

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS
“CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”



**“El Clima Organizacional y su influencia en la Calidad de Vida
Laboral de los militares en el Ejército del Perú”**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título profesional
de Licenciado en Ciencias Militares con mención en
Administración**

Autor:

**Carlos Roberto Pinto Cruz
(0000-0002-7037-4337)**

Lima – Perú

2023

NOMBRE DEL TRABAJO

**PINTO CRUZ 23.10.2023 5TA REVISIÓN
APROBADO.docx**

AUTOR

final aprobado

RECUENTO DE PALABRAS

8628 Words

RECUENTO DE CARACTERES

49156 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

35 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

386.1KB

FECHA DE ENTREGA

Dec 28, 2023 12:02 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Dec 28, 2023 12:03 PM GMT-5**● 19% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 19% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 8% Base de datos de trabajos entregados
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)
- Material citado

Dedicatoria

"Expreso mi más sincero agradecimiento a mi familia por su incondicional apoyo durante mi vida profesional. Su amor, paciencia y aliento constantes han sido fundamentales para superar los desafíos y obstáculos que se presentaron en el camino.

Agradezco profundamente su comprensión y respaldo en los momentos en que tuve que dedicar largas horas de estudio y trabajo, sacrificando tiempo que podíamos haber compartido juntos. Su presencia constante y palabras de aliento han sido una fuente de motivación invaluable.

A mis padres, quiero expresar mi gratitud por creer en mí y por ser mi red de apoyo emocional en todo momento. Gracias por ser mi inspiración y por alentarme a alcanzar mis metas académicas."

Agradecimiento

“A la academia militar, por haberme acogido desde el primer día, por permitirme tener experiencias únicas, por darme un sentimiento de pertenencia a algo más allá de lo posible y por todos los proyectos únicos que me ha dado.”

ÍNDICE

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
ÍNDICE	iv
ÍNDICE DE TABLAS	v
RESUMEN	vi
INTRODUCCIÓN	vii
CAPÍTULO I INFORMACIÓN GENERAL	8
1.1. Dependencia (donde se desarrolla el tema).....	8
1.2. Tipo de actividad (Función y Puesto).....	8
1.3. Lugar y fecha.....	8
1.4. Visión del BIM N° 13	9
1.5. Misión del BIM N° 13	9
1.6. Funciones.....	9
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	10
2.1. Antecedentes.....	10
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	10
2.1.2. Antecedentes Nacionales	12
2.2. Descripción teórica.....	14
2.2.1. Situación observada: la profesión militar	14
2.2.2. Contexto histórico	15
2.2.3. Clima organizacional.....	18
2.2.4. Calidad de vida laboral	19
2.3. Definición de términos.....	20
CAPÍTULO III DESARROLLO DEL TEMA	22

3.1. Campos de Aplicación.....	22
3.2. Tipos de aplicación.....	22
3.3 Diagnóstico	23
3.4 Propuesta de mejora	24
3.4.1. Presentación de la propuesta	24
3.4.2. Objetivo de la propuesta de mejora	26
3.4.3. Plan de acción	26
CONCLUSIONES	29
RECOMENDACIONES.....	30
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31
ANEXOS.....	33

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Programa de excelencia para gestionar el clima organizacional y calidad de vida laboral de las unidades del Ejército Perú</i>	<i>27</i>
---	-----------

RESUMEN

El estudio que se presenta a continuación se realizó a partir de la experiencia profesional del autor en el Batallón de Infantería Motorizado "Vencedores de Pichincha" N° 13, orgánica de la Tercera División del Ejército, con sede en la ciudad de Arequipa. Por ello, a partir de una revisión bibliográfica y de la observación de la realidad vivida por el investigador, el presente trabajo de suficiencia profesional tiene como *objetivo principal* describir, explicar y analizar la influencia del clima organizacional en la calidad de vida laboral de los militares y proponer la mejora de esta dentro del contexto militar en los miembros de las unidades del ejército.

La problemática del presente estudio indica que dentro de las unidades del ejército se han presentado diversos factores que están afectando el desempeño laboral de sus miembros, generando así un clima organizacional que muchas veces resulta inapropiado. Algunos de estos factores es la ausencia de condiciones buenas de trabajo; horario de trabajo agotador; remuneración inadecuada; ausencia de estrategias para motivar y desarrollar competencias; y dificultad en los procesos de comunicación, esta última generalmente ligada al estilo de liderazgo, debido a ello, el personal no cumple eficazmente las tareas asignadas. En efecto, es importante capacitar a los comandantes quienes están llamados a poseer cada vez más dominio de las habilidades personales y organizacionales, para lograr objetivos estratégicos propuestos dentro de cada unidad.

Los resultados encontrados a partir de la revisión bibliográfica permiten destacar que los individuos que trabajan en entornos satisfactorios viven más felices, tienen mejor calidad de vida, tanto personal como profesional y tienen un mejor desempeño laboral. En este sentido, en búsqueda de seguir fortaleciendo estos factores, el autor presenta una propuesta de mejora titulada "*Implementación de un Programa de excelencia para gestionar el clima organizacional y calidad de vida laboral de las unidades del Ejército Perú*". Al considerar la aplicación de dicha propuesta se puede mejorar el clima organizacional y fortalecer la cohesión en la institución militar, fomentando un ambiente laboral positivo y motivador.

Palabras clave: Clima organizacional, Calidad de vida laboral y Ejército del Perú.

INTRODUCCIÓN

Las razones personales y profesionales que motivaron al autor a realizar este estudio se basan en la experiencia obtenida en el Batallón de Infantería Motorizado "VENCEDORES DE PICHINCHA" N° 13. En esta unidad se observó deficiencias en el manejo del clima organizacional y una baja calidad de vida laboral, con efectos perjudiciales significativos. Una de las causas principales es la falta de una comunicación efectiva, liderazgo deficiente, falta de reconocimiento y recompensas y escasa conciliación entre la vida laboral y personal. Estos factores llevan a la insatisfacción laboral, disminución de la motivación, falta de compromiso, conflictos internos, aumento de la rotación de personal y baja moral.

Además, este clima organizacional afecta negativamente la eficiencia operativa, la toma de decisiones, la cohesión del equipo y, en última instancia, la capacidad de defensa y cumplimiento de la misión del ejército. Por lo tanto, es fundamental abordar y mejorar el *clima organizacional* y la *calidad de vida laboral* para garantizar el bienestar de los miembros, así como su rendimiento y eficacia.

Realizar el estudio enfocado en el clima organizacional y la calidad de vida laboral es significativo para la experiencia diaria de trabajo de los individuos dentro del ejército. Un ambiente laboral positivo, motivador y saludable no solo promueve el bienestar emocional y físico de los miembros, sino que también influye en su rendimiento, productividad y satisfacción. El estudio puede ayudar a identificar los factores que contribuyen al clima organizacional y a desarrollar estrategias para mejorar la calidad de vida laboral, lo que a su vez fortalece la moral individual.

En este sentido y para una mejor comprensión del lector, el estudio tendrá la siguiente estructura: El *primer capítulo* contiene la información general sobre la dependencia, lugar, fecha, visión, misión y actividades realizadas por el autor. El *segundo capítulo*, desarrolla el marco teórico, con los antecedentes (nacionales e internacionales), además de la descripción teórica y la definición de términos. El *tercer capítulo*, establece el desarrollo del tema y la propuesta de mejora que será implementada como una alternativa de solución a la problemática planteada. Para finalizar la investigación, se presentan las conclusiones y las recomendaciones.

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN GENERAL

1.1. Dependencia (donde se desarrolla el tema)

La dependencia donde se realizó el presente trabajo de Suficiencia Profesional fue el Batallón de Infantería Motorizado "Vencedores de Pichincha" N.º 13, orgánico de la Tercera División de Ejército, acantonada en el departamento de Arequipa, Perú.

La principal tarea del Ejército del Perú es garantizar la independencia, seguridad e integridad territorial del país. El Batallón de Infantería Motorizado "Vencedores de Pichincha" N.º 13 fue organizado, planificado y ejecutado para llevar a cabo la tarea de proporcionar dirección y control en apoyo de operaciones conjuntas; trabajar con el liderazgo superior para prevenir actividades delictivas, facilitar la toma de decisiones finales y, en última instancia, lograr un entorno seguro y estable.

1.2. Tipo de actividad (Función y Puesto)

El puesto desempeñado en esta Dependencia fue el de comandante de Sección, con la función de supervisar y administrar las tareas asignadas para promover el desarrollo profesional de los subordinados y del personal, a fin de que sean técnicamente competentes para sus responsabilidades y de esta manera estar preparados para los puestos de mayor responsabilidad, incluyendo las operaciones militares conjuntas e instrucciones logísticas, para cumplir con los estándares operativos, organizacionales y administrativos del comando.

1.3. Lugar y fecha

El Batallón de Infantería Motorizado "Vencedores de Pichincha" N.º 13, se ubica en el departamento de Arequipa, Perú. El autor ejerció sus funciones en el año 2013.

1.4. Visión del BIM N° 13

“Ser un Batallón de Infantería Motorizado, distinguido y respetado, constituido por la destreza del cumplimiento de la protección del bienestar a la Nación y de sus bienes, con responsabilidad y conciencia, por amor a la Patria y a su bandera”.

1.5. Misión del BIM N° 13

La misión es “conducir y coordinar de manera responsable acciones enfocadas a salvaguardar a las comunidades, su integridad territorial, el patrimonio y los intereses internos. Utilizando el uso de la fuerza en batallas convencionales para resolver rápidamente los conflictos presentados”.

1.6. Funciones

En el puesto que ocupó el autor como comandante de sección, desempeñó las siguientes funciones:

- ✚ Coordinar con las demás unidades los requisitos fundamentales para orientar los planes militares de defensa.
- ✚ Contribuir a la planificación estratégica-militar y la elaboración de propuestas de opciones de respuesta militar, siguiendo lineamientos político-estratégicos.
- ✚ Planificar y administrar los respectivos grupos de trabajo, según lo establecido en los compromisos internacionales, coordinando los distintos medios de recolección de información para dar respuesta a las misiones establecidas.
- ✚ Desarrollar planes de investigación para implementar técnicas específicas en el área de operaciones, con el fin de asegurar el correcto funcionamiento de las misiones para apoyar la investigación y la producción de información.
- ✚ Dirigir y controlar el apoyo de operaciones conjuntas; a través del liderazgo que busca prevenir actividades delictivas y ayudar a la toma de decisiones finales y, en última instancia, lograr un entorno seguro y estable.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se sustentará científicamente lo dicho en el presente trabajo de suficiencia profesional, tomando como base algunas investigaciones antecedentes a ésta afines o similares al tema de estudio y la información encontrada sobre las variables "Clima Organizacional" y "Calidad de Vida laboral", que constituyen las bases teóricas para dar un respaldo científico a la presente investigación.

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Portilla y Taco (2020). En su investigación titulada: "*Análisis de la cultura organizacional en el Ejército Ecuatoriano*", para el grado de Maestría en Defensa y Seguridad en la Universidad de las Fuerzas Armadas en Ecuador, tuvieron como objetivo "Investigar la cultura organizacional en el Ejército Ecuatoriano, para generar una propuesta de mejora que beneficie a las y los miembros de esta institución" (p. 20). La metodología fue cualitativa y diseño participación activa, el instrumento fue la entrevista y encuesta a 96 expertos militares. Los resultados mostraron que, la interrelación entre la estrategia, el rendimiento y la cultura organizacional arraigada en valores y la aplicación de tradiciones militares no pueden funcionar de manera independiente si se busca lograr los objetivos institucionales. Es por ello que los autores concluyen que, la cultura organizativa y sus valores desempeñan un papel innegable en las organizaciones militares, ya que mejora la toma de decisiones, la motivación y la cooperación, ante el papel de los militares en el fenómeno del cambio social y la supervivencia, la adaptación, la transformación y el crecimiento del compromiso militar. El aporte de la investigación radicó en describir la cultura organizacional como el examen de las realidades institucionales y sus múltiples implicaciones requiere de retroalimentación constante, clara y adecuada del clima organizacional.

Corradi (2020). En su investigación titulada: "*Cultura Organizacional y Clima Laboral como factores claves en el desempeño de personal civil dentro del Comando de Brigada de Montaña VIII – Ejército Argentino*", trabajo de licenciatura

presentado en la Universidad Nacional de Cuyo, Argentina. El *objetivo* fue “analizar la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en el cumplimiento de objetivos del personal civil en el Comando de Brigada de Montaña VIII” (p. 3). La *metodología* fue cualitativa ambientada en el estudio de caso, cuya *muestra* fue todo el personal civil y militar operativo. El *resultado* principal demostró que la transformación de las tradiciones y comportamientos en una organización ocurre de manera gradual, pero es esencial que sea continua para generar un impacto duradero en el entorno laboral. Los componentes de una cultura organizacional y sus factores influyen desde el nivel cultural hasta el nivel de efectividad en las labores realizadas, conociendo que una incoherencia entre estos podría producir un clima inadecuado. En *conclusión*, se encontró que la mayoría de las veces el ambiente de trabajo es saludable. Sin embargo, las causas de la insatisfacción del personal militar revelaron que hay problemas con el personal civil que trabaja en actividades fuera de la oficina, desempeñando una carga laboral, de este modo, la propuesta presentada por el autor podría mejorar exponencialmente el ambiente laboral. En ese sentido, *el estudio aporta* políticas de mejora, cuya adaptación requiere tiempo y paciencia.

Patiño (2017). En su investigación titulada: “*Diagnóstico del clima organizacional de la agencia logística de las fuerzas militares regional pacífico. Colombia: Universidad Autónoma De Occidente*”, trabajo de pregrado presentado en la Universidad Autónoma De Occidente, Colombia. Tuvo como *objetivo* “*plantear una propuesta para fortalecer el Clima Organizacional en la empresa Agencia Logística de las Fuerzas Militares Regional Pacífico que facilite la permanencia de la organización en un entorno competitivo.*” (p. 19). La *metodología* fue cualitativa de *nivel descriptivo*, con una muestra de 23 colaboradores a quienes se les administró una encuesta. Los *resultados* de cada uno de los aspectos evaluados que impactan en la cultura organizacional de la agencia de las Fuerzas Militares pueden ser descritos y analizados con fines de diagnóstico. Mediante la base de la investigación teórica se logró comprobar que la apreciación que comparten los empleadores influye en su comportamiento en las distintas unidades de negocio. En *conclusión*, la cultura organizacional de la Agencia Regional de Logística del Pacífico es percibida como negativa, con bajas calificaciones en la mayoría de los aspectos evaluados y la necesidad de identificar muchas medidas que permitan incrementar el entorno agradable y

competitivo de los trabajadores. En esta perspectiva, como *aporte general*, el estudio contribuye a enfatizar el clima organizacional como un componente vital de la productividad y la competitividad de una organización, cuyo éxito depende de la colaboración.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Mendoza (2020). En su investigación titulada: "*Mejoramiento del clima organizacional del comando de educación y doctrina del ejército*", presentado en la Escuela Militar de Chorrillos, cuyo objetivo fue "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 apropiado y buen ambiente en la Institución militar" (p. 5). La metodología fue cualitativa y estuvo basada en los acontecimientos recibidos y formados a escala militar, con la finalidad de buscar y crear alternativas para mejorar el ambiente de la organización. Obteniendo como *resultado principal* que, se evidenció una necesidad en la que los miembros y responsables de la administración de las instituciones militares, deben contar con las siguientes áreas: Gestión de las capacidades del personal y de la organización conforme a los objetivos estratégicos establecidos por el Ejército Peruano; convirtiéndose en una organización vertical y presentando el clima organizacional como un eslabón para el excelente desempeño y funcionamiento de la escuela militar y sus integrantes. En ese sentido, este estudio expone propuestas de innovación y mediciones psicológicas y psicométricas de cada uno de los factores que afectan el desempeño y funcionamiento del clima organizacional dentro del Ejército Peruano, siendo éste su *aporte* con mayor relevancia.

Bullón (2019). En su investigación titulada: "*Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el ejército del Perú*" presentada en la Universidad Nacional Federico Villarreal. Tuvo como objetivo "*Determinar la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el Ejército del Perú*" (p.7). La metodología fue cualitativa y descriptiva. Se obtuvo como resultado que el 97% de los evaluados afirmó que la cultura y clima organizacional son factores determinantes en las organizaciones, dado que éstas compiten constantemente por ofrecer mejores productos y servicios en un ambiente de

cambios, por lo cual, se debe actuar con rapidez y de forma coordinada para integrar a todos los miembros de la organización. Es por ello que, el autor del estudio concluye que, el Ejército Peruano debería incluir detalles civiles en el desarrollo de su cultura y clima organizacional, en lugar de centrarse únicamente en el personal militar. Porque todos forman sinergias para lograr los objetivos generales de la institución, su visión y misión. El aporte del estudio fueron sus resultados, dado que expone la necesidad constante de mejorar y desarrollar un clima organizacional que mejore el desempeño del personal y, por lo tanto, influya en el logro de la eficacia organizacional.

Jara, et al. (2020). En su investigación titulada: *“El clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de la oficina previsional de las fuerzas armadas del Ministerio de Defensa, Jesús María 2018”*, trabajo presentado en la Universidad Peruana de las Américas. El objetivo estuvo basado en *“determinar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de la oficina previsional de las fuerzas armadas del Ministerio de Defensa, Jesús María 2018”* (p. 16). La metodología fue *cuantitativa y nivel correlacional*, con una muestra de 40 colaboradores a los cuales se les aplicó dos cuestionarios. Los resultados afirmaron que el clima organizacional fue bajo con el 27.5%, indicando una satisfacción laboral baja, es por ello que las organizaciones necesitan un entorno y un clima organizativo óptimo, ya que los recursos humanos son el instrumento más importante para lograr el éxito y la sostenibilidad de cualquier institución, ya sea pública o privada. Los empleados se sienten cómodos y pueden ejecutar sus funciones de forma eficiente. Como *conclusión*, se comprobó que la cultura organizativa tiene influencia en la satisfacción laboral. Ello comprueba que la Oficina de las Fuerzas Armadas del Departamento de Defensa no brinda a los trabajadores suficiente autonomía para asumir responsabilidades y tomar decisiones. Cuando los empleados no obtienen la reciprocidad que esperan, el apoyo disminuye y la satisfacción de los empleados no es consistente. El estudio aporta evidencia relevante, dado que examina si el actual clima organizacional dentro de las instituciones públicas afecta la satisfacción de su personal. De esta manera, la institución tiene la perspectiva y los datos necesarios para tomar medidas o modificar ciertas circunstancias negativas que afectan al confort de la empresa y del personal.

2.2. Descripción teórica

2.2.1. Situación observada: la profesión militar

El militar, desde su formación y a lo largo de su carrera, vive con características peculiares de su profesión, las cuales se fundamentan en diversas normas internas, que lo distinguen de los demás trabajadores. La actividad militar requiere el compromiso de la vida y el sometimiento a rígidos preceptos de disciplina y jerarquía. Los militares deben tener dedicación exclusiva a la fuerza y estar permanentemente disponibles para el servicio. En el ejercicio profesional también tienen preparación física y destreza en el manejo de armas (Miranda, 2017).

Bueno teniendo en cuenta desde el momento de su formación y a lo largo de su carrera, un soldado vive según las particularidades de su profesión, apoyándose en diversas normas internas que lo distinguen de otros empleados. Es por eso que las operaciones militares requieren dedicación y cumplimiento de estrictas reglas de disciplina y jerarquía para lograr un efectivo resultado. El personal militar debe de estar dedicado a cumplir con su deber militar y estar siempre listos para cumplir con su deber. En el ejercicio profesional también reciben entrenamiento físico y habilidades con las armas, ya que es parte de la formación que se lleva dentro de la institución con la finalidad de obtener óptimos resultados en situaciones adversas.

Según la Guía del Ejército, el militar se evalúa en base a ocho competencias básicas: compañerismo, dedicación, disciplina, iniciativa, integridad, resistencia física, responsabilidad y competencia técnico-profesional, comunes a todos; en tres competencias específicas asociadas a su rango o grado y en otras tres relacionadas con su cargo. El evaluador podrá también, si lo considera conveniente, incluir en el proceso de evaluación otras competencias específicas de: superación, objetividad, comunicación, conocimiento institucional, valentía moral, creatividad, cultura general, dirección y control, persistencia, sociabilidad, discreción, estabilidad emocional, flexibilidad, productividad, liderazgo, celo, postura y presentación y tacto (Miranda, 2017).

En esta cita Según el autor manifiesta que un soldado debe ser evaluado en base a ocho competencias básicas: sociabilidad, compromiso, disciplina, iniciativa, honestidad, resistencia física, responsabilidad y competencia técnico-profesional; pero de los cuales en tres competencias específicas relacionadas con el grado que ostenta al final de su formación como profesional y de acuerdo a sus capacidades que pueda ser de manifiesto por parte del personal militar siendo alguno de ellos el autodesarrollo, la creatividad, la cultura general, la toma de decisiones, la estabilidad emocional, el liderazgo que es un punto muy importante dentro de la formación del personal militar dentro de la institución saber liderar a un grupo de hombres que se encuentren bajo su comando.

A diferencia de otros servidores públicos, a los militares no se les garantizan algunos derechos laborales, tales como: la remuneración del trabajo nocturno es mayor que la del diurno; remuneración por servicios extraordinarios al menos cincuenta por ciento superior a la normal; jornada normal de trabajo no superior a 8 horas diarias y 44 horas semanales, con posibilidad de compensación de horas (Miranda, 2017).

De esta forma, todas estas características y necesidades hacen que el militar esté siempre tratando de adaptarse a las más diversas situaciones, lo que exige esfuerzos que muchas veces derivan en estrés laboral y este es considerado uno de los factores de riesgo para las condiciones de salud del profesional. interfiriendo directamente en su calidad de vida y en su capacidad de trabajo.

2.2.2. Contexto histórico sobre la gestión militar

La evolución de la gestión como ciencia ha llevado a las organizaciones a adoptar un pensamiento más amplio sobre su papel en la sociedad. Los empleados ya no podían ser vistos de forma mecanicista, sino como colaboradores en el proceso productivo y creativo (Pérez y Coutín, 2005).

El desarrollo de la gestión como ciencia ha logrado que las organizaciones en forma general piensen más ampliamente sobre su papel en la sociedad en la actualidad. Por lo cual los empleados ya no podían ser vistos mecánicamente, sino más bien como socios en un proceso productivo y creativo con la finalidad de

poder desenvolverse en el ambiente laboral y poder desarrollar diferentes capacidades.

Hacia la década de los 1950 surge el término Gestión de Personas, cuyo concepto se amplía en la década de los 1960, cuando las personas pasan a ser consideradas recursos fundamentales para el éxito organizacional. En la década de 1970 surge el concepto de Gestión de Recursos Humanos y en la década de 1990 los avances técnico-científicos impulsaron una nueva visión administrativa denominada "Gestión con Personas", en la que los empleados son tratados como agentes activos y proactivos (Amador, 2002).

El término Gestión de Personas surge en un momento muy importante en las en la época de 1950, por lo cual va tomando fuerza y se amplía, es en donde las personas pasan a ser consideradas como recursos fundamentales para el éxito organizacional de acuerdo a sus características y cualidades. Teniendo una base sobre el apoyo importante del recurso humano, es por eso que en la década de 1970 surge el concepto de Gestión de Recursos Humanos y luego a diferentes factores como los avances técnico-científicos se impulsa una nueva visión administrativa denominada "Gestión con Personas", en la que los empleados son tratados como agentes activos y proactivos con la finalidad de obtener buenos resultados en cuanto al éxito de una organización.

Se estima que el término calidad de vida laboral apareció por primera vez en la década de 1930, dentro de la literatura médica, asociado a estudios empíricos que buscaban definirla y medirla. Sin embargo, el término sólo se generalizó décadas después (Cruz, 2018).

El término "calidad de vida laboral" apareció por primera vez en la literatura médica en la década de 1930 y se presume que está asociado con estudios empíricos destinados a definirla y medirla. Sin embargo, no fue hasta décadas después que el término se generalizó. Por lo cual actualmente la "calidad de vida laboral" es la satisfacción del empleado con una variedad de necesidades a través de recursos, actividades y resultados derivados de la participación en el lugar de trabajo

En la década de 1950, en Londres, aparecieron los primeros estudios sobre calidad de vida. Estos estudios se realizaron en un contexto de cambios en la organización del proceso de trabajo y se concretaron en la década de 1960, con una creciente preocupación por los efectos del trabajo en la salud de los trabajadores y la búsqueda de intentos por mejorar su desempeño en el trabajo (IRON, 2012). Luego de una breve pausa, estas investigaciones reaparecieron en Japón a fines de los años 70, en la búsqueda de un mejor control de calidad, consecuente con el surgimiento de una fuerte competencia en los mercados internacionales (Pérez y Coutín, 2005).

Los primeros estudios sobre calidad de vida se realizaron en Londres en los años cincuenta. Estos estudios se realizaron con la finalidad de buscar cambios en la organización de los procesos de trabajo del personal, es a partir de la década de 1960, es por lo cual surgieron preocupaciones sobre el impacto del trabajo en la salud de los trabajadores y los intentos de poder mejorar el desempeño laboral dentro de una organización.

Fue entonces cuando la capacidad de trabajo del individuo pasó a ser vista desde varias perspectivas: salud física, bienestar psicosocial, competencia individual y condiciones de trabajo. A partir de la década de 1980, se desarrollaron muchos instrumentos para evaluar la calidad de vida laboral. La investigación sobre clima organizacional comenzó a ser difundida y aplicada en el mundo a fines de la década de 1970 y principios de la de 1980, surgiendo en varios estados (Amador, 2002).

La profesión militar desempeña un papel fundamental en la mejora del clima organizacional, ya que promueve valores como la disciplina, el trabajo en equipo, el compromiso y el respeto. Estos valores son esenciales para crear un ambiente laboral positivo y saludable. Los militares están entrenados para actuar de manera coordinada, adaptarse a situaciones cambiantes y asumir responsabilidades. Estas habilidades y cualidades se transfieren al ámbito laboral, fomentando la eficiencia, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos. Además, el liderazgo militar inspira a otros a alcanzar sus metas y desarrollar su potencial, creando un sentido de propósito y camaradería. La profesionalidad y el enfoque en la misión de los militares también contribuyen a un clima organizacional seguro y confiable, generando confianza y lealtad entre los miembros del equipo. En

resumen, la profesión militar aporta una valiosa perspectiva y conjunto de habilidades al entorno laboral, fomentando un clima organizacional favorable y promoviendo la excelencia en el desempeño (Amador, 2002).

Bueno dentro de la institución, la profesión militar juega un papel fundamental en la mejora de la cultura organizacional, y lo cual actualmente es un punto muy importante que se viene tomando en cuenta, ya que se da en base a valores como la disciplina, el trabajo en equipo, la dedicación, el respeto y el liderazgo. Por ello es fundamental crear un ambiente de trabajo positivo y saludable. Nosotros los militares estamos entrenados para actuar de manera coordinada y poder adaptarnos a circunstancias cambiantes y asumir responsabilidades de diferente índole. Además, el liderazgo militar inspira a otros a alcanzar metas y desarrollar su potencial, creando un sentido de propósito y camaradería dentro de la institución.

2.2.3. Clima organizacional

Clima organizacional" hace referencia al espacio interior que existe entre los integrantes de una organización y está directamente relacionado con la motivación del grupo. Asimismo, el responsable de la organización debe enfocar sus esfuerzos en acciones que produzcan una transformación profunda y duradera en el ambiente de trabajo. El clima organizacional es una herramienta administrativa, que forma parte del sistema de calidad, utilizada para medir y verificar el grado de satisfacción de los empleados de la empresa ante determinadas variaciones. A través de la encuesta de clima organizacional, es posible identificar. Los buenos resultados de una organización, pública o privada, están directamente ligados a la motivación humana por el trabajo y la motivación en el trabajo está directamente relacionada con el clima organizacional. La motivación determina el comportamiento de los individuos y, sin ella, los demás recursos de una organización se vuelven inoperantes o infrautilizados (Miranda, 2017).

El "clima organizacional" es un punto muy importante que se viene resaltando dentro de la institución militar, ya que es el espacio interno que existe entre los miembros de una organización y está directamente relacionado con la motivación del grupo que labora dentro de esta. Los líderes organizacionales deben centrar sus esfuerzos en acciones que generen cambios profundos y duraderos en el

entorno laboral, eso es fundamental para logra un buen ambiente laboral y llegar a alcanzar los objetivos trazados por una organización, el clima organizacional es una herramienta de gestión que forma parte de un sistema de calidad y se utiliza para medir y verificar la satisfacción de los empleados ante el cambio constante.

2.2.4. Calidad de vida laboral

“Calidad de vida laboral” simboliza la medida en que los participantes de alguna institución sean capaces de cumplir y satisfacer sus necesidades personales a través de su trabajo en la organización (Chiavenato, 2004) y se deriva del potencial motivador con el que cada persona cumple con sus obligaciones; y redundan en satisfacción y motivación en el trabajo, para los individuos, y mejora de la producción, para la organización (Cruz, 2018).

La “calidad de vida laboral” representa el grado de importancia en que los participantes dentro de una organización están en las capacidades de satisfacer sus necesidades personales a través de su trabajo. Y es el resultado del potencial motivacional con el que cada persona puede desempeñar su deber; y lo que puede aportar de manera de conseguir una satisfacción laboral y así motivar a los demás integrantes de la organización.

La calidad de vida laboral es una filosofía que considera el bienestar de los empleados dentro de las organizaciones, visando una forma de organizar las relaciones de trabajo, buscando mantener a los empleados sanos, con menos estrés y agotamiento, motivados, productivos y con satisfacción laboral (García y Forero, 2016).

Teniendo en cuenta que la calidad de vida laboral es una forma de describir las experiencias individuales y colectivas que viven las personas en relación con su trabajo dentro de una organización. Las organizaciones actualmente aseguran tanto la salud física como moral de sus trabajadores para obtener un índice bajo de ausentismo, con la finalidad que sus empleados se sientan comprometidos con sus labores dentro de la institución.

La calidad de vida en el trabajo tiene que ver con la cultura organizacional, cultura que se puede traducir como: los valores, la filosofía de la empresa, su misión, el clima participativo, el gusto por pertenecer a ella y las perspectivas

concretas de desarrollo personal que crean una identificación empresa-trabajador (García y Forero, 2016).

2.3. Definición de términos

1. **Clima organizacional.** Hace referencia al “al trabajo y las relaciones personales que se desarrollan en cada puesto de una organización y se puede evaluar mediante el desempeño, logro de metas y calidad de bienes o servicios del ambiente de trabajo o ambiente organizacional” (RAE, 2021).
2. **Calidad de vida.** Concepto utilizado para “comparar varios niveles de la generalidad, desde el bienestar social o comunitario hasta ciertos aspectos específicos de carácter individual o grupal”. (RAE, 2021).
3. **Trabajo.** Se refiere a “la responsabilidad, unión y coordinación de distintas actividades esenciales y simultáneas de una situación con la finalidad de conseguir un objetivo” (RAE, 2021).
4. **Capacidad laboral.** Son “diferentes métodos para ejecutar o conseguir un objetivo determinado” (RAE, 2021).
5. **Comunicación.** Es “denominado 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, 2021).
6. **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, 2021).
7. **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, 2021).

- 8. 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, 2021).
- 9. Disciplina.** Es la "rigidez que se practica en un lugar, el grado de equidad en la aplicación de las penas". (RAE, 2020).
- 10. 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, 2021).
- 11. Estrategia.** Es 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, 2021).
- 12. Mejoramiento.** Es "modificar las propias acciones y resultados, es decir, optimizar, aumentar, restaurar algo, reconstruir y también beneficiar. (RAE, 2021).
- 13. Objetivos organizacionales.** Es la "claridad y transparencia de la institución en la comunicación de los objetivos organizacionales y departamentales a sus integrantes" (RAE, 2021).
- 14. Relación interpersonal.** calidad de las "relaciones personales entre los miembros de una institución, entre ellos y sus directivos" (RAE, 2021).

CAPÍTULO III

DESARROLLO DEL TEMA

“Programa de excelencia para gestionar el clima organizacional y mejorar la calidad de vida laboral de las unidades del Ejército Perú”

3.1. Campos de Aplicación

El campo de aplicación para encontrar datos e información que aportaran a esta investigación fue el Batallón de Infantería Motorizado "VENCEDORES DE PICHINCHA" N° 13, Tercera División del Ejército del Perú, acantonado en el Cuartel General con sede en la ciudad de Arequipa, en donde el autor tuvo su experiencia laboral, lo que le permitió reflexionar sobre la problemática observada para poder describir y explicar la realidad en este trabajo de suficiencia profesional. La *línea de investigación* es el empleo del Batallón de Infantería.

3.2. Tipos de aplicación

Las razones personales y profesionales que motivaron al autor a realizar este estudio tienen sustento en la búsqueda de fortalecer el conocimiento doctrinal del Batallón de Infantería Motorizado "vencedores de Pichincha" N° 13, unidad donde el autor ejerció funciones. A partir de la experiencia obtenida por el autor quien pudo observar que algunos comandantes desconocen de herramientas relacionados al manejo del clima organizacional. El trabajo de comandar tiene características muy particulares en relación con lo que se observa en otras organizaciones públicas y privadas. Las labores cotidianas realizadas dentro de la unidad exigen constantes abdicaciones de actividades familiares o de ocio, y muchas veces provoca que los militares y su familia lleven una vida itinerante por la necesidad del servicio e independientemente de su voluntad.

El ejército tiene su propio conjunto de valores, ética y comportamientos que están arraigados en las fuerzas armadas, que particulariza los intereses individuales y organizacionales. En ese sentido, la jerarquía y la disciplina son la base institucional de las fuerzas armadas, por lo tanto, los jefes y su forma de dirigir tienen una gran influencia en el ambiente laboral. La literatura disponible sobre historia militar ensalza que, desde la antigüedad hasta los días actuales, los jefes militares

buscan influir en sus subordinados, llevándolos al cumplimiento de los objetivos trazados.

3.3 Diagnóstico

La problemática indica que dentro de las unidades del ejército se han presentado diversos factores que afectan el desempeño laboral de sus miembros, generando un clima organizacional que muchas veces resulta inapropiado. Algunos de estos factores son las inadecuadas condiciones de trabajo; horario agotador; remuneración injusta que no está acorde con el trabajo realizado; ausencia de estrategias para motivar y desarrollar competencias; y dificultad en los procesos de comunicación, esta última generalmente ligada al estilo de liderazgo, debido a ello, el personal no cumple eficazmente las tareas asignadas.

Además, existen situaciones donde los líderes militares carecen de una buena comunicación interna la cual afecta la operatividad de las subunidades. Es importante entender que el Ejército del Perú está inserto en un panorama muy dinámico que tiene influencia en el desarrollo estratégico de las misiones haciéndolo más complejo. Por ello, la importancia y necesidad de mejorar a sus integrantes, principalmente a los líderes quienes están llamados a poseer cada vez más dominio de las habilidades personales y organizacionales, para lograr los objetivos estratégicos que se han propuesto dentro de cada unidad del ejército.

Una buena calidad de vida laboral permite tener mejores condiciones de trabajo y un entorno que favorece el desarrollo profesional individual. Para ello, es necesario que las organizaciones busquen permanentemente la mejora de los procesos tecnológicos, estratégicos, operativos y humanos. La ausencia de la calidad de vida en el trabajo genera actitudes y comportamientos personales que interfieren en la productividad del individuo y del grupo en el que se inserta. Ha aumentado la percepción de que el *rendimiento* de los recursos humanos en las actividades laborales, es *directamente proporcional a su calidad de vida laboral* la cual se relaciona directamente con el *clima organizacional* de la institución.

3.4 Propuesta de mejora

Esta propuesta está acorde a la experiencia militar del autor y a partir de los resultados obtenidos tanto de la información seleccionada, como de la observación de la realidad. Por ello, se propone la implementación de un "Programa de excelencia para gestionar el clima organizacional y mejorar la calidad de vida laboral de las unidades del Ejército Perú".

3.4.1. Presentación y descripción de la propuesta

La propuesta estipulada surge como reflejo de la creciente preocupación del autor por el clima organizacional y la calidad laboral de los militares. A través del programa de excelencia se busca gestionar con eficiencia los organismos militares a través de evaluaciones mensuales y con el apoyo de especialistas como consejeros, educadores y psicólogos. En consecuencia, es necesario el desarrollo de varios proyectos de innovación para cumplir con los criterios de evaluación. Entre esas necesidades, está la de medir la calidad de vida laboral percibida por los militares e implementar la mejora continua a partir del análisis de los resultados.

El programa pretende enfocarse en las personas, mejorando consecuentemente el desempeño de las tareas; y en la propia fuerza, subsidiando los diversos procesos de recursos humanos del ejército. En este contexto, los militares serían evaluados en diversos criterios, como el desempeño de sus funciones, el trato personal con los superiores y subordinados e incluso su conducta civil para incrementar este desempeño y mantenerlo siempre en buenos niveles.

Se pueden considerar algunos factores para generar un buen clima de trabajo. Algunos de estos *elementos influyen directamente en el desarrollo de funciones* en el trabajo. Entre estos se destacan las relaciones interpersonales dentro de la empresa de la unidad, calidad del lugar de trabajo con seguridad, luz, higiene y salubridad; estos son algunos condicionantes. Otro elemento, es la igualdad, que es considerado fundamental para evitar acciones discriminatorias y que todos los integrantes sean tratados por igual. La comunicación también es imprescindible, tanto a nivel externo como a nivel interno. Es la clave para la propia reputación de la organización militar. Por último, sí las condiciones laborales son malas, el nivel de descontento va a aumentar.

A continuación, se presenta un modelo de evaluación para ser enfocado en el programa de excelencia para gestionar el clima organizacional y calidad de vida laboral de los integrantes de las unidades del Ejército Perú:

**Plan de Acción Mensual para Mejorar el Clima Organizacional de una
Unidad Militar**

Mes: [por definir]

Objetivo General: Mejorar el clima organizacional y fortalecer la cohesión en la institución militar, fomentando un ambiente laboral positivo y motivador.

Semana 1:

Realizar una encuesta anónima para recopilar información sobre las percepciones y necesidades del personal con relación al clima laboral.

Analizar los resultados de la encuesta y elaborar un informe detallado con los principales hallazgos y áreas de mejora identificadas.

Semana 2:

Organizar una reunión de retroalimentación con el personal, donde se presentan los resultados de la encuesta y se promueva la participación activa para discutir y proponer soluciones.

Crear grupos de trabajo multidisciplinarios para abordar las áreas de mejora identificadas, asignando responsabilidades y estableciendo plazos para la implementación de acciones correctivas.

Semana 3:

Impartir talleres de desarrollo de habilidades interpersonales y comunicación efectiva para fortalecer la colaboración y el trabajo en equipo.

Establecer un programa de reconocimiento y recompensas para destacar los logros individuales y colectivos, promoviendo un ambiente de reconocimiento positivo.

Semana 4:

Realizar sesiones de capacitación en liderazgo positivo y gestión de conflictos para los mandos medios y superiores, con el objetivo de fomentar una cultura de liderazgo inclusivo y respetuoso.

Implementar actividades de integración y recreación, como deportes y juegos, para promover el compañerismo y fortalecer los lazos entre el personal.

Seguimiento:

Designar un comité encargado de monitorear el avance y los resultados de las acciones implementadas.

Realizar evaluaciones periódicas del clima organizacional mediante encuestas o entrevistas para evaluar la efectividad de las medidas tomadas y realizar ajustes si es necesario.

3.4.2. Objetivo general de la propuesta de mejora

El principal objetivo es mejorar el clima organizacional y fortalecer la cohesión en la institución militar, fomentando un ambiente laboral positivo y motivador así como evaluar en base a varios criterios, tales como, el desempeño de funciones, el trato personal con superiores y subordinados, e incluso su conducta civil; y esencialmente integrar factores constitutivos de un buen ambiente, como, la motivación, el liderazgo, las relaciones interpersonales y la capacidad de gestión de conflictos para fortalecer el desarrollo humano de los militares.

3.4.3. Plan de acción

La finalidad está enfocada en la mejora del clima organizacional en el contexto militar, identificando y abordando los desafíos y problemas existentes dentro de la institución para promover un ambiente laboral saludable, motivador y eficiente. A través de un *enfoque integral*, se busca *implementar estrategias y acciones específicas* que fomenten la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, el reconocimiento, el desarrollo profesional, el liderazgo positivo y la resolución de conflictos, con el objetivo de optimizar la moral, el rendimiento y la cohesión de las unidades militares.

Tabla.

Programa de excelencia para gestionar el clima organizacional y mejorar la calidad de vida laboral de los miembros de las unidades del Ejército Perú

Elementos	Acciones
Doctrina militar	<ul style="list-style-type: none">- Promover una mayor integración de los militares mediante el uso de fechas y eventos conmemorativos.;- Organizar torneos deportivos entre los miembros de las diferentes secciones;- Promoción de cursos y congresos de interés para militares.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none">- La institución militar adopta canales de comunicación más efectivos que los existentes, como videoconferencias o un sistema de intercambio de audio y video en Internet;- Asignar o participar en eventos o cursos destinados a desarrollar habilidades de liderazgo/comunicación.
Reconocimiento y recompensas	<ul style="list-style-type: none">- Realizar una encuesta sobre los intereses y necesidades de los integrantes militares, en la forma del reconocimiento que deseen, para sugerir beneficios que respondan a sus necesidades reales;- Organizar un programa para identificar y estimar cada servicio que se considere ejemplar, y publicarlo en la institución.
Estándares	<ul style="list-style-type: none">- Consolidar la idea del ejército de que la buena imagen de la institución va a depender de la excelente calidad de los servicios prestados hacia el país y a los ciudadanos que requieran la defensa del país.
Condiciones y estructura de trabajo	<ul style="list-style-type: none">- Determinar el nivel de competencia y proponerlo a los jefes y discutir la movilización de soldados entre las organizaciones del ejército.- Mantener un programa de sustento que asegure la entrega de los equipos indispensables para el desarrollo de las actividades administrativas y, en caso contrario, mantenga

	una presión constante sobre los superiores para que los equipos estén disponibles.
Oportunidad de crecimiento profesional	<ul style="list-style-type: none"> - Las distintas Unidades deben dirigir, fomentar y estructurar cursos, conferencias y seminarios específicos sobre organización y gestión de personal para que el personal militar asuma roles de liderazgo; - Discutir y recomendar con los superiores la creación de un plan de carrera que incluya requisitos básicos, recompensas y beneficios de los roles gerenciales y de liderazgo.
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar eventos o cursos de formación destinados al desarrollo de competencias relacionadas con el liderazgo, y dirigidos a servidores públicos en puestos de dirección o coordinación; - Tener una vía de comunicación receptiva a las ideas, sugerencias y críticas constructivas de los integrantes de la institución; - Tener en cuenta, claramente, las cualidades y limitaciones de los miembros del equipo; - Observar con interés las cualidades y limitaciones de los miembros del equipo; - Informar de las actividades que se están desarrollando y las metas que la organización aspira alcanzar.
Situación financiera	- Toda organización puede contribuir a la educación financiera de sus empleados, es decir, enseñarles a trabajar con su dinero.
Salud	- La institución debe incentivar a los empleados a practicar actividades deportivas, promover campeonatos y buscar convenios con gimnasios, clubes o grupos de actividades similares.

Fuente: Elaboración Propia (2023).

CONCLUSIONES

1. La literatura actual, como se demuestra en la descripción teórica de este estudio, trae muchas evidencias acerca de la relación entre la calidad de vida laboral y el clima organizacional con la mejora del desempeño y la capacidad de trabajo de los integrantes de una institución. De esta forma, encontrar la mejor manera de desarrollar un buen clima organizacional y una buena calidad laboral se ha convertido en un objetivo para las todas las organizaciones públicas y privadas, en el sentido de mejorar la salud y la productividad de todo comandante o soldado perteneciente al ejército.
2. El autor en su experiencia en el Ejército del Perú encontró una insatisfacción sobre la calidad de vida laboral y el clima organizacional, por parte de los militares. Considerando que se trata de una sola institución, llama la atención la diferencia del clima organizacional entre las distintas unidades. Estas diferencias pueden estar relacionadas al número de misiones que se recibe, el número de unidades y el estilo de gestión del comandante; así como las características individuales y las aspiraciones de los propios militares, como las perspectivas salariales, las metas profesionales, el compromiso con las ideas de la organización.
3. En este sentido, se destaca que el liderazgo militar es un factor crucial para conducir a los hombres al cumplimiento del deber, y corresponde a los comandantes hacer uso de este atributo en las diversas ocasiones en que sea necesario, aumentando sus posibilidades de mantener su posición a un clima organizacional favorable.
4. Con el objetivo de solucionar el problema observado por el autor se propone la inclusión de un "Programa de excelencia para gestionar el clima organizacional y mejorar la calidad de vida laboral de las unidades del Ejército Perú, como una forma efectiva de evaluar la calidad de vida laboral y el clima organizacional. Esta evaluación debe ser ampliamente aplicada para permitir llegar a las conclusiones necesarias para un diagnóstico y mediante objetivos estratégicos fortalecer el desarrollo humano.

RECOMENDACIONES

- 1 Se recomienda al "Comando General del Ejército", consolidar el clima laboral, a través de un plan de mejora organizacional basado en la información, la dirección y consecución efectiva de las prioridades del personal, y la formación continua en temas relacionados con el lugar y su puesto de trabajo que permitan su crecimiento profesional y a su vez aumentar la satisfacción de los integrantes de las unidades.
- 2 Al área de recursos humanos, se le recomienda, promover la mejora de las necesidades básicas del personal militar modificando y mejorando el entorno físico y el espacio disponible para que realicen su trabajo, aumentando las oportunidades de desarrollo, así como aplicando en la remuneración políticas para que los empleados se sientan motivados y, por lo tanto, capaces de desempeñar sus funciones de manera eficiente y eficaz, así tendrá un efecto positivo en la atención y satisfacción de los empleados.
- 3 Se recomienda que la institución militar asigne y establezca un campo de psicólogos expertos, para evaluar periódicamente a todos los comandantes que integran el Ejército del Perú, y brindar un alto nivel de confianza, basados en datos obtenidos científicamente en lugar de entrar en subjetividades, y así tomar decisiones futuras, con un mayor grado de consistencia y determinación, basadas en resultados.
- 4 Es importante evaluar la viabilidad de la propuesta presentada, y en base a ella se sugiere mejorar el proceso de selección y capacitación del personal para atraer talento humano responsable y apto; ajustar la mejora de los salarios de acuerdo con el mercado militar internacional; así también modernizar la estructura de las distintas unidades para mejorar la eficiencia del personal en la movilización masiva cuando realicen las misiones encomendadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amador F. (2002, abril 10). La planeación estratégica en el proceso administrativo. <https://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>
- Bullón, W. (2019). Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el ejército del Perú – 2018. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/RUNF_edc80924598b6634acc1d5d83e09bccc/Details
- Corradi, L. (2020). Cultura Organizacional y Clima Laboral como factores claves en el desempeño de personal civil dentro del Comando de Brigada de Montaña VIII – Ejército Argentino. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15754/culturaorganizacionalyclimalaboral.pdf
- Cruz, J. (2018). La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales. *Pensamiento & Gestión*, (45): 58-81. DOI: <https://doi.org/10.14482/pege.45.10617>
- García, M. y Forero, C. (2016). Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá, Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 19(1), 79-90. doi: <https://doi.org/10.14718/ACP.2016.19.1.5>
- Jara, V., Villalba, D. y Díaz, M. (2020). El clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de la oficina previsional de las fuerzas armadas del Ministerio de Defensa, Jesús María 2018. Universidad Peruana de las Américas. <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/1206/JARA%20-%20VILLALBA%20-%20DIAZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mendoza, Y. (2020). Mejoramiento del clima organizacional del comando de educación y doctrina del ejército. Repositorio Escuela Militar de Chorrillos. <https://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/items/eeb49c6d-7d4d-403a-bbd8-0fb134d2021c>

- Miranda, C. (2017). "Análisis comparativo del clima y cultura organizacional entre el personal militar y civil que labora en el Ala Aérea N°3 - año 2017." <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/5380/ADmiquk.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Patiño, L. (2017). Diagnóstico del clima organizacional de la agencia logística de las fuerzas militares regional pacífico. Colombia: Universidad Autónoma De Occidente. <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/9456/T07128.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pérez, Y. y Coutín, A. (2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. *ACIMED*, 13(6). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352005000600004&lng=es&tlng=es.
- Portilla, J. y Taco, C. (2020). "Análisis de la cultura organizacional en el Ejército Ecuatoriano". <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/23381/T-ESPE-044165.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- RAE (2021). *Real Academia Española*. <https://www.rae.es/>

ANEXOS

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	PINTO CRUZ CARLOS ROBERTO
1.02	Grado y Arma / Servicio	CAP INF
1.03	Situación Militar	ACTIVIDAD
1.04	CIP	124324100
1.05	DNI	45303287
1.06	Celular y/o RPM	979640015
1.07	Correo Electrónico	calyn_17@hotmail.com

2. ESTUDIOS EN LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS:

2.01	Fecha_ ingreso de la EMCH	01-04-2009
2.02	Fecha_ egreso EMCH	31-12-2012
2.04	Fecha de alta como Oficial	01-01-2013
2.05	Años_ experiencia de Oficial	10 años
2.06	Idiomas	Castellano

3. SERVICIOS PRESTADOS EN EL EJÉRCITO

Nº	Año	Lugar	Unidad / Dependencia	Puesto Desempeñado
3.01	2013	AREQUIPA	BIM N° 13	CMDTE SECC
3.02	2013	PUNO	CIA CMDO N° 4	CMDTE SECC
3.03	2014-2017	ILAVE	BIM N° 59	CMDTE CIA
3.04	2018-2020	LOCUMBA	AGRUP AT N° 3	S-3
3.05	2021	LOCUMBA	AGRUP AT N° 3	G-2

4. ESTUDIOS EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ

Nº	Año	Dependencia y Período	Denominación	Diploma / Certificación
4.01	2018	ESCUELA DE INFANTERÍA	CURSO BÁSICO	DIPLOMA
4.02				
4.03				
4.04				
4.05				

5. ESTUDIOS DE NIVEL UNIVERSITARIO

Nº	Año	Universidad y Período	Bachiller - Licenciado
5.01			
5.02			

6. ESTUDIOS DE POSTGRADO UNIVERSITARIO

N°	Año	Universidad y Período	Grado Académico (Maestro – Doctor)
6.01			
6.02			

7. ESTUDIOS DE ESPECIALIZACIÓN

N°	Año	Dependencia y Período	Diploma o Certificado
7.01	2018	ESCUELA DE BLINDADOS DEL EJERCITO	DIPLOMA
7.02			

8. ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO

N°	Año	País	Institución Educativa	Grado / Título / Diploma / Certificado
8.01				
8.02				

FIRMA _____

POSTFIRMA