

COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO
ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO
PROFESIONAL DE LICENCIADO EN CIENCIAS MILITARES CON
MENCIÓN EN INGENIERIA

IMPLEMENTACIÓN DEL CURSO DE LIDERAZGO Y LA CULTURA
ORGANIZACIONAL Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL
CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN

PRESENTADO POR EL BACHILLER:

PAREDES CERNA POOL HENRY

LIMA – PERÚ

2019

ÍNDICE

RESUMEN	iii
INTRODUCCIÓN	vi
	Pág.
CAPITULO I: INFORMACIÓN GENERAL	07
1.1 Dependencia o Unidad (donde se desarrolla el tema)	07
1.2 Tipo de actividad (Función y puesto)	07
1.3 Lugar y Fecha	08
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	09
2.1 Campos de aplicación	09
2.2 Tipo de aplicación (Operativo, administrativo y/ o técnico)	09
2.3 Definición de términos	09
CAPITULO III: DESARROLLO DEL TEMA	15
3.1 Antecedentes	15
3.2 Descripción	16
3.3 Propuesta de innovación	26
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
ANEXOS	
01. Informe Profesional para Optar el Título de Licenciado en Ciencias Militares.	
02. Certificado de Tiempo de Servicio, como Oficial en el Ejército Peruano.	

RESUMEN

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional, se sustenta esencialmente en una situación excepcional y la experiencia laboral, vivida en la localidad de SATIPO – JUNIN, por el egresado, como Oficial de personal, así como jefe de patrulla del Batallón contraterrorista ALTO COMAINA N° 79 – 31 BRIGADA INFANTERIA – IV DE.

Espero que este documento, sirva de guía a las futuras generaciones de Comando, por parte del jefe de unidad, y el Ejecutivo posteriormente, tuve que conducir mi batallón. Existía un Clima laboral negativo, caracterizado por una gran desmotivación, insatisfacción de necesidades, aislamiento, bajo rendimiento operativo, autoestima baja, conflictos laborales, restringida comunicación con la familia casi inmovilización funcional y desconcierto, en las categorías de oficiales, técnicos, suboficiales y personal de tropa; situación que lo tomaba inmanejable.

Las estrategias operativas, administrativas y elementos motivadores que se desarrollaron por iniciativa, y directrices recibidas del comando de la 2da. DI- Ayacucho, permitieron el cumplimiento exitoso de las misiones operativas, mínimas pérdidas y dejar una unidad con moral elevada y muy fortalecida.

PALABRAS CLAVES: *Liderazgo Militar, Clima y Cultura Organizacional, Compromiso.*

INTRODUCCIÓN

Los motivos personales, que impulsaron la realización de esta temática, tienen que ver indubitablemente con el hecho de que la experiencia real vivida en el Batallón de Ingeniería de Combate N° 241, ubicada en la localidad de PICHARI- VRAEM (Zona en Emergencia), sea conocida en otras locaciones desde un ángulo positivo. Por otro lado, también coexisten en este trabajo, motivos profesionales entrelazados y perfilados por mi condición de hombre de Inteligencia y Comando, doble razón, para liderar, Motivar, Capacitar y crear una Cultura y Clima organizacional adecuado al momento especial que se vivía, y aspirar a buenos resultados. El trabajo consta de los siguientes capítulos:

En el Capítulo I, se describe la parte informativa y contextual del trabajo, Incluye la identificación de la unidad donde se tuvo la experiencia, tipo de actividad, puesto y funciones que desarrollaba el autor del trabajo, la locación y la fecha de la experiencia.

En el capítulo II, se desarrolla el marco teórico del trabajo de investigación, abarcando el Campo de Aplicación, Tipo de Aplicación, para terminar con la definición de los términos Operativos contenidos en el Trabajo.

En el capítulo III, se expone detalladamente los antecedentes de investigaciones o estudios similares relativos al tema materia, continuando con la Descripción de la Situación Observada o Experimentada; seguido de las estrategias planteadas para la solución del problema, terminando con la propuesta de innovación. En la parte final, las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL

1.1. DEPENDENCIA O UNIDAD

Batallón de Ingeniería de Combate N° 241, dependiente administrativamente de la 18 DB- Lima, y operativamente de la 2 DI- Ayacucho.

1.2. TIPO DE ACTIVIDAD

El B Ing. Comb N° 241, tenía como Misión al punto de vista de Ingeniería el Mantenimiento Vial de la zona de operaciones, dispuesto por el Comando Administrativo de la 18 DB- Lima; en tanto que como Misión Operativa tenía Tareas Contrasubversivas en sus Bases de PICHARI, ROSARIO y CANAIRE (VRAEM), emanada del Comando Operativo de la 2 da DI- Ayacucho.

En este contexto, el autor del Trabajo de Suficiencia Profesional, se desempeñaba inicialmente como Oficial de operaciones, posteriormente como Ejecutivo y finalmente como Jefe accidental de Batallón. Estos tres extremos y responsabilidades, las tuve que fusionar en uno, pero conservando sus características distintivas, por la excepcional situación.

Fueron las cualidades de liderazgo, Comandar con el ejemplo, Capacitación, Entrenamiento y Motivación Militar, proporcionadas modestamente, por mi formación y experiencia de Comando, que permitieron cumplir eficientemente nuestras Misiones, y recibir felicitaciones del Comando Operativo de la 2da DI- Ayacucho.

1.3 LUGAR Y FECHA

Lugar de la Experiencia: Pichari, Provincia de la Convención - Cusco.

Fecha de la Experiencia: Años 2008 y 2009

1.4 MISION

Ejército disuasivo, reconocido, respetado e integrado a la sociedad.

1.5 VISIÓN

Defender a la Nación y los intereses nacionales de cualquier amenaza o agresión empleando el poder militar terrestre, participar en el desarrollo económico y social, control del orden interno, acciones de defensa civil y política exterior de acuerdo a ley, de manera permanente y eficaz; con el fin de contribuir a garantizar la independencia, soberanía, integridad territorial y bienestar general de la población.

1.6 FUNCIONES DEL PUESTO QUE OCUPÓ CUANDO REALIZO LA SUFICIENCIA PROFESIONAL.

Cuando se realizaba el trabajo de SUFICIENCIA PROFESIONAL tenía el cargo de Teniente en el grupo de artillería de campaña “Gral. Isaac Recavarren Flores n° 20” – Miculla – Tacna. Las funciones que realizaba eran:

- **Planear y programar la ejecución de los** procesos de doctrina en el Sistema de Doctrina del Ejército.
- Ejecutar los procesos de producción, investigación, obtención de lecciones aprendidas, evaluación y gestión del conocimiento y de la doctrina.
- Otras por orden del Comandante General del Ejército o del Comando de Educación y Doctrina del Ejército.

1.7 ACTIVIDADES QUE REALIZABA EN ESE PUESTO

- Conocer a fondo a mis subordinados con el fin de poder actuar sobre ellos, según su carácter, grado de instrucción e inteligencia.
- Tratar de inspirar al personal a mi mando celo, amor al servicio y abnegación a la patria.
- Procurar a mis hombres el máximo de bienestar físico, moral y espiritual.
- Controlar activamente el cumplimiento de las ordenes y disposiciones emanadas por el comando de la unidad.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Campos de Aplicación:

Actualmente, existe un total consenso de que el LIDERAZGO, el CLIMA, la CULTURA ORGANIZACIONAL, la MOTIVACIÓN y la SATISFACCIÓN LABORAL, son variables fundamentales, interrelacionadas y determinantes, dentro de la Gestión de los Comandos de Unidad, que no obstante actualmente ser materias que de una u otra forma se imparten actualmente en el Alma Mater de nuestro Ejército, en las Escuelas de Armas y otros Centros de Especialización y Perfeccionamiento; sin embargo, es válido remarcar esta temática para los oficiales, esencialmente jóvenes; puesto que dichas variables ejercen una notable gravitación sobre su Desempeño Militar, en una Zona en Emergencia.

El presente trabajo es de índole administrativo; también de carácter descriptivo y correlacional. Es descriptivo, porque el propósito es describir como se manifestó el problema o situación. La descripción del caso, está referida a como se encontraba la unidad. Con esto se pretende demostrar como en el medio militar, es también perfectamente aplicable los conocimientos existentes en el mundo académico, relativos a la Psicología Organizacional e Inteligencia Emocional.

En efecto, el tiempo - espacio que encuadra esta investigación, se remonta a los años 2008 y 2009, en un marco factico real, exactamente en un estado de emergencia, donde no se contaba con muchos recursos materiales, tampoco con tiempo para esparcimiento, alejados de la familia, falta de artículos alimenticios y de sanidad, con fuerte tensión, con el enemigo amenazante, y con alto grado de incertidumbre; sin embargo, en compensación a posteriori, se desplegó e impartió:

confianza mutua, respeto, Actitudes positivas, capacitación y entrenamiento, conocimiento pleno de la Misión, objetivos y Procedimientos, Participación, liderazgo Efectivo, Compromiso, Solidaridad, Reciprocidad, Inteligencia emocional, Disciplina, Alta moral, y Oportunidades para que el personal desarrolle abiertamente sus aptitudes.

Los resultados obtenidos en estas circunstancias, evidencian incuestionablemente que cuando se cultiva un adecuado CLIMA ORGANIZACIONAL, sustentado en Liderazgo Efectivo y una Motivación Positiva, se puede obtener con eficacia, consensos, armonía, confraternidad, crecimiento y cumplimiento exitoso de la Misión. Asimismo, aspiro a dejar sentado que existe una vinculación causa- efecto positiva, entre el clima organizacional de una unidad tropa, y la satisfacción del personal.

2.2 Tipo de Aplicación:

Se pretende que este trabajo relativo a un Tema Operativo y Técnico, sirva como un instrumento de referencia para las políticas de comando, y a su vez permita mejorar los procesos internos que se desarrollan en las unidades, conllevando a una mejora en el rendimiento global. En este contexto de globalización, se observa que crece el interés en las organizaciones, y en particular en nuestro ejército, por enfocar la atención al capital humano. Paulatinamente, se ha adquirido conciencia de que además de la remuneración y los ascensos, es muy importante prestar atención a las necesidades de participación en la toma de decisiones, y de generar oportunidades de realización personal de los cuadros, para un desempeño eficiente y eficaz.

En esta línea de razonamiento, se infiere que es muy necesario implantar en las Unidades Militares, la Evaluación y/o análisis de clima organizacional y de satisfacción laboral; porque de esta manera nos permitirá conocer permanentemente en qué nivel se encuentra el Liderazgo Militar y la Motivación del personal. Por otro lado, estos análisis propician que el personal militar exprese su opinión sobre el funcionamiento de la unidad, y como se siente en ella; constituyendo así un instrumento de indagación, que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas, en los aspectos que lo requieran, también constituyen un excelente mecanismo para conocer de manera indirecto, como es la calidad de comando o Gestión de la unidad.

Para efectos de un mejor entendimiento y demostrar la fuerte correlación y complementariedad de las variables comentadas; así como sus beneficios, pasaré a desarrollar los términos operativos, que utilizaré.

2.3 Definición de Términos:

AUTOESTIMA: Es un conjunto de pensamientos, evaluaciones, sentimientos, y tendencias de comportamiento, dirigidos hacia nosotros mismos, hacia nuestra manera de ser y de comportarnos, y hacia los rasgos de nuestro cuerpo y nuestro carácter.

SATISFACCIÓN LABORAL: Es la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona, con alta disposición hacia el puesto, tiene actitudes positivas hacia el mismo. Una persona que está insatisfecha con su puesto, tiene actitudes negativas hacia él. Se distingue de la Motivación para trabajar, en que esta última se refiere a disposiciones de conducta. Es uno de los temas más relevantes de la Psicología del trabajo.

CLIMA LABORAL/ ORGANIZACIONAL: STEPHEN COVEY (2001), lo define como las percepciones colectivas e individuales que tienen los trabajadores, sobre su organización, influenciadas por variables psicosociales, laborales y organizacionales que repercuten sobre el Comportamiento Organizacional y la Productividad de la Empresa.

MISIÓN MILITAR: ARMSTRONG, RICHARD (2004), Es el cumplimiento de las órdenes del comando. También es, la aplicación de los principios de las Guerra, de planificación, organización y Administración de los recursos y de la fuerza militar, en la formación diaria, y actividades de las unidades, para conseguir objetivos y metas. Puede implicar el desarrollo de una estrategia o Táctica militar, o de una maniobra operacional, a través del uso del movimiento logístico de las fuerzas.

ELEMENTO MOTIVADOR: DOMINGO BONILLO (2002), Es el factor generador de Sinergias positivas en una persona u organización. La influencia de la organización, es el principal factor motivador.

LIDERAZGO MILITAR EFECTIVO: JUAN CELIS MAYA (2017), Es aquel que logra resultados. Es aquel que se ve, y no del cual se habla. Pone por encima de su deseo por obtener reconocimiento, la necesidad de triunfar y alcanzar el éxito, tanto para sí mismo, como para los demás. Los líderes, que piensan en su propio bienestar, son líderes por imposición, y no por mérito.

INTELIGENCIA EMOCIONAL: DANIEL GOLEMAN (1996), consiste en una serie de actividades, que sirven para apreciar y expresar de manera justa las emociones propias y las de otros, y para emplear la sensibilidad, a fin de motivarse, planificar y realizar de manera cabal la propia vida. Hace referencia a la capacidad de reconocer los sentimientos propios y ajenos. La persona, es por lo tanto, inteligente (hábil) para el manejo de los sentimientos.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL EFECTIVO: ROBBINS (2009), Es la adhesión emocional del empleado hacia la organización, adquirido como consecuencia de la satisfacción por parte de la organización de las necesidades y expectativas que el trabajador siente. Es el grado, en que una persona se identifica con una organización en particular y las metas de esta; y desea mantener su relación con ella. Es la identificación del individuo con la organización que lo emplea. Es la creencia en las metas y valores de la organización, aceptándolas.

RELACIONES HUMANAS: ANA GARDEY (2008) Son las que permiten crear y mantener entre los individuos, relaciones cordiales, Vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos, y fundamentalmente en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

LIDERAZGO: JULIAN PEREZ P. (2008) Es el arte de influenciar a la gente, para que se empeñe voluntariamente en el logro de objetivos, en pro del bien común.

LIDERAZGO MILITAR: WILLIAM A. COHEN (2005) Es un valor permanente, en la cultura de las Fuerzas Armadas, que guían la conducta individual y colectiva del personal militar, hacia el cumplimiento de la misión. La vida militar, exige a su

personal la capacidad de llegar a entregar la vida en aras de objetivos colectivos; por lo que independiente del tipo de organización, doctrina, conductas sociales, al militar se le exige un grado de vocación y compromiso especial, un ethos militar muy singular, donde la existencia de líderes respetados y admirados es esencial.

RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO, MANDO Y ADMINISTRACIÓN/GESTIÓN E.

SIMS (2011), afirma que el mando comprende el conjunto completo de materias y la posición amparadas en la ley. El liderazgo, trata de los individuos y sus problemas relacionados. La administración, involucra el material y su registro numérico. La frase anterior, describe en forma muy simple la diferencia, significado y trascendencia entre los conceptos de liderazgo, mando y administración. El liderazgo y la administración/gestión, son componentes claves para el éxito en el ejercicio del mando. No todos los administradores son buenos líderes o mandos, ni todos los líderes excelentes administradores; mientras que por otra parte un mando no será reconocido como líder, hasta lograr la adhesión voluntaria de sus subordinados.

MOTIVACIÓN EFECTIVA: STEPHEN COVEY (2012), Es vivir la motivación con actitud. Es la mejor arma del Líder Efectivo, dentro del equipo del trabajo; que tiene que ver muy estrechamente con el Valor humano y la Comunicación Interna. En este proceso, la necesidad insatisfecha de una persona, genera la energía y dirección hacia cierto objetivo, cuyo logro se supone Habrá de satisfacer dicha necesidad. Las intervenciones del líder permiten aumentar el nivel de satisfacción en el Trabajo.

CULTURA ORGANIZACIONAL: STHEPHEN COVEY (2011) Es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales; y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por ser un marco de referencia, no atiende cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: ROBBINS (2004) Es la materia, que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas, dentro de las organizaciones; siempre buscando con ello la eficacia de las actividades de la empresa. La organización, debe buscar adaptarse a la gente que es diferente, ya que el aspecto humano es el factor determinante, dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

COMUNICACION ORGANIZACIONAL: CARLOS FERNANDEZ C. (2002) Es el proceso de emisión y recepción de mensajes, dentro de una organización. Es también el proceso de producción, circulación y consumo de significados. Es un proceso bilateral, un circuito en el cual se intercambian ideas, pensamientos y sentimientos que se interrelacionan entre dos o más personas a través de un conjunto de signos o símbolos convencionales conocidos por ambos.

CONFLICTO ORGANIZACIONAL: PORRET GELABERT, M. (2008) Generalmente, tiene mala reputación por causar discordia y desconfianza entre los empleados, dificultando así la productividad. Sin embargo, no siempre es negativo. El conflicto puede abrir una puerta a la resolución de problemas de colaboración y

crecimiento, si se lo utiliza adecuadamente. Dirigir la palabra dirigir hace referencia a la acción de enderezar o de enfocar algo hacia un determinado espacio o término señalado.

CONTRATO PSICOLÓGICO LABORAL: G, TENA (2011) Es la percepción, de ambas partes en la relación de empleo, organización e individuo, de las promesas y obligaciones recíprocas que conllevan. El contrato psicológico, ha emergido los últimos tiempos como un concepto clave, para entender las actitudes de la gente hacia el trabajo y la organización, su comportamiento y su bienestar psicológico.

EFFECTIVIDAD: STEPHEN COVEY (1989) Este concepto, involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y si ningún desperdicio de tiempo o dinero.

EFICACIA: STEPHEN COVEY (1989) Es el grado, en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuánto de los resultados esperados se alcanzó. La eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: DESSLER, G. (2011) Es un proceso técnico, a través del cual, en forma integral, sistemática y continúa realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

EVALUACIÓN POR OBJETIVOS: RALPH TYLER (1995) Es un sistema, que se caracteriza por un acuerdo periódico entre un subordinado y un superior en cuanto a los objetivos de aquel para un tiempo específico y una revisión periódica de qué tan bien logra esos objetivos el subordinado.

INCENTIVO: DALKIR KIMIZ (2013) Es aquello, que mueve a desear o hacer algo. Puede tratarse algo real (como dinero) o simbólico (la intención de dar u obtener una satisfacción). Para la economía, un incentivo es un estímulo que se ofrece a una persona, una empresa o un sector con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento.

OBJETIVIDAD: GASTON BACHELARD (2004) Es la manera de ver los problemas y las situaciones, con un enfoque que equilibre adecuadamente emoción y razonamiento.

LIDERAZGO: DAFT, RICHARD L. (2010) Es el conjunto de capacidades, que un individuo tiene para influir e la mente de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

MOTIVACIÓN LABORAL: SANTOS J.A (1993) Son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el de interés. Las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta observable. La motivación, en pocas palabras, es la voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. Un problema es aquel conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin. Un problema, es una cuestión o punto discutible que requiere de una solución. Aristóteles problema es un procedimiento dialéctico que tiende a la elección o al rechazo o también a la verdad y al conocimiento.

PSICOLOGÍA DE LA ACTITUD: EDWARD E. JONES (1980) Es una predisposición mental y motriz a la acción. Son las tendencias reactivas específicas o generalizadas, que influyen sobre la interpretación de nuevas situaciones y la respuesta frente a estas. Ofrecen un indicio para desenredar la maraña de las motivaciones. Son los procesos unitarios básicos de la personalidad.

ORGANIZACIÓN: JULIAN PEREZ P (2008) Es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.

RESILIENCIA: WERNER, EMMY E (1995). Es adaptarse positivamente a situaciones adversas. Es la capacidad humana de asumir con flexibilidad,

situaciones límite y sobreponerse a ellas. Es también un proceso de capacidad básica de resistir; capacidad de recuperación, adaptación y vuelta al equilibrio inicial, o como crecimiento, tras un acontecimiento traumático.

TOMA DE DECISIONES: BEGOÑA VITORIANO (2007) Es el proceso, mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial utilizando metodología, cuantitativa que brinda la administración.

CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TEMA

TITULO: IMPLEMENTACION DEL CURSO DE LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN

3.1 Descripción de la situación observada.

3.1.1 Antecedentes nacionales:

MUNIVE (2010), en su Trabajo de Investigación titulado “Clima Organizacional y Desempeño laboral”, reconoce las percepciones sobre la relación entre el clima y el desempeño laboral, desde los factores de la comunicación, relaciones interpersonales, compromiso, y satisfacción laboral. En tal sentido, su investigación, pretende recoger la percepción del colectivo laboral sobre los componentes que inciden positiva y negativamente en el clima laboral.

ANZOLA (2003), en la Tesis denominada “Relación del Clima Organizacional y el Síndrome de Burnout. El análisis de correlación del clima laboral y el síndrome de Burnout, concluyó principalmente en que la Autonomía, tiene una correlación positiva, pero baja con el indicador agotamiento emocional, y con la dimensión despersonalización. La variable autonomía, tuvo una correlación negativa baja con la realización personal.

ALVAREZ (2001), en la tesis “La cultura y el clima Organizacional, como factores relevantes en la eficacia Empresarial”. Se llega a concluir entre otras consideraciones, que el clima y cultura organizacional, son de relevada importancia, y práctica de todas las organizaciones; de ellas depende la eficacia y productividad de las mismas.

DANIEL, GONZALES (2008), plantea las siguientes conclusiones: Entender mejor el Comportamiento, que en muchas ocasiones pueden tener los empleados de una organización, en cuanto a sus valores, hábitos y entorno laboral donde se desempeñen. Se entendió, como una organización debe mantener una cultura organizacional que contenga respeto, solidaridad y sobre todo que permita conseguir los objetivos, misión y visión, que la empresa delimitó para conseguir los resultados esperados. Se llegó a conocer la interacción de los directivos y los trabajadores, en el marco de un contrato tácito de respeto, estima y consideración recíproca.

QUINTERO, AFRICANO /FARIA (2008), en su trabajo de investigación titulado “Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal”, plantea las siguientes conclusiones: Para que las organizaciones, puedan lograr un alto grado de eficiencia, es necesario trabajar en ambientes sumamente motivadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización. Es por ello, que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella; por lo que sus directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana, para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevada.

ARIAS-JIMENEZ (2007), en su trabajo de Investigación titulado “Factores del Clima organizacional, influyentes en la Satisfacción Laboral”, presenta los siguientes aspectos de estudio: Se analizó, si los factores del clima organizacional (la comunicación, el liderazgo, la motivación y la reciprocidad), influían en la satisfacción laboral del personal.

Se empleó las teorías de Maslow y de Herzberg, para el análisis. El Clima Organizacional en la entidad, es definido como positivo, porque existen oportunidades de mejora. Asimismo, a las jefaturas se les recomienda retomar los siguientes aspectos:

Comunicación Efectiva y cordial, condiciones físicas óptimas, equidad en la asignación de cursos y ascensos, y estudiar la aplicación de incentivos. Los resultados encontrados, relacionan la comunicación efectiva (ascendente y descendente), el liderazgo y reciprocidad en el fortalecimiento del clima laboral.

3.1. 2 Antecedentes internacionales:

CAPELLI (1999); HITT (1998), respecto a los “Contratos Psicológicos”, sostiene que estos son muy importantes para las organizaciones, porque tienen efectos directos en la actividad y en los resultados empresariales. De aquí la importancia del establecimiento de contratos psicológicos, que ayuden a comprender mejor las necesidades de la otra parte, y permita que la relación sea lo más satisfactoria y rentable para todos.

SCHEIN (1992), afirma que el Contrato Psicológico es un conjunto de expectativas no escritas en parte alguna, que operan constantemente entre cualquier individuo y otros miembros y líderes de la organización. Es la creencia, en que las promesas individuales han de mantenerse, ser aceptadas y fiables, tanto para una parte como para la otra. La formación del contrato psicológico, implica un proceso.

PELEKAIS, NAVA Y TIRADO (2006), en su trabajo de investigación titulado “Inteligencia Emocional y su influencia en el Clima Organizacional”. Los resultados, arrojaron que los supervisores tienen bien identificados sus emociones y sentimientos; igualmente tienen una excelente percepción del Clima Organizacional, sin embargo, existen ciertos factores de la inteligencia emocional que afectan directamente sobre el Clima Organizacional, tal es el caso de la Motivación y las Habilidades Sociales, los cuales no se encuentran en los niveles óptimos de actuación. Esta investigación, promueve conocer las habilidades sociales básicas de relación, en este caso la incidencia de la inteligencia emocional en la percepción de un clima laboral favorable.

CHIAVENATO (2006), sostiene que el Contrato Psicológico, es la vinculación entre un trabajador y su organización, establecida a partir de las buenas relaciones existentes entre ellos, y la satisfacción del trabajador en su ámbito socio-profesional, fruto del cumplimiento de las expectativas y compromisos presentes y futuros de ambas partes. La ruptura de los contratos psicológicos, se producen cuando la relación entre ambas partes, empieza a deteriorarse. En esta ruptura, es un proceso definido como la percepción de una de las partes, de que la otra ha fallado en el cumplimiento adecuado de sus promesas y obligaciones para con ella. Si se rompe el contrato psicológico, se romperá la confianza establecida entre ellos; y las conductas de todos los intervinientes, variaran perturbando el entorno laboral.

ESCORIHUELA (1994), en su trabajo de investigación titulado “El Clima Organizacional en la escuela de Aviación Militar de Venezuela”, plantea las siguientes conclusiones: Que no se evidenciaban mayores problemas en clima organizacional. Las deficiencias encontradas, se derivan de una falta de motivación con el personal, por considerar que el desempeño demostrado por ellos, no es debidamente evaluado y recompensado, por pensar que los sueldos devengados no corresponden al esfuerzo demostrado en el trabajo, el pensar que no todos son premiados de la misma forma. Otro factor que influye en la fuente de insatisfacción, es la cantidad de roles que cumple el personal militar, especialmente los oficiales, que además de sus cargos respectivos, tienen otros que lo apartan de sus verdaderas responsabilidades y funciones. Por último, concluye expresando que se evidencia el alto incremento de las motivaciones al logro, ya que este personal encuentra oportunidades de poder desarrollar sus aptitudes y progreso personal. De igual manera, se aprecia una alta motivación de afiliación, por cuanto se sienten orgullosos de pertenecer a la escuela, y se identifican con ella.

KOONTZ y WEHRICH (1997), ROBBINGS (1994, 1997, 1999); CHIAVENATO (1994, 1998); DAVIS y NEWSTROM (2000) y DESSLER (1999), en sus investigaciones sobre la Motivación Humana, la consideran como la forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige y se detiene, así como a una clase compleja de impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares, desarrolladas internamente en los individuos. Coincide con esto Gómez et al (1998) cuando sostienen que la motivación impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano.

Si bien la Motivación Laboral, se refiere al esfuerzo de cualquier meta, en el plano laboral se relaciona con el esfuerzo por alcanzar las metas organizacionales después de haber alcanzado satisfacer sus necesidades individuales. Asimismo, se puede señalar la motivación como un factor interno, propio de la persona que influye en su comportamiento, pues las personas son distintas y sus necesidades varían de unas a otras. El nivel de motivación, varía entre los individuos, e inclusive en el mismo individuo en diferentes momentos, produciendo diversas conductas en el trabajo representan una secuencia compleja de interacciones entre las necesidades iniciales y la experiencia organizacional.

DESSLER (1999), en su investigación sobre la Motivación Laboral, sostiene que es una de las tareas más simples, pero al mismo tiempo de las más complejas ya que el trabajo en sí es una consideración de extrema importancia en la motivación, influye en los valores culturales y determina las circunstancias bajo las cuales se vive. A nivel del campo gerencial, es un elemento fundamental, clave para el éxito de una gestión. Los directivos deben asegurar hasta donde sea posible, la armonía entre los deseos y las necesidades de sus miembros con los objetivos organizacionales.

Por ello, el estudio de la Motivación es de gran importancia, por cuanto permite entender y conocer el comportamiento humano, conllevado a proveerlo y controlarlo (autocontrol o heterocontrol), a través del dominio de las necesidades o motivos que impulsan al comportamiento y de los objetivos o metas que los dirigen con grandes repercusiones en el ámbito laboral.

3.2 Descripción:

3.2.1 El Problema General:

En las organizaciones corporativas, el hombre base de fundamental de la sociedad, involucrado en esfuerzo cooperativo. Los cambios e incertidumbres como la que atravesamos en las últimas décadas, ha convertido a la administración, en una de las áreas más importantes de la actividad humana. Alcanzar los objetivos comunes puede concretarse sí las personas que interactúan, tiene una buena percepción de lo que está ocurriendo en la organización, es decir, la percepción del ambiente interno o ambiente de trabajo, de la vivencia diaria, la interacción humana compartida por los miembros de la organización, se conoce como clima organizacional. Así mismo, se espera que los integrantes de la organización se encuentren satisfechos laboralmente, que comprendan el grado de conformidad de la persona respecto al entorno de trabajo, incluyendo la remuneración. El clima organizacional y la satisfacción laboral son variables toman en cuenta el bienestar de los individuos de una organización laboral, calidad de vida laboral, en consecuencia, afectan su desempeño laboral. Este importante rol, requiere que la institución se en óptimas condiciones en el manejo de sus recursos, principalmente de sus capacidades humanas, soporte fundamental para cumplir con su visión institucional conformando una organización líder que inspire confianza y credibilidad con capacidad de dinamizar las actividades desarrolladas en la institución, mejore cada día para dar la calidad de atención a la familia militar.

Sin embargo, se observa que la Institución no otorga la suficiente importancia al clima organizacional y a la satisfacción laboral quienes no se encuentran muy conformes con el ambiente de trabajo en el que se desenvuelven, aspecto que incide en su satisfacción personal. Así mismo, los responsables de dirigir y administrar la Organización, no están convencidos que, una manera eficaz de mantener satisfechos a los trabajadores, lograr un mejor rendimiento y mejores resultados es garantizando una atmósfera o clima organizacional adecuado. Por ello, se ha realizado el presente estudio con la finalidad de conocer si se manifiesta alguna relación del clima organizacional con respecto a la satisfacción laboral del personal del Ejército Peruano.

3.2.2 Diagnostico

Tenemos un panorama político muy crítico, pues de un lado, la indignación de la sociedad peruana con relación a la continuidad del VRAEM, pero desde otro punto de vista y quizá más dramático aun, la lucha desigual sin tener un adversario visible al que enfrentar, esto conlleva a un número de bajas y heridos que son preocupantes para la institución por no mencionar a las familias de los involucrados, porque para ellas estos son invaluable, es en este marco que recibe relevancia muy notoria, el hecho de aplicar la tecnología y todos los medios disponibles en provecho de nuestras fuerzas, para preservar el recurso más valioso de toda institución; el ser humano, para que de alguna forma podamos hacer frente al enemigo que opera de manera encubierta, desleal e inescrupulosa y además necesitamos de una fuerza cuya organización sea acorde a esta nueva exigencia.

Lo anteriormente descrito circunscribe el problema operativo a observar las consecuencias; las bajas y heridos de combate, producto de emboscadas, minas antipersona ocultas, heridos de bala producto de escaramuzas, y actos similares que por lo dificultoso del terreno que además favorece a este tipo de accionar terrorista. Cabe entonces hacerse la pregunta, es posible el empleo de medios de apoyo de combate que permitan cumplir funciones de seguridad; reconocimiento y protección de patrullas regulares en el VRAEM y que estas además pudiesen disminuir sustancialmente o reducir las bajas de combate del personal de las Fuerzas Armadas que opera en dicha zona.

De la situación, problema o experiencia descrita, tendríamos que plantearnos la interrogante siguiente: ¿Existe una estrecha relación entre el liderazgo, el clima, la cultura, la motivación y la satisfacción laboral en el cumplimiento o incumplimiento de la Misión de una unidad?

3.3 Propuesta de Innovación:

Reforzar a los nuevos Cuadros de Oficiales, con las Experiencias acontecidas en el campo, Entrenamiento Psicológico y ético, un Liderazgo Militar Efectivo; así mismo proporcionar a todas las Escuelas y Centros de Formación Militar, las herramientas y los medios necesarios para que proporcionen una eficiente Capacitación y Entrenamiento a sus miembros, que les permita cumplir exitosamente las Misiones encomendadas. Ejercer tareas de Liderazgo militar, requiere Habilidades para Influir, Motivar, Guiar, y Enseñar a los subordinados, a quienes se dirige; además de herramientas para la Gestión de las tareas y objetivos, que estos tienen encomendados.

La combinación de habilidades, herramientas, valores y actitudes, dan lugar a los estilos de liderazgo, y por tanto a los resultados que cada uno de los mandos puede obtener en su personal. Consecuentemente, en nuestro ejército para estar acorde con el momento, necesita contar con oficiales poseedores de Estilos de Liderazgo Efectivos diferenciados y de excelencia; puesto que diferentes situaciones laborales, plantean diferentes aptitudes y actitudes.

Siendo esto así, el liderazgo Militar que se necesita inyectar en los cuadros jóvenes de nuestro ejército peruano, exige imperativamente mejorar todos los procesos existentes, desde la selección en la EMCH, pasando por los diferentes cursos de especialización que se desarrollan en las Escuelas de Armas y entidades externas; donde el sustrato fundamental debe ser la verdadera Vocación, Compromiso Efectivo, Resiliencia, Comandar con el Ejemplo y la Meritocracia; así mismo es necesario, que se emplee la experiencia de los que ya no visten el uniforme.

La dinámica del Comando Institucional y el Sistema de Inspectoría institucional, debe orientarse especialmente a las unidades alejadas, que se encuentren cumpliendo misiones especiales, en zonas en emergencia. Por otro lado, los comandos de los escalones superiores, deben analizar minuciosamente a los candidatos para jefes de unidad en zonas de emergencia; de tal forma que reúnan los requisitos necesarios para comandar óptimamente una unidad en ese contexto, a fin de evitar casos de cobardía y que a la postre crean situaciones críticas, exponen a graves riesgos al personal.

El Reforzamiento psicológico y el Cultivo de un liderazgo Militar Efectivo, debe convertirse en la parte sustancial de las estrategias de seguridad y defensa, destinadas a desarrollar la capacidad de resiliencia innata y adquirida del personal militar, ante las circunstancias difíciles, con estresores físicos y psicosociales; para poder ejercer un comando acorde con las expectativas; asimismo, todo Oficial que ejerza comando de tropas, debe tener formación, entrenamiento de combate y el endurecimiento necesario, que vayan de la mano con el conocimiento de las materias del buen manejo del clima organizacional, motivación y satisfacción laboral.

PROPUESTA DE MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA VC

Existe el encargo de RRHH y la iniciativa de VC de seguir contando con un agradable ambiente de trabajo, que sea favorable para el desarrollo de las actividades diarias de los colaboradores. Para ello, pretenden impulsar acciones enfocadas en el clima organizacional, que aprovechen el uso de los recursos internos disponibles tengan un horizonte de corto/mediano plazo.

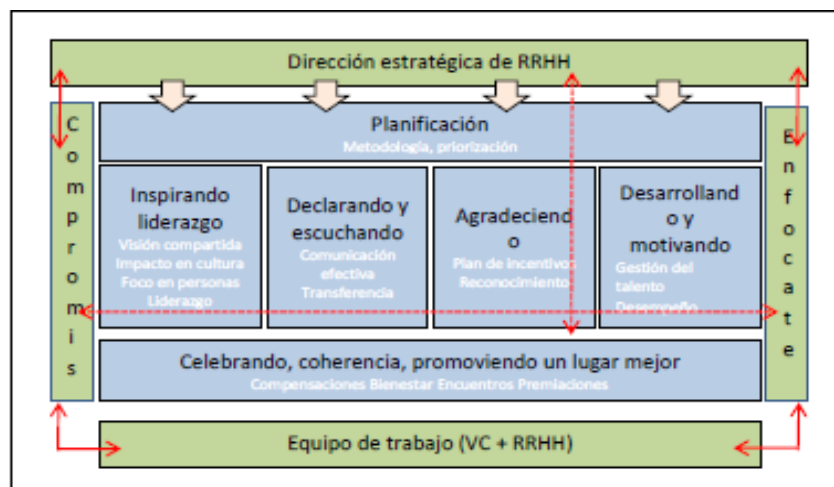
1. Estrategia para la gestión del clima organizacional

La gestión inicia con un proceso de planificación que contempla las necesidades de VC que impactan en el clima¹ y no necesariamente están alineados con los objetivos estratégicos y la entidad. Para ello, se propone contar con una metodología adaptada a las necesidades de VS en gestión de proyectos y un esquema formal de priorización de iniciativas².

¹ Elaboración y sustentación de *business case* y *business plan* para las iniciativas del área, etapas de validación corporativa (con áreas funcionales, unidades de negocio, proveedores, dirección) y emergencias relacionadas con metas no cumplidas o nuevas estrategias de venta para las que VC requiere dinamismo y adaptabilidad a los cambios.

² Un estudio de factibilidad (pre proyecto) que cuenta con un business case, es sustentado con un business plan y requiere una declaración inicial de trabajo antes de volverse un proyecto formal que demande recursos.

Gráfico 1. Modelo de referencia para la elaboración y gestión del plan de mejora



Fuente: Elaboración propia, 2014. Sobre la base del marco de referencia analizado en el Gráfico 2.

Del diagnóstico realizado se concluye que, en VC, la planificación se limita a la gestión operativa de un *business plan* inicial, que no toma en cuenta los cambios, niveles adicionales de validación y, sobre todo, emergencias que surgen en el transcurso del tiempo. Los equipos (mandos medios y colaboradores) responden de forma reactiva a los pedidos de la alta dirección, nuevas estrategias de áreas externas o restricciones presupuestarias. Coexisten iniciativas y proyectos dispersos, y dificultades para saber con exactitud el presupuesto real, el tiempo en que serán requeridos los avances y la disponibilidad de las personas.

En cuanto al primer pilar del modelo (inspirar liderazgo), supone premiar logros y esfuerzo mediante reconocimientos adaptados a la valorización personal de cada integrante de VC. Ello requiere que el área cuente con una visión compartida de las mejoras realizadas y un objetivo en común. Las personas deben conocer el impacto que sus acciones tienen la cultura interna, siendo conscientes del rol que juegan como parte integral de la solución.

Sin embargo, este pilar requiere una serie de acciones orientadas a potenciar habilidades de liderazgo, además de ser complementado con el hecho de determinar los requisitos de idoneidad de las personas.

Con respecto al segundo pilar (declarando y escuchando), se pretende generar canales que permitan una comunicación efectiva entre los miembros del equipo de trabajo, mandos medios y altos. Esta comunicación solo se desarrolla esporádicamente por la falta de tiempo de los miembros para comunicar los *stoppers*³ correspondientes. Pero además existe la necesidad de conocer ciertos aspectos de la organización, que no son transferidos entre los colaboradores, como los resultados esperados por los mandos altos (independientemente de los objetivos formales) cuando se trata de evaluar el desempeño de las personas.

El tercer pilar (agradeciendo) implica contar con incentivos y sustentos de business plan. Estas necesidades requieren una preparación previa en metodología de gestión por proyectos, finanzas, marketing y habilidades interpersonales, para contar con personas preparadas para el cambio.

Finalmente, el cuarto pilar (desarrollando y motivando) requiere un enfoque específico en cuanto a la gestión de talento y un reconocimiento a los líderes sobre los que descansará la responsabilidad de apoyar a la estrategia al momento de implementar las acciones.

³ En el lenguaje de la cultura interna, un *stopper* hace referencia a un resultado no esperado, un riesgo, algún problema o necesidad no atendida que evita ejecutar alguna actividad planificada.

2. La propuesta a partir de la gestión del talento humano

Se propone un programa de capacitación, rediseño de procesos, estrategias de comunicación y difusión de conocimiento, que involucren a personas con potencial de VC para aumentar la productividad ante las emergencias y formar líderes que motiven autonomía e innovación. Los referentes deben desarrollar habilidades gerenciales para asumir mayores responsabilidades. Se pretende generar un clima de confianza y compromiso para afrontar las etapas de cambios.

3. Beneficios de la propuesta

- Aumentar la motivación para enfrentar las emergencias
- Formar líderes que generen autonomía e innovación en el equipo
- Generar un clima de confianza, participación y compromiso

4. Acciones propuestas

Para iniciar la implementación del plan de mejora, se busca obtener compromiso del equipo, y luego de los ajustes del caso, debe realizarse una aproximación ante las Gerencias de RRHH según la siguiente estructura:

- Programa de capacitación y desarrollo de habilidades interpersonales
- Estrategia de difusión y transferencia de conocimiento
- Estrategia de comunicación

Tabla 2. Acciones propuestas

Dimensión	Sub-dimensión	Insights	Acciones
Cultura	Ambiente de trabajo	Lo familiar está bien, solo hay que planificar mejor	Diseñar una estrategia de sensibilización sobre planificación
			Reforzar esquema de planificación mediante talleres internos en metodología de gestión por proyectos
	Pertenencia	Mientras ganemos más experiencia y conocimiento sobre el negocio podemos aportar más al trabajo	Redefinir e impulsar espacios de intercambio (problemáticas de áreas, exposición de logros, iniciativas)
	Equidad	Superar las emergencias es tan importante como lo planificado, pero no se valora igual	Diseñar un esquema interno de reconocimiento del logro (alineado con sistema de gestión por competencias Enfócate) Apoyar a RRHH en proceso de definición de perfiles de cargos por competencias en VC
Talento	Desarrollo	Es un buen lugar para trabajar, solo hace falta saber cómo crecer. Saber venderse es esencial. La mejor forma de crecer (profesional, personal) es conocer bien el modelo de negocio, marketing finanzas y una metodología de planificación	Evaluar en mercado programas de coaching para potenciar relaciones interpersonales
			Diseñar una estrategia de comunicación: <i>conoce tu oportunidad</i> (desarrollo, expectativas, alineamiento con mandos medios/altos)
			Diseñar una estrategia de comunicación: <i>esperamos tu aporte</i>
	Desempeño	Hay periodos en el año donde el trabajo es más exigente	Evaluar en el mercado cursos especializados en finanzas y marketing
			Evaluar en el mercado talleres especializados en habilidades interpersonales: trabajo en equipo, liderazgo, comunicación
			Analizar y potenciar capacitaciones internas sobre modelo
Reconocimiento	Hay aumentos todos los años, si haces bien las cosas cada 2 años te ascienden	Analizar apalancamiento de cursos CEY para acceso de equipo VC	
		Diseñar una estrategia de comunicación cambiar para cambiar vidas	
Liderazgo	Liderazgo	El cambio te permite estar alerta y dinámica, pero a veces produce poca claridad en las decisiones e incertidumbre	Coordinar con RRHH charla Q&A sobre esquema de evaluación institucional
			Analizar la posibilidad de mejorar el sistema de validaciones mediante rediseño del proceso: aprobación, delegación, número de instancias

Fuente: Elaboración propia, 2014.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE HABILIDADES INTERPERSONALES

Está incluido en el primer pilar del modelo (inspirando liderazgo), e implica ampliar el conocimiento del equipo en campos específicos de metodología de gestión por proyectos. Esto se complementa con el hecho de potenciar sus habilidades centradas en liderazgo, trabajo en equipo y comunicación. El programa tendrá un año de duración y será realizado con recursos internos, siendo complementado en áreas especializadas de forma externa, como se indica a continuación:

Acción 1: Dictar talleres en metodología de gestión por proyectos.

Acción propuesta 1	
Descripción	<p>Dictar un taller de tres sesiones (cuatro horas por sesión) sobre:</p> <p>Planificación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cronograma: optimización de recursos y seguimiento ▪ Desglose del trabajo: portafolios, programas, proyectos ▪ Presupuesto: línea base y modificaciones ▪ Riesgos: matriz de evaluación y respuesta <p>Control</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reuniones efectivas: definición de agenda, objetivos y actas ▪ Trabajo en equipo: optimización de recursos ▪ Comité de cambios: sustento para toma de decisiones <p>Reportes de avance</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reportes de rendimiento por técnica del valor ganado ▪ Reportes de seguimiento por porcentaje de avance
Lineamientos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buenas prácticas de gestión por proyectos.
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tres talleres grupales
Indicadores	Porcentaje de personal capacitado en metodología y gestión de proyectos.
Tiempo	Doce semanas
Costo	S / 0.00

Acción 2: Dictar de talleres de trabajo en equipo, liderazgo, comunicación.

Acción propuesta 2	
Descripción	<p>Liderazgo personal: propuestas de las siguientes competencias:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Aprendizaje: Se considera para generar cambios en la forma de trabajo como resultado de experiencias cotidianas (emergencias, <i>business plan</i>) y constante actualización en <i>marketing</i> y finanzas, mostrando disposición de apertura a las nuevas propuestas e iniciativas.▪ Gestión del tiempo: Se considera para cumplir, en tiempos previstos con las tareas asignadas (revisadas, validadas y priorizadas), mostrando sentido de organización y usando herramientas de planificación por proyectos (alarmas, reportes, ruta crítica).▪ Autonomía: Se toma en cuenta para realizar tareas diarias y enfrentar emergencias (cambios) sin depender del asesoramiento de directivos. <p>Comunicación: Propuesta de las siguientes competencias:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Interacción comunicativa: Establece canales de comunicación, participación y escucha activa (declaración y lenguaje corporal).▪ Comunicación escrita: redacción de informes, iniciativas y reportes usando el tipo de lenguaje y medio de transmisión adecuados. <p>Trabajo en equipo: Propuesta de las siguientes competencias:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Planificación de actividades: Planifica actividades según cronograma y estructura de desglose de trabajo. Organiza personas, monitorea y otorga <i>feedback</i> sobre resultados.▪ Influencia: Motiva a miembros del equipo (concepto de referente o agente de cambio) hacia logro de metas, de modo que genera compromiso.

Lineamientos	<p>De aprendizaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incorpora prácticas que aporten valor al desempeño de su función. ▪ Diseña procesos y actividades que aporten mejoras significativas dentro del formato de planificación por proyectos propuesto. <p>De gestión del tiempo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Usa efectivamente las herramientas de planificación (diagramas de Gantt, reuniones efectivas, líneas de tiempo, valor ganado, ruta crítica, cronograma) para ejecutar actividades individuales y grupales. ▪ Toma decisiones para el cumplimiento de las actividades asignadas (reportes, priorización, prevención, <i>crashing</i>, <i>fast-tracking</i>, negociación). <p>De autonomía:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Busca oportunidades de mejora y propone alternativas de acción sin haber recibido indicación de hacerlo. <p>Interacción comunicativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Utiliza lenguaje corporal para mostrar a su interlocutor el interés y disposición hacia el establecimiento de un proceso comunicativo eficaz.
Recursos	Tres talleres
Indicadores	Porcentaje de personal capacitado en habilidades interpersonales
Tiempo	Dieciséis semanas
Costo	S / 2,500 por taller

CONCLUSIONES

Existe una evidencia empírica, que demuestra que existe una correlación significativa y positiva, entre el Liderazgo Militar Efectivo, la Motivación Positiva con el Ejemplo, la cultura y el Clima de la unidad y la Satisfacción del personal, para el cumplimiento de la Misión o Misiones.

A juzgar por las Condiciones ambientales y los problemas concretos que existían en el Bing. Comb N° 241-Pichari, en el año 1989; y a estar por las dimensiones y características valóricas del término, no existía un Liderazgo Militar Efectivo, en la Jefatura de Unidad.

En el B. Ing. Comb. N° 241- Pichari, no hubo nunca un Programa de Entrenamiento o Fortalecimiento Psicológico, para todo el Personal, antes, durante y después de su participación en esa Zona en Emergencia.

El contexto delicado y adverso que se vivía en la Unidad materia de Estudio, configurado por la deficiente actuación del Comando, la Insatisfacción del Personal y la falta de Capacidades Psicológicas adecuadas, generaron la Desmotivación y Bajo Rendimiento del Personal para el Cumplimiento de sus Misiones.

Las Experiencias Negativas, los Conflictos Internos, el estrés existente, la falta de Gratificación Psicológica y Bienestar del Personal, desembocaron en un Clima Organizacional Negativo, inaparente para una Zona en Emergencia.

RECOMENDACIONES

Establecer en las Zonas en Emergencia, los Programas Periódicos de Fortalecimiento Psicológico para todos los Estamentos de la Unidad, que asegure un Buen Clima Laboral, la Motivación Efectiva y el Compromiso del personal.

Asegurar que, en los Programas de Inducción real al Personal Nuevo, en las Zonas de Aplicación, se dote al personal con mando de tropa, de un liderazgo Militar Efectivo, acorde con el momento y el lugar.

Promover una Directiva de Evaluación permanente del Clima Organizacional en las unidades militares, con el propósito de conocer la Problemática real de la Repartición Militar; así como la percepción de los subordinados, y de esta manera atribuir con los planes de mejora.

Fortalecer las políticas de motivación e incentivos, en base a resultados de las evaluaciones de Clima Organizacional y desempeño, con Programas de Reconocimiento, Incentivos, Promoción de puestos, Capacitaciones y Bienestar socio laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1.- ARIAS- JIMENEZ (2007). Factores del Clima Organizacional, influyentes en la Satisfacción Laboral. Barcelona, España. Revista de Relaciones Laborales.

2.- ANZOLA (2003). Relación del Clima Organizacional y el Síndrome de Burnout. Madrid, España.

3.- ALVAREZ (2001). La cultura y el Clima Organizacional, como Factores relevantes de la Eficacia Organizacional. España. Editorial Amaranto.

4.- DAYINEL GONZALEZ (2008). Una cultura Organizacional Fuerte, para conseguir los Objetivos. México. Editorial Limasa.

5.- QUINTERO AFRICANO Y FARIA (2008) Clima Organizacional y Desempeño del Personal. Zaragoza, España. Editorial Campana.

6.- MUNIVE (2010). Clima Organizacional y Desempeño Laboral. Barcelona, España. Editorial Psicothema.

7.- PELEKAIS, NAVA Y TIRADO (2006). Inteligencia Emocional y su influencia en el Clima Organizacional. Barcelona, España. Editorial Horizonte.

- 8.- PEREZ (2005). Estrategias para Mejorar el Clima Organizacional. México. Editorial San Marcos.
- 9.- ESCORIHUELA (1994). El Clima Organizacional en la Escuela de Aviación Militar de Venezuela. Editorial Mosto.
- 10- CAPELLI (1999); HITT (1998). Los Contratos Psicológicos. Madrid, España.
- 11.- SCHEIN (1992). El Contrato Psicológico Organizacional. Buenos Aires.
- 12.- CHIAVENATO (2009). Importancia del Contrato Psicológico en una Organización. México. Editorial Mc Graw Hill.
- 13.- CHIAVENATO (2009). Comportamiento Organizacional. México. Editorial Mc Graw Hill.
- 14.- GARCIA (2012). La Motivación Laboral. Colombia. Producciones Cantabria.
- 15.- CASTILLO M. (1994) y (2014). Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral, en Trabajadores de diferentes niveles Jerárquicos.
- 16.- MARCANO, R (2010), La Cultura Organizacional del Personal Docente de la Universidad de Sucre. Liderazgo, Comunicación y Motivación. Grupo Nelson.
- 17.- SERNA (1997). La Cultura Organizacional, como un Sistema. España.

18.- KOONTZ y WEIHRICH (1997). La Motivación Humana y la Motivación Laboral. Estados Unidos de América.

19.- DESSLER (1999). La Motivación Laboral. México.

20.- A CUADRA PERALTA, C. VELOSO BESIO (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. Talca. Scielo Chile.

21.- GOLEMAN, DANIEL y CHERMIS, CARY (2004). Inteligencia Emocional en el Trabajo.

22.- GARCÍA- GUIU, Carlos (2012). El liderazgo Militar ante la Complejidad. Madrid. IEEE

23.- ROBBINS y JUDGE (2009). Comportamiento Organizacional. México. 13ra Edición. Editorial Pearson.

24.- DAVIS, K. y NEWSTROM, J. (2000). Comportamiento Humano en el Trabajo. México. Editorial Mc Graw-Hill.

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	PAREDES CERNA POOL HENRRY
1.02	Grado y Arma / Servicio	CAPITAN /INGENIERIA
1.03	Situación Militar	ACTIVIDAD
1.04	CIP	123424200
1.05	DNI	44197856
1.06	Celular y/o RPM	943875595
1.07	Correo Electrónico	Ampato172410@gmail.com

2. ESTUDIOS EN LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS:

2.01	Fecha_ ingreso de la EMCH	01 ABRIL 2006
2.02	Fecha_ egreso EMCH	31 DICIEMBRE 2009
2.04	Fecha de alta como Oficial	01 ENERO 2010
2.05	Años_ experiencia de Oficial	9 AÑOS
2.06	Idiomas	ESPAÑOL, INGLES BASICO

3. SERVICIOS PRESTADOS EN EL EJÉRCITO

Nº	Año	Lugar	Unidad / Dependencia	Puesto Desempeñado
3.01	2010-2011	LOCUMBA	BING N° 3	JEFE DE SECCIÓN
3.02	2012-2013	MADRE DE DIOS / PUNO	BING N° 4 / EME	JEFE DE SECCION / ALUMNO
3.03	2014	IBERIA	UMAR N° 4	OFL. ABASTO
3.04	2015	SATIPO	BCT N° 79	JEFE PATRULLA
3.05	2016-2017	SANTA ROSA	EME	INSTRUCTOR
3.06	2018-2019	PURUS	UMAR N° 6	EJECTIVO/S-3

4. ESTUDIOS EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ

Nº	Año	Dependencia y Período	Denominación	Diploma / Certificación
4.01	2010	ESC. ING - 6 MESES	Complementario del Arma	Certificado
4.02	2012	EME – 9 MESES	Curso Regular de Montaña	Certificado
4.03	2016	ESC. ING – 6 MESES	Básico del Arma	Certificado
4.04				

5. ESTUDIOS DE NIVEL UNIVERSITARIO

Nº	Año	Universidad y Período	Bachiller - Licenciado
5.01			

6. ESTUDIOS DE POSTGRADO UNIVERSITARIO

Nº	Año	Universidad y Período	Grado Académico (Maestro – Doctor)
6.01	2017	ALAS PERUANAS	MAESTRIA (falta sustentar)

7. ESTUDIOS DE ESPECIALIZACIÓN

Nº	Año	Dependencia y Período	Diploma o Certificado
7.01			
7.02			

8. ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO

Nº	Año	País	Institución Educativa	Grado / Título / Diploma / Certificado
8.01				
8.02				

FIRMA _____

POSTFIRMA