

**COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO  
ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS**



**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TITULO  
PROFESIONAL DE LICENCIADO EN CIENCIAS MILITARES CON  
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN**

**MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL COMANDO DE  
EDUCACIÓN Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO**

**PRESENTADO POR:**

**YURI AUGUSTO MENDOZA MUJICA**

**LIMA – PERÚ**

**2020**

# ÍNDICE

<b>ÍNDICE .....</b>	<b>ii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>iv</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>v</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>vi</b>
<b>CAPITULO I. INFORMACIÓN GENERAL .....</b>	<b>7</b>
1.1. Dependencia o Unidad (donde se desarrolla el tema) .....	7
1.2. Tipo de actividad (Función y Puesto) .....	7
1.3. Lugar y fecha.....	7
1.4. Visión de la EMCH “CFB” .....	8
1.5. Misión de la EMCH “CFB” .....	8
1.6. Funciones del Puesto que Ocupó .....	8
1.7. Actividades que Realizaba en ese Puesto .....	9
<b>CAPITULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
2.1. Campos de aplicación .....	10
2.2. Tipo de aplicación .....	10
2.3. Definición de términos.....	11
<b>CAPITULO III. DESARROLLO DEL TEMA.....</b>	<b>14</b>
3.1. Antecedes de la investigación .....	14
3.1.1. Antecedentes internacionales .....	14
3.1.2. Antecedentes nacionales .....	15
3.2. Descripción teórica.....	17
3.2.1. Comando de Educación y Doctrina del Ejercito (COEDE) .....	17

3.2.2. Clima organizacional.....	18
3.2.3. Factores que influyen en el clima organizacional.....	20
3.3.4. Evaluación del clima organizacional .....	22
3.2.5. La psicometría como alternativa de solución del clima organizacional .....	23
3.3. Diagnostico .....	24
3.4. Propuesta de innovación.....	25
3.4.1. Descripción de la propuesta.....	26
3.4.2. Objetivos del programa de evaluación semestral.....	27
3.4.3. Diseño de la propuesta .....	27
3.4.4. Acciones estratégicas en base a resultados obtenidos.....	31
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>34</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>35</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>36</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Funciones del puesto asignado .....	8
Tabla 2. Conceptos del clima organizacional.....	18
Tabla 3. Efectos del clima organizacional.....	21
Tabla 4. Factores para evaluar en cada sesión en el Programa Semestral.....	28
Tabla 5. Programa semestral de evaluación del Clima Organizacional.....	29
Tabla 6. Conjuntos de estrategias y acciones concretas de los factores evaluados.....	31

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Indicadores del clima organizacional .....	20
Figura 2. Factores del clima organizacional .....	21
Figura 3. Evaluación Psicométrica en Militares. ....	30

## RESUMEN

La Suficiencia Profesional titulada: **MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DEL EJERCITO**, tiene como objetivo principal establecer el mejoramiento del clima organizacional del Comando de Educación y Doctrina del Ejército, diseñando un plan de acción, para el desarrollo de la calidad humana, dentro de un excelente y apropiado ambiente en la Institución militar. El área donde se plantea la investigación es la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", Alma Máter del Ejército del Perú.

El trabajo es planteado en base a las experiencias vividas durante el servicio como Oficial Instructor de Cadetes, busca establecer alternativas de mejoramiento del clima organizacional, para ello, se requiere que sus integrantes y principalmente los líderes encargados de ~~dirigir~~ liderar la Institución militar, cuenten con el dominio de las competencias personales y organizativas, apuntando a los objetivos estratégicos establecidos por el Comando del Ejército, del Comando de Educación y Doctrina del Ejército y de la Escuela Militar de Chorrillos. El ejército peruano es una organización vertical, es donde el clima organizacional se presenta como un catalizador o como un factor limitante para el buen desempeño y funcionamiento de la Escuela Militar y de sus integrantes.

Por consiguiente, al planteamiento establecido, se describe, una propuesta de innovación: que se constituye en Implementar un Programa Semestral de Evaluación Integral, dirigida a soldados, personal militar, oficiales, suboficiales, técnicos, personal de tropa, personal administrativo, técnico y personal civil, para realizar la medición psicológica, psicométrica de sus actitudes en relación a los factores que influyen en el desempeño y funcionamiento dentro del clima organizacional en la Escuela Militar de Chorrillos del Ejército del Perú.

**Palabras claves:** Mejoramiento, Clima Organizacional, Institución Militar, Plan de Acción y Psicométrica.

## INTRODUCCIÓN

Las razones profesionales que orientaron al autor a realizar y presentar la actual investigación, es a partir de los acontecimientos experimentados y observados en el tiempo que ejercía funciones en el puesto de instructor de Cadetes en la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", Alma Máter del Ejército del Perú, realizando actividades de instrucción, siendo responsable del entrenamiento básico militar del Cadete, antes de su incorporación como miembro efectivo al servicio del Ejército del Perú.

La evaluación constante en la gestión del clima organizacional es importante para una entidad militar, conociendo la percepción de cada uno de sus integrantes y de los factores que determinan las relaciones dentro del entorno laboral, se obtiene, una visión mucho más amplia de lo que influye de manera positiva o negativa dentro del desarrollo de sus actividades internas. Por ello implementar programas semestrales de evaluación y medición de actitudes, con herramientas que brinden solución a futuros problemas de relaciones interpersonales y de desempeño laboral, dentro de un clima organizacional de calidad, en el Ejército del Perú.

Al iniciar el presente trabajo, se describe un breve resumen, el cual menciona los propósitos generales y se especifican las experiencias obtenidas.

En el Primer Capítulo, se muestra la información general, donde se da a conocer la dependencia o unidad, el tipo de actividad, el lugar y fecha y función desempeñada.

En el Segundo Capítulo, se desarrolla el marco teórico, el cual incluye los campos y tipos de aplicación, seguido por la definición de términos.

El Tercer Capítulo, está constituido por los antecedentes de la investigación, la descripción teórica con sus diversos fundamentos, seguido por un preciso diagnóstico actual y su propuesta de innovación. Por último, se establecen las conclusiones y recomendaciones del proyecto de investigación.

# **CAPITULO I.**

## **INFORMACIÓN GENERAL**

### **1.1. Dependencia o Unidad (donde se desarrolla el tema)**

La Suficiencia Profesional se desarrolla en la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", Alma Máter del Ejército del Perú.

### **1.2. Tipo de actividad (Función y Puesto)**

El puesto desempeñado fue de Instructor de Cadetes. Desarrollando actividades de direccionamiento militar, responsable del entrenamiento básico del Cadete antes de integrarse como Oficial del Ejército, mediante el adiestramiento y entrenamiento especializado. La orientación premilitar suele enfocarse en la resocialización de los individuos, para que puedan adaptarse al entorno militar y desempeñar un rol diferente al de la vida civil. En este puesto realizaba instrucción y entrenamiento para optimizar el rendimiento de los ciudadanos que habían aprobado las evaluaciones, estaban en proceso de formación como Cadetes y aspiraban a ser Oficiales del Ejército, quienes utilizan diferentes capacidades y conocimiento para desarrollarse en la carrera militar. La finalidad es desarrollar las capacidades del Cadete para que desarrolle un perfil profesional eficiente y necesario, con las competencias suficientes para el ejercicio de su condición de Oficial del Ejército en el área de su especialidad

### **1.3. Lugar y fecha**

El lugar donde se plantea la presente investigación es la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", ubicado en el distrito de Chorrillos, Lima, Perú. En los años comprendidos 1990 y 1991, tiempo donde el autor ocupó en puesto de Instructor de Cadetes.

#### 1.4. Visión de la EMCH “CFB”

La visión de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", Alma Máter del Ejército del Perú, es constituirse como una Institución de Educación Superior optima, con un grado y valor universitario superior, reconocida y distinguida a nivel nacional e internacional, con el objetivo de que sus egresados desarrollen su rol constitucional, con eficiencia y alta competitividad.

#### 1.5. Misión de la EMCH “CFB”

Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", Alma Máter del Ejército del Perú, tiene como misión y objetivo primordial, realizar la formación de profesionales en Ciencias Militares, oficiales de grados de subteniente o alférez, que se establezcan como líderes en valores, de respeto, honestidad, responsabilidad y amor a la patria, para la Desarrollo Nacional y Defensa de la integridad del territorio peruano.

#### 1.6. Funciones del Puesto que Ocupó

Tabla 1.  
*Funciones del puesto asignado.*

N°	Funciones	Descripción
1	Instructor Militar	Aplicar conocimientos teóricos y prácticos para el diseño, desarrollo y evaluación del aprendizaje, a través de la selección y preparación de los contenidos disciplinarios, se utilizan métodos, estrategias y técnicas didácticas convenientes

2	Instructor, Administrador	Aplicando los conocimientos teóricos requeridos para planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades establecidas internamente dentro de la Escuela Militar de Chorrillos.
3	Instructor Planificador	Evalúa y ejecuta el desarrollo de la Unidad Curricular, en la destreza militares, elaborando los instructivos para la realización de las distintas prácticas, los cuales sirven de guía para los alumnos.

Fuente: Elaboración propia.

### **1.7. Actividades que Realizaba en el Puesto**

Las actividades realizadas en el campo de la instrucción implican la enseñanza de diversos conocimientos, como el uso de armas, enseñanzas sobre estrategia militar, proyectados para la preparación física y la capacitación jurídico-militar, actividades de instrucción desarrolladas tanto en lo teórico (aulas) y prácticas como los polígonos de tiro y en terrenos de operaciones. Promover la disciplina para la consecución de los objetivos previstos en las asignaturas, tiene como soporte en valores de respeto recíproco, la tolerancia, la solidaridad y la moral, también vela por el normal desarrollo y ejecución de las prácticas y no permitir la participación de personas no autorizadas.

## **CAPITULO II.**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Campos de aplicación**

El área de investigación, donde se establece el desarrollo de la suficiencia profesional es el Sistema De Educación Del Ejército de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", Alma Máter del Ejército del Perú.

Línea de investigación: Técnicas, procedimientos y métodos activos. Estrategias de Enseñanza y aprendizaje, La propuesta pedagógica: Constructivismo. Programación curricular. Evaluación de la Educación, Técnicas e instrumentos de evaluación.

#### **2.2. Tipo de aplicación**

La Suficiencia Profesional: Mejoramiento Del Clima Organizacional Del Comando De Educación Y Doctrina Del Ejercito, es aplicable al campo, Operativo, administrativo y técnico y dirigido a todas la Divisiones del Ejército del Perú. La investigación se realiza por la experiencia obtenida en la carrera militar.

En la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", atendía actividades en el puesto de Instructor, donde proporcionaba al integrante militar los conocimientos de carácter general que contribuyen a su formación integral, que abarcan aspectos para desarrollar la defensa nacional, así como el desarrollo de capacidades de aptitud física, moral e intelectual.

### 2.3. Definición de términos

**Brigada:** se define como Brigada de Protección Ciudadana, siendo un grupo de funcionarios voluntarios y obedientes, entrenados a través de un curso práctico y, en su caso, aplican acciones específicas para afrontar y resolver en la mayor medida posible con los medios adecuados los eventos accidentales que pueden ocurrir en el territorio del país. (Glosario Militar, s.f.).

**Calidad:** Un concepto utilizado al comparar elementos pertenecientes a la misma especie. Cabe señalar que, dado que el significado de calidad es subjetivo, la definición de calidad no suele ser precisa. (RAE, 2020).

**Clima organizacional:** se refiere al trabajo y las relaciones personales que se desarrollan en cada puesto de una organización. Según el clima organizacional de una institución, se puede evaluar y medir su desempeño, logro de metas y calidad de bienes o servicios. El término clima organizacional puede ser reemplazado por ambiente de trabajo o ambiente organizacional. (RAE, 2020).

**Comunicación:** denominado como el grado de satisfacción con el proceso de información de los hechos relevantes de algo; apunta a la satisfacción con la forma y los canales de comunicación utilizados por un sistema. (RAE, 2020).

**Conocimiento:** es un conjunto de información almacenada a través de la experiencia, el aprendizaje o la introspección. A grandes rasgos, se trata de disponer de múltiples datos interrelacionados que, al ser adquiridos por sí mismos, tienen un valor cualitativo menor. (RAE, 2020).

**Control:** se define por verificar que todo se haga de acuerdo con el plan adoptado, las instrucciones publicadas y los principios establecidos. Su propósito es señalar debilidades y errores para corregirlos y evitar que vuelvan a ocurrir. (RAE, 2020).

**Disciplina:** es la rigidez que se practica en un lugar, el grado de equidad en la aplicación de las penas. (RAE, 2020).

**Enseñanza:** se refiere a la difusión de conocimientos, valores e ideas entre las personas. Aunque esta acción suele estar relacionada únicamente con determinados campos académicos, cabe destacar que no es el único método de aprendizaje. (RAE, 2020).

**Estrategia:** posibilita el progreso de un plan, ya que incluye todos los recursos, tareas y actividades necesarias para el avance de las operaciones o para lograr un objetivo. (RAE, 2020).

**Instrucción militar:** se refiere a los cadetes que reciben formación para lograr desempeñar sus funciones de manera excelente. Dicha instrucción compone la enseñanza de diferentes conocimientos y doctrinas, iniciando desde el empleo de armas hasta las estrategias militares, atravesando por la capacitación y preparación física militar. La instrucción militar se promueve tanto en aulas como en terrenos de operaciones. (RAE, 2020).

**Mejoramiento:** se define como mejorar las propias acciones y resultados, es decir, hacer una cosa puede optimizarse o ser mejor que otra, aumentar, a restaurar algo, reconstruir y también beneficiar. (RAE, 2020).

**Objetivos organizacionales:** Se define como la claridad y transparencia de la institución en la comunicación de los objetivos organizacionales y departamentales a sus integrantes. (RAE, 2020)

**Operación:** implica la unión y coordinación de distintas actividades tácticas esenciales y simultáneas de una situación con la finalidad de conseguir un objetivo. (Glosario Militar, s.f.).

**Participación:** se define como la intervención de los miembros en la vida diaria de la institución; su grado de conocimiento e implicación con los asuntos relevantes de la institución. (RAE, 2020).

**Planeamiento Militar:** se define como una serie de procesos de planificación con orientaciones estratégicas y operacionales dentro de las fuerzas militares, se organiza

frente a normativas legales, órdenes del ministerio y decretos oficiales. (Glosario Militar, s.f.).

**Relación interpersonal:** es la calidad de las relaciones personales entre los miembros de una institución, entre ellos y sus directivos, y la existencia e intensidad de conflictos. (RAE, 2020).

**Unidad:** son organizaciones especificadas en documentos oficiales, tales como estructuras organizativas y diagramas de equipos, y pueden ser formuladas por autoridades competentes para realizar tareas específicas. (Glosario Militar, s.f.).

## **CAPITULO III.**

### **DESARROLLO DEL TEMA**

## **MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO**

### **3.1. Antecedes de la investigación**

#### **3.1.1. Antecedentes internacionales**

Perdomo (2015) en su tesis titulada: “Análisis Psicométrico de dos Instrumentos de Medición del Clima Organizacional en el Ejército Nacional de Colombia”, presentada en la Fundación Universitaria los Libertadores, Bogotá, Colombia. El objetivo fue establecer el grado de confiabilidad y validez por medio del análisis psicométrico para el instrumento de medición (dos), que valora el clima organizacional de los miembros Militares y Civiles, que se encuentran laborando en la gestión administrativa de las Unidades Militares que conforman el Ejército Nacional Colombiano, siendo importante evaluar la gestión del clima organizacional en la institución y sus integrantes, debido a que la valoración de la variable influye directamente sobre la actitud de los integrantes del grupo de trabajo. Por medio del conocimiento de la percepción de aspectos del clima de trabajo del personal de la entidad, se obtiene un panorama de factores que inciden en el entorno profesional de manera negativa o positiva, por este motivo es fundamental evaluar el clima dentro de la organización, desarrollando herramientas científicas efectivas y confiables, para asegurar la intervención psicosocial con los profesionales militares y civiles de la institución, puede brindar soluciones alternativas a los problemas humanos en el lugar de trabajo.

El instrumento de medición estuvo conformado por 60 ítems, comprendiéndose por seis variables con opciones dicotómicas, la investigación se valoró con una muestra poblacional de 283 Militares, como Oficiales y Suboficiales, de área administrativa, los

resultados de la primera variable indicaron una confiabilidad del alfa de Cronbach de 0,935, por medio del análisis factorial confirmatoria. Por otra parte, la segunda variable presentó confiabilidad del alfa de Cronbach con 0,936. Como conclusión final, la medición instrumentos empleado para evaluar con confiabilidad, el clima organizacional del Ejército Colombiano y de sus integrantes Militares, entre ellos también, el personal Civil.

### **3.1.2. Antecedentes nacionales**

Miranda (2017) en su tesis de pregrado titulada: *“Análisis comparativo del clima y cultura organizacional entre el personal militar y civil que labora en el Ala Aérea N° 3 - Año 2017”*. Presentado en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Facultad de Administración, Arequipa, Perú. Tuvo como objetivo examinar las desigualdades del clima y cultura organizacional por medio de un análisis comparativo entre los trabajadores militares y civiles que laboran en el Ala Aérea N.º 3 en Arequipa, esto se debe a que aplicar el método al ambiente organizacional y a la cultura de las instituciones militares donde laboran civiles y personal militar, brinda herramientas más efectivas para la solución de problemas de la gestión institucional. Entre ellos, el talento, que es el recurso más valioso para lograr los objetivos, incluyendo los Intereses nacionales en el marco de la globalización y la geopolítica internacional. La investigación es de diseño descriptivo y explicativo, no experimental, el instrumento fue la encuesta y la población estuvo conformada por 230 personas, las cuales 134 son técnicos y sub-oficiales, 16 oficiales y el resto 80 civiles.

Los resultados obtenidos indican que los 134 técnicos y sub-oficiales obtienen el valor de 4.11 de acuerdo con el grado de valorización del cuestionario (escalonado de 4 a 5) percibiendo la cultura y clima organizacional con una puntuación Saludable para la entidad, por otro lado, los 16 Oficiales captan la cultura y clima organizacional con una valoración de 4.12 de acuerdo con el nivel evaluado, considerándose Saludable, por último, los 80 civiles perciben la cultura y clima organizacional con un valor de 2.97, conforme su grado de puntuación en el cuestionario (de 1 a 2) calificándose como No Saludable para la entidad. Concluyendo que, los técnicos, oficiales y sub-oficiales tienen una valoración alta a diferencia de los civiles. Por consecuente como resultado total y

general valuado en la cultura y clima organizacional de la institución se considera con un valor de 3.73 de acuerdo con el nivel de evaluación del cuestionario con una calificación considerada Por Mejorar, acorde a las deficiencias del grupo civil para la entidad. Para finalizar, en conformidad con los rangos obtenidos en las evaluaciones aplicadas se propuso un Planteamiento de Mejora para la cultura y clima organizacional, a fin de optimizar las deficiencias y problemas presentados en la institución.

Gonzales (2017) en su investigación titulada: “*Relación entre el clima organizacional y la satisfacción de los alumnos del diplomado en liderazgo y gestión del Batallón de Ingeniería en la Escuela de Ingeniería del Ejército – 2017*”, expuesta en la Universidad Nacional de Educación, Enrique Guzmán y Valle Alma Máter del Magisterio Nacional, Lima, Perú. Tuvo como objetivo examinar la relación del clima organizacional junto con la satisfacción del alumnado del Diplomado en Liderazgo y Gestión del Batallón de Ingeniería de la Escuela de Ingeniería del Ejército en 2017. El conjunto profesor y alumno es el principal impulso para la obtención de conocimientos en la búsqueda de calidad educativa, por lo que si hay un buen desempeño y liderazgo por parte del docente, el alumno se sentirá satisfecho y rendirá mejor, también si tiene buenos directores que procuren renovar constantemente los métodos educativos para favorecer el ambiente educacional, junto con una propicia infraestructura y el apoyo de la gestión administrativa para los factores pedagógicos en el proceso de la enseñanza, afirmando que si todas estos aspectos mencionados se juntan, se logra alcanzar un excelente clima organizacional. Tomando en consideración que el Ejército Peruano es una institución que continuamente busca ofrecer una calidad académica en sus diversas áreas de estudio que lo conforman, ya sea para formar o perfeccionar a sus integrantes.

En los últimos años, el sistema de educación Militar ha experimentado grandes cambios, tratando de ponerse al día con el sistema universitario, y sus órdenes siempre han llamado la atención de la gente sobre la calidad y la integralidad de la educación militar. El método de la investigación fue cuantitativo, de nivel descriptivo y correlacional, de diseño no experimental, la población estuvo constituida por 49 alumnos y la muestra es de tipo censal, dando como resultado una confiabilidad 0.862, indicando por

medio del análisis de la encuesta un 91.8%, concluyendo que el clima organizacional se correlaciona con gran significancia la satisfacción de los alumnos y la Gestión del Batallón de Ingeniería del Ejército.

### **3.2. Descripción teórica.**

#### **3.2.1. Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE)**

La COEDE es la Institución perteneciente al Ejército del Perú, encargado de las actividades de educación, formación, capacitación y entrenamiento de personal militar integrante de la entidad, tiene también labores de desarrollo de doctrina, de planificar y ejecutar. Está formado por todas las Escuelas de formación y especialización a nivel nacional, además de algunas unidades orgánicas -que permitan su mejor desenvolvimiento.

**Escuelas de formación:** Escuela Militar de Chorrillos y Escuela Técnica del Ejército, Escuela de Inteligencia, Escuela de Enfermería del Ejército.

**Escuelas de perfeccionamiento:** Escuela Superior de Guerra, la Escuela de Infantería, Caballería, Artillería, Ingeniería, Intendencia, Comunicaciones, Escuela de Material de Guerra además de las escuelas de Servicios Jurídicos y Sanidad.

**Escuelas de especialización:** Integrado por las Escuelas de Comandos del Ejército, Blindados, Equitación, también, Escuela de Inteligencia, el Instituto Científico Tecnológico del Ejército, y el Centro de idiomas "virgen de las Mercedes", entre otros.

### 3.2.2. Clima organizacional

Clima organizacional hace referencia a los elementos internos dentro de una organización, sobre el ambiente psicológico y características del organismo, se percibe psicológicamente y se relaciona propiamente con las sensaciones motivacionales del ambiente. El clima constituye la calidad del entorno de la entidad, siendo percibido por los miembros e influyendo directamente en su comportamiento. (Chiavenato, 2009).

El clima organizacional influye en la motivación, el desempeño humano y la satisfacción laboral, crea ciertos tipos de expectativas sobre las consecuencias que siguen como resultado de diferentes acciones. Las personas esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones en función de sus percepciones del clima organizacional. Estas expectativas, cuando son positivas, tienden a aumentar la motivación de las personas. (Chiavenato, 2009).

#### ➤ Trayecto del concepto de clima organizacional

A continuación, se establece concepto de Clima organizacional planteada por diferentes autores en la línea de tiempo:

Tabla 2.  
*Conceptos del clima organizacional.*

N°	Autor	Concepto
1	Kurt Lewin (Década 30)	Creó en el concepto de la atmósfera psicológica como una realidad empírica y prueba su existencia de la misma manera que todos los hechos del mundo material.

- 
- |   |                         |  |
|---|-------------------------|--|
| 2 | Forehan y Gilmer (1964) | Señalan que el clima organizacional es “un conjunto de características persistentes que describen una organización, la distinguen de otras organizaciones e influyen en el comportamiento de las personas que la integran. |
|---|-------------------------|--|
- 
- |   |                |   |
|---|----------------|---|
| 3 | Weinert (1985) | El autor categoriza los diferentes componentes del clima señalando que este concepto es "la visión de un individuo de la organización para la que trabaja". |
|---|----------------|---|
- 
- |   |                |   |
|---|----------------|---|
| 4 | Álvarez (1992) | Elaboró una serie de estándares para entender el concepto de clima laboral, y señaló que, en la interacción con la organización, todos actúan como procesadores de información relacionada con los eventos y características de esta, por lo tanto, se relaciona con el clima |
|---|----------------|---|
- 
- |   |             |  |
|---|-------------|--|
| 5 | Toro (2009) | Da el producto definitorio del análisis y discusión de la organización o estructura del ambiente de trabajo, es decir, "la representación cognitiva que las personas construyen a partir de la realidad colectiva en la que viven. |
|---|-------------|--|
- 

Fuente: Elaboración propia, adaptado a partir de Perdomo, (2015).

### ➤ **Clima organizacional y la percepción en los integrantes militares**

El clima organizacional de una institución militar es muy propio de la institución, no solo por sus características, sino también por las percepciones que cada individuo tiene y es influenciado por el entorno laboral en el que labora. A su vez, en función de los aspectos culturales de cada uno. Esta interacción produce una valoración o construcción de rechazo, aceptación o tolerancia en cada individuo. Esto afecta inevitablemente en

sus actitudes y comportamientos, en el tiempo, en lo personal, social, económico y laboral. (Perdomo, 2015).

### ➤ Indicadores del clima organizacional

Monitorear los indicadores de clima organizacional es un paso importante, especialmente cuando se desea un ambiente de trabajo productivo, creativo y saludable. Nos proporcionan elementos capaces de descubrir las causas que están afectando más positiva o negativamente el clima de una organización. (Luz, 2003)



Figura 1. Indicadores del clima organizacional  
Fuente: Elaboración propia, adaptado a partir de (LUZ, 2005).

### 3.2.3. Factores que influyen en el clima organizacional.

Los factores organizacionales son elementos del clima laboral que pueden causar satisfacción o insatisfacción en los empleados, dependiendo de la forma en que perciban y reaccionen ante cada uno de ellos. Estos aspectos son los elementos que configuran el clima Organizacional, que no es más que un indicador del nivel de satisfacción (o insatisfacción), experimentado por los integrantes dentro de la entidad. (Corzo; 2014).

Tabla 3.  
Efectos del clima organizacional.

Tipos	Criterios/Descripción
Satisfacción	Es la energía indirecta o extrínseca, relacionada con aspectos como salarios, beneficios, reconocimiento, liderazgo, compañerismo, entre otras condiciones que deben cumplirse, especialmente desde la perspectiva de cada integrante.
Insatisfacción	Estos aspectos son los elementos que configuran el Clima Organizacional, muestra el nivel de desencanto personal producido por la frustración de un deseo determinado no cumplido.

Fuente: Elaboración Propia, a partir de (Bergamini y Coda, 1997).

### ➤ Factores del clima organizacional

Existen muchos factores que pueden traer satisfacción e insatisfacción dentro del clima de una organización, son estas causas que determinan el correcto funcionamiento. Estos factores son:

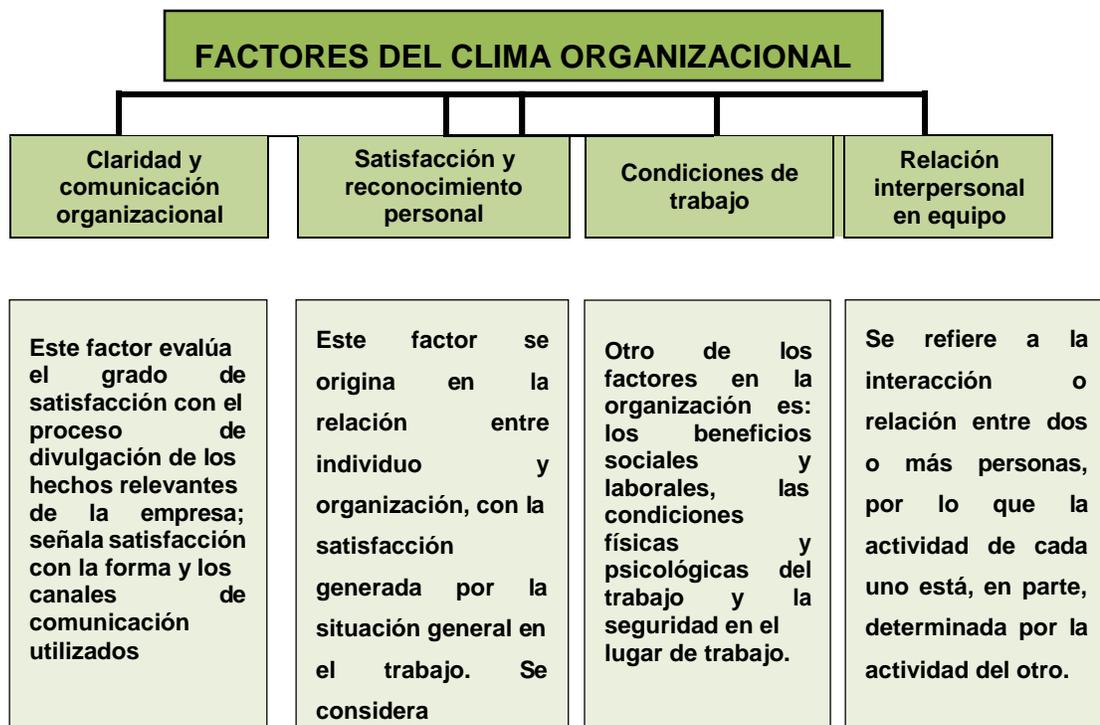


Figura 2. Factores del clima organizacional. Fuente: Elaboración propia, a partir de (LUZ, 2003).

### **3.3.4. Evaluación del clima organizacional**

Se debe medir el clima organizacional y su evaluación es de suma importancia. Se cree que las organizaciones deben escuchar a sus integrantes, a través del área de Recursos Humanos, ya que es parte de su misión brindarles un ambiente idóneo y favorable. (Luz 2003)

Se puede encontrar al menos tres palabras claves relacionadas con el concepto de clima organizacional: Satisfacción (de los integrantes) demuestra el vínculo entre el clima organizacional y el grado de satisfacción; Percepción de los diferentes aspectos que influyen en los clientes internos, de forma positiva o negativa; Cultura (organizacional) Algunos autores tratan el clima y la cultura como cosas similares.

El clima organizacional es, en cierto modo, un reflejo de la cultura de la organización, o más bien, un reflejo de los efectos de esa cultura, en la organización en su conjunto. Es el clima del resultado de la cultura de las organizaciones; de sus aspectos positivos y negativos (conflictos).

#### **➤ Evaluación estratégica del clima organizacional**

De todas las estrategias de evaluación, la encuesta sobre clima organizacional es la más completa y permite a la organización conocer e identificar las debilidades que se presentan con relación a diversos aspectos y factores.

También conocida como encuesta de clima humano o encuesta de actitudes, tiene como objetivo primordial, entre otras cosas, identificar la tendencia de sus integrantes a comportarse como, por ejemplo, su predisposición a apoyar o rechazar un proyecto específico a ser promovido por la organización.

A continuación, se establece una lista de objetivos para establecer la encuesta de clima organizacional: (Mendes, Ferreira, y Paradela, 2014)

- Estudiar la cultura organizacional de la empresa.
- Evaluar la imagen que los empleados hacen de la empresa, su misión y sus objetivos.
- Medir el grado de satisfacción de los empleados con los diferentes aspectos de la organización.
- Analizar los patrones de motivación y satisfacción, así como la necesidades y expectativas de los empleados.
- Verificar si existe integración entre los objetivos de los empleados y los objetivos de la organización.
- Verificar si existe una correlación entre la satisfacción en la organización y ofreciendo una combinación de beneficios y servicios.
- Verificar el nivel de integración entre las áreas.
- Estudiar las relaciones funcionales entre empleados.
- Medir el grado de implicación de los empleados en sus tareas y responsabilidades, con los clientes y con los agentes internos y externos.

### **3.2.5. La psicometría como alternativa de solución del clima organizacional**

La Psicometría es la rama encargada de los problemas de medición en Psicología, se basa en la estadística para explicar teorías y desarrollar métodos, técnicas de medición específicos. Se define como la disciplina responsable de

desarrollar, probar, construir y gestionar los conocimientos y fundamentos básicos. La Psicometría es la disciplina científica orientada a la evaluación y medida de los variables psicológicos, a través de una colección de métodos, técnicas y teorías involucradas en la medición de variables psicológicas, teniendo en cuenta sus atributos de medición específicos requeridos para tales teorías. (Garay, López, y Santos, 2019).

- **Antecedentes de la psicometría en el ámbito militar**

Entre los acontecimientos que constituyen el crecimiento de la psicometría incluyen la I Guerra Mundial (1914- 1918), donde se solicita a los psicólogos que clasifiquen a los soldados según su nivel de capacidad intelectual, desarrollando pruebas de inteligencia Alfa y Beta en función de las posibles circunstancias, además de estudios sobre fatiga, niveles de ruido, monotonía y otros aspectos relacionados con la calidad y cantidad de trabajo que era necesario para la producción de municiones. (Garay et al., 2019).

Robert Woodworth desarrolla la “Ficha de Datos personales” considerada la antecesora de la actual prueba de personalidad. En La II Guerra Mundial (1939-1945), Se desarrolla un amplio número de pruebas psicológicas basado en la matriz psicométrico como por ejemplo el WAIS (1930) y Raven (1936), este tipo de modelo psicométrico, a su vez, integra técnicas de proyección como el TAT de Murray (1938) y la prueba de tolerancia a la frustración. (Garay et al., 2019).

### **3.3. Diagnostico**

El Ejército del Perú se encuentra actualmente en un escenario extremadamente dinámico, donde el movimiento tecnológico e informativo influye en el ambiente de trabajo, haciéndolo más complejo e integrado. Se requiere de sus integrantes y, principalmente, de sus líderes, tengan, cada vez más, el dominio de las competencias

personales y organizativas, apuntando a los objetivos estratégicos establecidos por la alta administración. Naturalmente, existe una tendencia a buscar apoyo en las áreas de gestión organizativa y de personas, dentro de ella, para mejorar los procesos y adaptarse a nuevas formas de trabajo. Cada organización tiene sus propias características que configuran su clima organizacional, comprendiendo los valores compartidos por sus miembros, en todos los niveles, y que la distingue de las demás.

Este ambiente psicológico, que se puede denominar "clima", es una variable que influye en el comportamiento, la motivación, las relaciones entre las personas, el desempeño, la productividad laboral y la satisfacción de los actores involucrados en el clima organizacional. El ambiente adecuado de trabajo se ha convertido en un factor relevante en la satisfacción de los militares, ya que pasan gran parte de su tiempo dentro de ella, el clima se vuelve beneficioso y puede influenciar de manera positiva en la motivación, sin embargo, si el clima es desfavorable, puede haber frustración y, en consecuencia, desmotivación para el desempeño de actividades funcionales.

Es incuestionable que el capital humano es el activo más valioso de cualquier institución, por lo que es fundamental que el entorno en el que se inserta el ejército cuente con un clima benefactor, incluso para cuestiones de salud, para evitar la aparición de posibles enfermedades ocupacionales modernas como el estrés y sus numerosas consecuencias, especialmente las de carácter psicológico, como la depresión, un gran mal para la sociedad contemporánea. Desde esta perspectiva, la presente investigación plantea alternativas de solución, para establecer un clima organizacional idóneo en cada área que constituye el Ejército del Perú.

### **3.4. Propuesta de innovación**

En conformidad en los antecedentes establecidos y descritos de la operatividad ejércitos internacionales, hallazgos encontrados en la investigación realizada en el Capítulo III, se procede a presentar en el trabajo de suficiencia profesional la siguiente propuesta de innovación:

Implementación de un Programa Semestral de Evaluación Integral, dirigida al personal militar y civil que integran la Institución, para realizar la medición psicológica, psicométrica, que permita conocer a profundidad actitudes, procediendo a la verificación de los factores que influyen en el desempeño y funcionamiento del clima organizacional dentro del Ejército del Perú.

#### **3.4.1. Descripción de la propuesta**

La propuesta planteada consiste en establecer un programa de evaluación semestral a los integrantes militares (oficiales y suboficiales, soldados, técnicos y personal de tropa), personal Civil (Personal de Planta y Prestación de servicios) que laboran en la Escuela Militar de Chorrillos del Ejército del Perú, administrativos, técnicos y la parte operativa, se realizará a través de pruebas psicológicas, psicométricas, que brindan un alto grado de confiabilidad y validez, a partir de datos científicamente obtenidos y no desde la subjetividad, esta disciplina científica medirá distintos factores que influyen en el funcionamiento del clima organizacional, estos pueden ser: Motivación, Trabajo en Equipo, Comunicación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, identidad, entre otros.

Implementar esta evaluación permite tener noción sobre la percepción de los factores en el ambiente de trabajo de parte de los miembros de la institución, se logra tener una visión más extensa y conocer a profundidad las actitudes que inciden de manera positiva o negativa en su ámbito laboral, por ese motivo es importante evaluar el clima organizacional dentro del interna de la institución militar y esto se realiza mediante la aplicación de instrumentos de medición bajo los parámetros de la psicología y psicometría, encargados de recolectar la información necesaria, convirtiéndose en una herramienta fundamental para determinar las líneas de acción frente a los resultados obtenidos.

### 3.4.2. Objetivos del programa de evaluación semestral

Los objetivos de la siguiente propuesta son:

- Mejorar la calidad del clima organizacional en la Escuela Militar de Chorrillos del Ejército del Perú, garantizando la preservación de los cambios culturales, oportunidades de desarrollo personal, generando el logro y objetivos establecidos dentro de la Institución.
- Evaluar y mejorar progresivamente los procesos de desarrollo la Escuela Militar de Chorrillos del ejército después de que se hayan capacitado a sus miembros integrantes.
- Permitir que, a través de este proceso de evaluación e innovación de relaciones laborales, se mejore las aptitudes de cada miembro beneficiando los procesos operativos, administrativos y técnicos.

### 3.4.3. Diseño de la propuesta.

**Direccionamiento para análisis psicométrico:** estas pruebas psicológicas psicométricas deben ser empleados por grupos integrado por profesionales en psicología, con la capacitación y especialización adecuada para la evaluación de habilidades, conocimientos, cualidades de personalidad, actitudes, potenciales en el entorno laboral y potencial académico.

**Espacio y tiempo para realizar el análisis psicométrico:** Es importante realizar las pruebas psicométricas en ambientes cómodos, cerrados y frescos donde los participantes puedan lograr la concentración necesaria. Para evitar la fatiga, el tiempo recomendado de aplicación es dos horas.

**Instrumentos y clasificación para las pruebas psicométricas:** Para realizar las pruebas psicológicas psicométricas se dividirán en dos puntos principales:

**Prueba de comportamiento:** Esta prueba de personalidad permite resaltar características de personalidad precisos que indican si la persona evaluada es apta para un rol específico. Se realiza mediante cuestionarios de personalidad, pruebas de liderazgo, pruebas de motivación o juicio situacionales, no hay respuestas correctas o incorrectas, sino que se basan en análisis y comparaciones psicológicos estandarizados.

**Pruebas de aptitud o habilidad:** Estas pruebas incluyen un análisis de las capacidades cognitivas que van desde el cálculo y alfabetización, hasta la conciencia espacial personal. El objetivo es la medición del desempeño más alto en las personas. Se constituyen como pruebas cerradas y son sometidos al cronometro, al mismo tiempo requieren de la elección correcta de preguntas, con opciones múltiples.

#### **Cronograma de evaluación.**

Tabla 4.  
*Factores para evaluar en cada sesión en el Programa Semestral.*

<b>N°</b>	<b>Temas/ Sesiones</b>	<b>Tiempo/Lapso</b>
1	Motivación: preguntas para medir el nivel de percepción dentro de la Institución militar, (comodidad, si se cuenta con los equipos y recursos necesarios para desempeñarse, etc.).	60 minutos
2	Conocimiento: indagación si existen adecuados procesos de comunicación entre líderes y las secciones de la organización militar.	60 minutos

3	Relaciones Interpersonales: cuestionarios si hay cohesión y apoyo cuando algún funcionario se le presenta dificultades personales.	60 minutos
4	Identidad: Preguntas para medir el nivel de Identidad como militares y sobre lo que deben aportar. Mencionar valores (respeto y honor al Ejército del Perú, transparencia en el proceder de sus funciones).	60 minutos
5	Cooperación. Interrogación sobre la ayuda y colaboración entre los integrantes de las diferentes secciones y si es adecuada.	60 minutos
6	Bienestar: Cuestionarios para conocer el nivel de satisfacción de cada miembro de la Institución.	60 minutos

---

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 5.  
*Programa semestral de evaluación del Clima Organizacional.*

---

**Título de la actividad: Medición semestral de evaluación integral al personal militar y civil.**

**Objetivo:** Evaluar semestralmente a los integrantes que constituyen el Ejército del Perú

**Contenido:** Evaluación psicológica psicométrica.

**Actividad**

---

---

Se procede a realizar el examen para evaluar la percepción del clima organizacional de los integrantes del Ejército del Perú, a través de las siguientes aptitudes:

- ✓ Personalidad
- ✓ Interés
- ✓ Aptitud
- ✓ Inteligencia
- ✓ Logro
- ✓ Comportamiento
- ✓ Creatividad
- ✓ Neuropsicología
- ✓ Talento humano

---

<b>Espacio</b>	<b>Recursos</b>	<b>Temporalización</b>
Aulas militares	Cuestionarios, encuestas	Exposición: 2 horas
		Lectura y reflexión: 10 min
		Preguntas: 45 minutos
<b>Evaluación:</b>	Capacidades	

---

Fuente: Elaboración propia (2020).



*Figura 3. Evaluación Psicométrica en Militares.*

#### 3.4.4. Acciones estratégicas en base a resultados obtenidos

Contando con los resultados de los distintos instrumentos de medición aplicados a cada integrante de la entidad militar, que responden a sus percepciones y las necesidades que se presentan en todos los niveles, personal y grupal que sirven para optimizar y generar efectos positivos en el clima organizacional, dentro de su entorno. A continuación, se presenta y define conjuntos de estrategias y acciones concretas para aplicar al interior de la institución militar, para cada uno de los factores evaluados.

Tabla 6.

*Conjuntos de estrategias y acciones concretas de los factores evaluados.*

---

1	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Durante las jornadas pedagógicas y otras actividades, los integrantes del Comando de Instrucción y Doctrina del Ejército deben tener la oportunidad de interactuar y conocerse en otros espacios, para que puedan identificar diferentes aspectos de sus compañeros.</li><li>• Incentivar la toma de decisiones grupal, con la intención de compartir conocimientos que permitan enfrentar situaciones determinadas, fomentado la opinión de todos</li></ul>
2	Capacitación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incentivar iniciativas por parte de los líderes militares, para desarrollar proyectos pedagógicos, programas culturales, científicos o deportivos.</li><li>• La formación constante de los empleados en diferentes temas les permite mejorar el desarrollo de sus funciones, tener la oportunidad de participar en seminarios, conferencias y cursos, lo ayuda a</li></ul>

---

---

potenciar y profundizar sus conocimientos y sentirse motivados.

---

3 Motivación

- La motivación se debe basar en reconocer la autonomía de cada uno de los integrantes que la componen, y en comprender sus valores personales para alinearlos a la misión y estrategia de la institución Militar.
  - Promover un sistema de bonificaciones o recompensas para los miembros de la organización, reconociendo sus acciones y labores destacadas.
- 

4 Confianza

- Capacitar a los jefes de formación sobre el trato y en la gestión que deben dar a sus subordinados para fortalecer la relación entre ambas partes.
  - Los líderes deben crear grupos de trabajo para la solución de conflictos, crear un mejor clima laboral, para identificar fortalezas y habilidades, fallas y debilidades que se cometen, diseñando medidas, como reuniones periódicas, que permitan solucionar de manera rápida y eficaz estos problemas.
- 

5 Autonomía

- Los líderes deben aclarar sobre las funciones y deberes de cada uno de los integrantes militar o civil, de modo que cada tarea u objetivo en la institución esté claro.
-

- 
- Cada líder militar conoce más que nadie al grupo con el que trabaja, de esa forma debe tener la autonomía de diseñar estrategias pedagógicas para impartir conocimientos, para desarrollar las metodologías.
- 
- 6      Conocimiento
- Fortalecer la comprensión de los miembros de la organización sobre los factores que conducen a un mejor ambiente y pensar en prácticas que deben promoverse en un ambiente educativo para mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales.

---

Fuente: Elaboración propia (2020).

## CONCLUSIONES

La investigación presentada, determinó el mejoramiento del tema planteado sobre el clima organizacional en el Comando de Educación y Doctrina del Ejército, Institución encargada de actividades para educar, formar, capacitar, el entrenamiento militar de Oficiales y Suboficiales. La evaluación y gestión del clima organizacional influye en la motivación, el desempeño humano y la satisfacción laboral, crea expectativas sobre las consecuencias que siguen como resultado de diferentes acciones, el clima constituye la calidad del entorno de un organismo, siendo percibido por sus integrantes e influyendo directamente en su comportamiento.

Se han elaborado distintos conceptos en el transcurso del tiempo, del clima organizacional, monitorear sus indicadores es un paso importante, especialmente cuando se desea un ambiente de trabajo productivo, creativo y saludable, estos factores organizacionales son elementos del clima laboral que influyen en el desempeño dentro de la misma pueden causar satisfacción o insatisfacción. La evaluación constante sobre el ambiente del clima organizacional, es esencial, las organizaciones deben estar atentos a las necesidades de sus integrantes a través del área de recursos humanos, por ello se debe planificar estrategias para su planificación.

Es la Psicometría, rama de la psicología, responsable de desarrollar, probar y gestionar los conocimientos y fundamentos básicos, para la medición orientada a la evaluación, a través de una recolección de métodos, técnicas, teorías y se presenta como alternativa de solución para desarrollar la medición específica de factores. Es por ello que la actual suficiencia profesional presentó como propuesta de innovación, la implementación de un programa semestral de evaluación integral dirigida al personal militar y civil que conforma la Institución, para realizar la medición psicológica, psicométrica, presentándose como una excelente herramienta estratégica de alternativa de solución para el Ejército del Perú.

## RECOMENDACIONES

En base a los resultados planteados y obtenidos en el presente trabajo de suficiencia profesional titulado: **MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DEL EJERCITO** permiten sugerir las siguientes recomendaciones:

### **Primera.**

El Comando de Educación y Doctrina del Ejército, cumple con una labor esencial en la formación, capacitación y especialización de los oficiales y suboficiales del ejército peruano, es por eso importante implementar políticas direccionadas a la supervisión de la calidad del aprendizaje en el aspecto de operaciones relacionadas a la psicología, siendo constituido y empleado en las distintas escuelas de formación y especialización, que conforman el Ejército del Perú.

### **Segunda.**

Se recomienda que la institución, destine e implemente un área conformada por especialistas en psicología, para la evaluación de todo el personal que integra el Ejército del Perú, para que sean sometidos al análisis psicométrico, que brinda un alto grado de confiabilidad y validez, a partir de datos científicamente obtenidos y no desde la subjetividad, de esta manera tomar decisiones futuras, con un mayor grado de consistencia y determinación, basado en resultados.

### **Tercera.**

Se recomienda tomar en consideración el estudio de la propuesta planteada y descrita en el Capítulo III, sobre, la Implementación de un Programa Semestral de Evaluación Integral, dirigida a soldados, personal militar, oficiales, técnicos, suboficiales, personal de tropa, personal administrativo, técnico y personal civil, quienes conforman la Institución Militar, para realizar la medición psicológica, psicométrica, donde también se establece acciones estratégicas, en base a resultados obtenidos en la evaluación, para el mejoramiento del clima organizacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bergamini, C.; Coda, R. (1997). *Psicodinámica de la vida organizacional: motivación y liderazgo*. 2da Ed. São Paulo: Atlas, 1997. Recuperado de: [https://www.inovarse.org/sites/default/files/T14\\_0051\\_11.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0051_11.pdf)

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones*, (2da Ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. Recuperado de: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizational.\\_La\\_dinamica\\_en\\_las\\_organizaciones.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizational._La_dinamica_en_las_organizaciones.pdf)

Corza, W. (2014). *Ambiente y Clima Organizacional Dinámico y Eficiente en el Contexto del Ejército Nacional*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, D.C. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12792/AMBIENTE%20Y%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20DIN%81MICO%20Y%20EFICIENTE%20EN%20EL%20CONTEXTO%20DEL%20EJ%89RCITO%20NACIONAL.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Garay, M., López, A. y Santos, J. (2019). *Diseño y análisis psicométrico de la prueba AFR para medir la actitud de la población universitaria frente a la reinserción social de excombatientes de las FARC – EP*. Fundación Universitaria Los Libertadores. Bogotá, Colombia. Recuperado de: [https://repository.libertadores.edu.co/bitstream/handle/11371/1819/garay\\_maritza\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.libertadores.edu.co/bitstream/handle/11371/1819/garay_maritza_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Glosario Militar (s.f.). *Glosario Militar*. Recuperado de: <http://www.cffaa.mil.pe/cultura-militar/glosario-militar/>

Gonzales, L. (2017). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción de los alumnos del diplomado en liderazgo y gestión del Batallón de Ingeniería en la Escuela de Ingeniería del Ejército – 2017*. Universidad Nacional de Educación, Enrique Guzmán y Valle Alma Máter del Magisterio Nacional, Lima, Perú. Recuperado de:

<http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1724/TD%20CE%201689%20G1%20-%20Gonzales%20Gomez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Luz, R. (2003). *Gestión climática organizacional: criterios propuestos para la metodología de diagnóstico, medida y mejora*. Estudio de caso en organizaciones nacionales y multinacionales ubicadas en la ciudad de Rio de Janeiro. Niterói, Brasil. Recuperado de: <https://silo.tips/download/ricardo-silveira-luz>

Mendes, F., Ferreira, D. y Paradela, V. (2014). Gestión Participativa: Estudio de Analizar el Caso del Cuadro de Sugerencias como Herramienta de Administración. *Gestión y Desarrollo, Novo Hamburgo, Año XI, Vol. 11, N. 2*, pág. 117-131, agosto. 2014. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/5142/514251931006.pdf>

Miranda, K. (2017). *Análisis comparativo del clima y cultura organizacional entre el personal militar y civil que labora en el Ala Aérea N°3 - Año 2017*. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa Facultad de Administración, Arequipa, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/5380/ADmiquk.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Perdomo, C. (2015). *Análisis Psicométrico de dos Instrumentos de Medición del Clima Organizacional en el Ejército Nacional de Colombia*, Fundación Universitaria Los Libertadores, Bogotá, Colombia. Recuperado de: [https://repository.libertadores.edu.co/bitstream/handle/11371/1785/perdomo\\_carlos\\_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.libertadores.edu.co/bitstream/handle/11371/1785/perdomo_carlos_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Real Academia Española (RAE, 2020). Diccionario de la lengua de la Lengua Española. Recuperado de: <https://dle.rae.es>

**ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI**



*“Alma Mater del Ejército del Perú”*

**ANEXO 01: INFORME PROFESIONAL PARA OPTAR  
EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN CIENCIAS MILITARES**

**1. DATOS PERSONALES:**

1.01	Apellidos y Nombres	Yuri Augusto Mendoza Mujica
1.02	Grado y Arma / Servicio	Teniente de Caballería
1.03	Situación Militar	Retiro
1.04	CIP	112651200
1.05	DNI	10710097
1.06	Celular y/o RPM	#996174532
1.07	Correo Electrónico	yuri.mendoza@movistar.pe

**2. ESTUDIOS EN LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS:**

2.01	Fecha_ ingreso de la EMCH	01 marzo 1981
2.02	Fecha_ egreso EMCH	31 diciembre 1984
2.04	Fecha de alta como Oficial	01 enero 1985
2.05	Años_ experiencia de Oficial	8 años
2.06	Idiomas	Español, Inglés

**3. SERVICIOS PRESTADOS EN EL EJÉRCITO**

<b>Nº</b>	<b>Año</b>	<b>Lugar</b>	<b>Unidad / Dependencia</b>	<b>Puesto Desempeñado</b>
3.01	1985	Querecotillo	Regimiento de Caballería Blindado 13	Jefe de Pelotón
3.02	1986	Poechos	Regimiento de Caballería Blindado 5	Jefe de Pelotón
3.03	1987	Poechos	Regimiento de Caballería Blindado 5	Jefe de Pelotón
3.04	1988	Querecotillo	Regimiento de Caballería Blindado 13	Jefe de Escuadrón
3.05	1988	Ancón	Escuela de Blindados	Alumno del Curso
3.06	1989	Lima	Escuela de Caballería	Alumno del Curso Básico
3.07	1989	Huanchaco	Batallón Contra Subversivo 113	Jefe de Compañía
3.08	1990	Chorrillos	Escuela Militar de Chorrillos	Instructor
3.09	1991	Chorrillos	Escuela Militar de Chorrillos	Instructor
3.10	1992	Barranco	Servicio de Inteligencia Nacional	Analista

#### 4. ESTUDIOS EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ

<b>Nº</b>	<b>Año</b>	<b>Dependencia y Período</b>	<b>Denominación</b>	<b>Diploma / Certificación</b>
-----------	------------	------------------------------	---------------------	--------------------------------

4.01	1983	Escuela de Paracaidismo 01 febrero-30abril	Curso de Básico de Paracaidismo	Egresado
4.02	1988	Escuela de Blindados 01Julio-31diciembre	Curso de Blindados	Egresado
4.03	1989	Escuela de Caballería 01enero-30junio	Curso Básico del Arma	Egresado

#### 5. ESTUDIOS DE NIVEL UNIVERSITARIO

Nº	Año	Universidad y Período	Bachiller - Licenciado
5.01			
5.02			

#### 6. ESTUDIOS DE POSTGRADO UNIVERSITARIO

Nº	Año	Universidad y Período	Grado Académico (Maestro – Doctor)
6.01	2005	Universidad Nacional Mayor de San Marcos Marzo 2005-noviembre 2006	Egresado – Maestría en Administración con mención en Dirección de Recursos Humanos
6.02	2011	Universidad del Pacífico Marzo 2011-octubre 2012	Magister en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas

#### 7. ESTUDIOS DE ESPECIALIZACIÓN

Nº	Año	Dependencia y Período	Diploma o Certificado
7.01			

7.02			
------	--	--	--

**8. ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO**

<b>N°</b>	<b>Año</b>	<b>País</b>	<b>Institución Educativa</b>	<b>Grado / Título / Diploma / Certificado</b>
8.01	2011	Chile	Universidad del Desarrollo Marzo 2011-octubre 2012	Magister en Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos

**FIRMA** \_\_\_\_\_

**POSTFIRMA**