

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS
“CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”



**Clima organizacional del Batallón de Comunicaciones como
herramienta de gestión del desempeño militar**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional
de Licenciado en Ciencias Militares con mención en Ingeniería**

Autor:

Juan Alexis Miraval Euribe
(0000-0001-8309-8039)

Lima – Perú

2022

Dedicatoria

“El presente estudio es dedicado a mis señores padres, esposa e hija quienes siempre me acompañan en cada etapa de mi vida, en la buenas y malas”

Agradecimiento

"Agradecido sobre todo con Dios por todas sus bendiciones y también con todos mis maestros quienes me dieron una guía permanente e inspiraron siempre a seguir y lograr mi carrera profesional bajo unos férreos valores"

ÍNDICE

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
ÍNDICE	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
RESUMEN	vii
INTRODUCCIÓN	viii
CAPÍTULO I INFORMACIÓN GENERAL	9
1.1. Dependencia (donde se desarrolla el tema)	9
1.2. Tipo de actividad (Función y Puesto)	12
1.3. Lugar y fecha.....	12
1.4. Visión del BCOM N°115 "Sgto My Benito Pardo Figueroa"	12
1.5. Misión del BCOM N°115 "Sgto My Benito Pardo Figueroa"	12
1.6. Funciones del Puesto que Ocupó.	12
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	15
2.1. Antecedentes.....	15
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	15
2.1.2. Antecedentes Nacionales	16
2.2. Descripción teórica.....	18
2.2.1. Clima organizacional.....	18
2.2.2. Cultura de la organización	21
2.2.3. El liderazgo militar	24
2.2.4. El funcionamiento de las relaciones interpersonales	29

2.2.5. Factores impeditivos de una buena relación	29
2.2.6. Gestión de conflictos	31
2.3. Definición de términos.....	33
CAPÍTULO III DESARROLLO DEL TEMA.....	36
3.1. Campos de Aplicación.....	36
3.2. Tipos de aplicación.....	36
3.3 Diagnóstico	37
3.4 Propuesta de innovación.....	38
3.4.1. Descripción de la propuesta planteada	38
3.4.2. Objetivo del Programa PEG-EP	39
3.4.3. Plan de acción del Programa PEG-EP	40
3.4.4. Diseño de la propuesta	41
CONCLUSIONES	44
RECOMENDACIONES.....	46
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47
ANEXOS	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Plan de acción Programa PEG-EP</i>	40
--	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Quinta División del Ejército</i>	9
Figura 2. <i>Organización del Batallón de Comunicaciones</i>	11
Figura 3. <i>Diagnóstico del clima organizacional</i>	19
Figura 4. <i>Competencias de un líder militar</i>	25
Figura 5. <i>Pilares del liderazgo</i>	26
Figura 6. <i>Valores básicos</i>	27
Figura 7. <i>Formas de Liderazgo</i>	27
Figura 8. <i>Programa de Excelencia en la Gestión del Ejército del Perú (PEG-EP)</i>	41
Figura 9. <i>Valores institucionales a desarrollar</i>	42
Figura 10. <i>Auditorio para el Programa de Excelencia</i>	43

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló a partir de la amplia experiencia del autor en el Batallón de Comunicaciones N° 115, "Sgto My Benito Pardo Figuerod" ubicada en la ciudad de Iquitos, Perú. El objetivo del estudio es analizar la constitución del tema Clima Organizacional sobre la base de dicha unidad militar destacando los factores que pueden influir como herramienta de gestión que mejoren el desempeño de los militares.

El problema de estudio hace referencia al manejo de los grupos militares relacionados al Batallón de Comunicaciones del Ejército del Perú, el cual presentaba cierta ineficiencia en el ambiente laboral, en consecuencia, se dio lugar a la desmotivación, insatisfacción y poca productividad en algunos soldados pertenecientes a la unidad militar. El desconocimiento de las virtudes que brindan las herramientas de gestión del clima organizacional por parte de los comandos, era uno de los factores que generan esta situación, ello se evidencia en que no se aplican pruebas y evaluaciones sobre el estado anímico del personal militar; debido a la falta de instructores militares calificados y especializados en la capacitación militar.

Los resultados obtenidos indican que el Clima Organizacional bien desarrollado genera actitudes positivas que fortalecen los vínculos entre jefes y subordinados, mejorando el desempeño de los militares de la Unidad. Por lo tanto, los vínculos entre los miembros de la organización están directamente relacionados con el cumplimiento de las motivaciones implicadas, con la correcta ejecución de las actividades de liderazgo, con la capacidad de gestionar los conflictos internos y la buena relación interpersonal de los militares, factores que constituyen el Clima Organizacional.

Palabras clave: Clima organizacional, Batallón de Comunicaciones, Gestión y Desempeño militar.

INTRODUCCIÓN

Las razones personales y profesionales del autor para realizar el presente trabajo de suficiencia profesional, tienen sustento en incorporar nuevas ideas doctrinarias sobre aspectos relacionados al tema del clima organizacional. De acuerdo a la experiencia del autor, se necesita fortalecer aspectos dentro de la estructura del Ejército del Perú para no considerar al militar como un individuo aislado de su entorno de trabajo. Este enfoque toma en cuenta que las personas son diferentes entre sí y dotadas de personalidad propia.

En la institución militar se realizan diversos talleres de capacitación, sin embargo, estos carecen de evaluaciones periódicas, específicamente en el Batallón de Comunicaciones N° 115, "Sgto. My Benito Pardo Figueroa" ubicado en la ciudad de Iquitos. Esta situación impide tener una calidad de desempeño de los integrantes y limita el desarrollo individual de los miembros militares. El capital humano es fundamental para que la institución alcance la excelencia, lo que contribuye a los altos índices de aprobación de la institución militar en la sociedad peruana actual. Para dar sustento a lo mencionado y desarrollar un estudio detallado, la investigación tiene la siguiente estructura:

En el Capítulo I, se presenta la Información General, donde se indica la Dependencia, el Tipo de actividad, lugar, fecha, Misión, Visión y las actividades desempeñadas por el autor sobre el lugar inicialmente mencionado.

En el Capítulo II, se realiza el Marco Teórico, donde se describe al Clima Organizacional como todo lo que la gente suele llamar ambiente de trabajo. Posteriormente se presentan los antecedentes nacionales e internacionales, además de la Descripción Teórica y la definición de los términos de estudio.

En el Capítulo III, es la parte final del estudio y se presenta el Desarrollo del Tema, donde se describe el Campo y Tipo de Aplicación, el Diagnóstico sobre la problemática actual. Por último, en este capítulo se presenta una Propuesta de Innovación, en este caso titulada: Programa de Excelencia en la Gestión del Ejército del Perú (PEG-EP) que busca dar solución al problema observado por el autor.

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN GENERAL

1.1. Dependencia (donde se desarrolla el tema)

La Dependencia donde se enfocó la investigación fue en el Batallón de Comunicaciones N°115 "Sgto. My Benito Pardo Figueroa". Esta unidad pertenece a la Quinta División de Ejército, acantonada en la ciudad capital de Iquitos, Perú.

Figura 1.

Quinta División del Ejército



Organización del Batallón de Comunicaciones 115

La organización del Batallón de Comunicaciones (BCOM) es la siguiente:

a. Órgano de Comando

Teniente coronel comandante del Batallón de Comunicaciones 115.

b. Órgano de Control

Mayor ejecutivo del BCOM 115

c. Órganos de Planeamiento y Supervisión

- Sección Personal (S-1)
- Sección Inteligencia (S-2)
- Sección Instrucción y Operaciones (S-3)
- Sección Logística (S-4)

d. Órgano Consultivo

- Oficial de Mantenimiento
- Oficial de Tiro
- Oficial de Comunicaciones
- Oficial de Armamento

e. Órgano de apoyo

- Enfermera de la Unidad
- Oficial de Abastecimiento

f. Órgano de Línea

- Compañía comando y servicios
- Compañía centro de comunicaciones
- Compañía comunicaciones de área
- Compañía sistemas permanentes
- Compañía apoyo directo de combate
- Compañía guerra electrónica

El Batallón de Comunicaciones es una Unidad Táctica, orgánica del Componente Terrestre de un Comando Operacional, cuando no actúa encuadrado dentro de la Brigada de Comunicaciones. Su organización se estructura con las siguientes compañías:

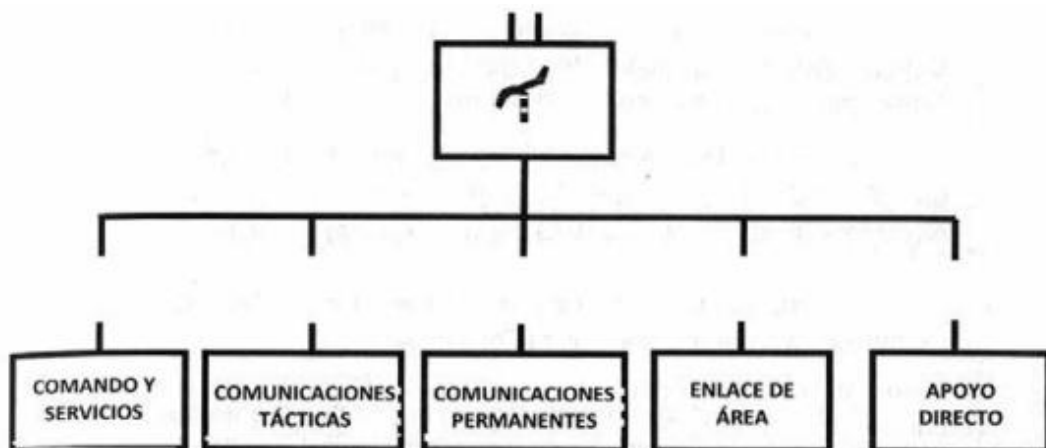
- Comando y Servicios.
- Comunicaciones Tácticas.
- Comunicaciones Permanentes.
- Enlace de Área.
- Apoyo Directo.

Las comunicaciones en la zona de selva, limitan el empleo del sistema multicanal de Enlaces de Área, por lo cual esta compañía estará considerada como prevista para dicha zona.

Dada la naturaleza de las operaciones que se realizan en la Zona del Interior, las comunicaciones multicanales de Enlace de Área pueden complementar los sistemas de Comunicaciones existentes, para lo cual se debe prever el equipamiento de dicha Sub Unidad de acuerdo a las necesidades existentes.

Figura 2.

Organización del Batallón de Comunicaciones



1.2. Tipo de actividad (Función y Puesto)

El puesto que el autor desempeñó en esta Dependencia fue como comandante de Sección, atribuyéndose actividades que tenían la capacidad de autorizar la ejecución de tareas asignadas al Cuartel General y unidades subordinadas, incluyendo operaciones militares, entrenamiento conjunto e instrucciones logísticas para cumplir con las normas operativas, organizativas y administrativas, obteniendo como resultado el efectivo desempeño laboral en la unidad como importancia para la calidad.

1.3. Lugar y fecha

El Batallón de Comunicaciones N°115 "Sgto. My Benito Pardo Figueroa", se ubica en la ciudad de Iquitos, provincia de Maynas y región de Loreto, Perú. El autor ejecutó estas funciones en el año 2017.

1.4. Visión del BCOM N°115 "Sgto My Benito Pardo Figueroa"

Dentro del proceso de transformación del Ejército del Perú, la visión del Batallón de Comunicaciones N°115 "Sgto My Benito Pardo Figueroa", es fomentar y fortalecer una doctrina nacional con el uso de productos de defensa tecnológicamente actualizados, avanzados, con profesionales altamente capacitados y motivados para cumplir con eficacia las misiones propuestas dentro de las unidades con el desafío que exige el siglo XXI.

1.5. Misión del BCOM N°115 "Sgto My Benito Pardo Figueroa"

La misión del BCOM es proporcionar apoyo de combate de comunicaciones con el propósito de contribuir a garantizar la soberanía nacional, los poderes constitucionales, la ley y el orden, salvaguardando los intereses nacionales y cooperando con el Desarrollo Nacional y el bienestar social.

1.6. Funciones del Puesto que Ocupó.

Teniendo la función de comandante de Sección, el autor del presente estudio tuvo la responsabilidad de impartir valores y la ética militar a sus subordinados, tales como:

Funciones de apoyo de Comunicaciones en Operaciones

El BCOM No 115 se organiza para proporcionar el apoyo de comunicaciones a la III DE, teniendo en consideración el plan de operaciones del Ejército de Operaciones para facilitar el comando, coordinación y control de las operaciones distribuyendo los medios de acuerdo al dispositivo de las fuerzas, al tipo de operación y a las necesidades de enlace externas e internas por satisfacer. El tipo de apoyo a proporcionar fue:

a. Apoyo General (A/G)

Cuando las Unidades de Comunicaciones, organizan los Sistemas de Comunicaciones en provecho del conjunto de la fuerza apoyada. El Comando, control operacional y apoyo administrativo del elemento de Comunicaciones que apoya, son de responsabilidad del comandante de Comunicaciones.

b. Apoyo Directo (A/D)

Cuando las Unidades de Comunicaciones, organizan los subalternos de Comunicaciones, en provecho de una parte del conjunto al cual están asignados; o de un determinado componente del mismo, en forma particular, directa. Esta es una forma de apoyo que exige estrecho enlace y gran coordinación entre las Unidades apoyadas y las de apoyo.

Funciones Generales en el Batallón de Comunicaciones

- Instalación, operación y mantenimiento de los sistemas de comunicaciones tácticos de todos los elementos constitutivos básicos de la III División de Ejército.
- Operación de los centros de comunicaciones que sirven a los puestos de comando del cuartel general, del 2do escalón del cuartel general, alterno, así como a los otros elementos de apoyo.

- Proporcionar la operación de hasta tres centros de comunicaciones avanzados en la zona de combate.
- Efectuar la integración, radio-alambre entre los centros de comunicaciones y los centros de comunicaciones avanzados, así como del sistema de comunicaciones radio multicanal de área. □ Contribuir en el planeamiento del estado mayor y control de todas las actividades de comunicaciones y guerra electrónica.
- Actividades para fortalecer el patriotismo: Amar a la Patria, Historia, Símbolos, Tradiciones y Nación- sublimando la determinación de defender sus intereses vitales con el sacrificio de la propia vida.
- Cumplimiento de los deberes: Cumplir con la legislación y normativa a la que está sometido, con autoridad, determinación, dignidad y dedicación, asumiendo la responsabilidad de las decisiones tomadas.
- Lealtad: Cultivar la verdad, la sinceridad y la sana camaradería, siendo fieles a los compromisos adquiridos.
- Probidad: Guiar la propia vida, como soldado y ciudadano, por la honestidad, la honradez y el sentido de la justicia.
- Valor: Tener la capacidad de decidir y la iniciativa de poner en práctica la decisión, incluso arriesgando la vida o los intereses personales, para cumplir con el deber y asumir la responsabilidad de la propia actitud.
- Promueve un clima laboral sano y responsable, para orientar el material necesario y realizar operaciones con la correcta planificación, preparación de informes, emisión de los requisitos necesarios de control coordinación, apoyo y supervisión para la finalización de la misión.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Pinilla (2017). En su investigación, el objetivo fue "Describir la relación que existe en el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Escuela de Helicópteros para las FFAA" (p. 14). En la investigación se describen distintas perspectivas de interés, observándose que, para la psicología, las expectativas individuales surgen de las necesidades, mientras que, para la sociología, la naturaleza humana es en sí misma una sociedad, cuyos categorías, necesidades y expectativas son expresiones de un rumbo dado a las personas en un sistema de relaciones siempre cambiante. La investigación muestra que el clima organizacional y la satisfacción laboral son dos variables independientes, pero los factores interpersonales se correlacionan positivamente con la dimensión de satisfacción laboral.

En conclusión, en el caso de la escuela de helicópteros, donde trabaja con personal del Ejército Colombiano e instructores invitados de otros países, y cada unidad es peculiar por su formación, el clima organizacional debe ser inclusivo y debe mejorarse en todo el personal y se involucre más en aquellos aspectos de las actividades atípicas de la escuela para que quienes han recibido una formación diferente se sientan más comprometidos y aporten sus conocimientos e ideas en beneficio de todos. Se debe mantener la capacitación y los talleres de seguridad para administrar mejor los recursos de la cabina entre instructores y alumnos.

Ríos (2017). En su investigación, cuyo objetivo fue "Valorar el clima organizacional del departamento de enfermería del Hospital Militar Escuela Dr. Alejandro Dávila Bolaños, Managua, Nicaragua, marzo - abril 2017" (p. 6). Una evaluación del clima organizacional proporciona información sobre la percepción de los recursos de una institución, el entorno en el que opera, las decisiones sobre su participación y composición, e incluso el entorno físico en el que se desenvuelve.

La insatisfacción con los recursos del sector salud se reflejará en la calidad de atención que brinda a los usuarios, lo que generará un desajuste de las metas institucionales. Mediante los resultados del estudio, se concluyó que entre marzo y abril de 2017, el clima organizacional del Departamento de Enfermería del Hospital de la Escuela Militar Dr. Alejandro Dávila Bolaños fue calificado como moderado o insatisfactorio, y que se debe hacer énfasis en las variables de participación, ya que la satisfacción de los recursos se consigue por medio de puntos.

Patiño (2017). En su investigación, 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. 16). El clima organizacional es una parte importante de la productividad y competitividad organizacional, por lo que su éxito proviene de su cultura y colaboración. Esta investigación identifica las fortalezas y oportunidades que se pueden implementar en los procesos de mejora en las áreas identificadas como débiles, proponiendo procedimientos de mejora para lograr un mejor ambiente de trabajo y lograr que los empleados sean efectivos, satisfechos y comprometidos con la organización.

En conclusión, con base en los resultados obtenidos en este proyecto, el clima organizacional de la Agencia de Logística del Ejército en el Pacífico fue considerado negativo, ya que las valoraciones obtenidas en la mayoría de los aspectos de la evaluación fueron bajas, siendo necesario establecer una serie de posibles acciones para mejorarlo y fortalecerlo.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Chanca (2021). En su investigación: "Eficiencia del Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Instituto de Educación Superior Tecnológico del Ejército", tuvo como *objetivo* establecer el nivel de relación entre la eficiencia del clima organizacional del Instituto de Educación Superior Técnica Pública (IESTPE) del Ejército del Perú - 2020 y el desempeño laboral del personal militar, siendo importante establecer una relación vital entre el empleado y la organización para garantizar que el clima organizacional tenga un impacto favorable en el desempeño laboral.

Esta realidad también se ve afectada por la presencia e impacto del COVID-19 en el mundo, provocando que surjan cambios acelerados y permanentes para evitar conductas indebidas y estrés en el desempeño de los instructores militares dentro de las organizaciones en situación de pandemia, es decir, las relaciones laborales y organizacionales. Se concluye que existe una relación significativa entre las variables eficiencia del clima organizacional y la variable desempeño laboral en la Academia de Educación Superior del Ejército, reconociendo que el clima organizacional es un factor determinante y fundamental dentro de una organización que hace que el personal perciba el ambiente que le rodea como positivo o negativo.

Abarca (2021). En su investigación, tuvo como *objetivo* "Determinar el nivel de relación que existe entre el clima laboral y el síndrome de Burnout en soldados del Cuartel III Brigada de Comunicaciones, Arequipa, 2019" (p. 4). En cuanto al ambiente de trabajo de los militares en general, es bien sabido que una buena protección, promoción y seguridad son esenciales para el funcionamiento óptimo de las funciones en todos los niveles, y también se detalla la necesidad de proteger la vida militar. Los soldados cumplen con su deber de proteger el país, crear un entorno en el que puedan desempeñar sus funciones y asegurar la consolidación de su individualidad y salud general. En referencia al síndrome de Burnout, se sabe que puede aparecer en lugares inestables y en un momento determinado.

En conclusión, el estudio determinó una asociación negativa estadísticamente significativa entre el clima laboral y el síndrome de burnout en la Brigada de Comunicación III de Arequipa.

Miranda (2017). En su investigación, cuyo *objetivo* fue "Medir y analizar comparativamente el grado de clima y cultura organizacional con la finalidad de elevar la gestión de la calidad de los recursos humanos en la entidad materia de estudio" (p. 5). Mediante la aplicación de enfoques de clima y cultura organizacional en instituciones militares donde el personal civil y militar trabaja para brindar herramientas más efectivas para abordar temas de gestión institucional donde el talento es visto como el recurso más valioso para lograr metas en la globalización y marcos geopolíticos internacionales de interés nacional.

Mediante los resultados obtenidos, se concluyó que la cultura y clima organizacional tuvo una calificación mejorada, es decir, para el personal militar resultó en una calificación saludable, sin embargo, para el personal civil mostró una calificación no saludable, lo que indicaba claramente la insatisfacción del personal.

2.2. Descripción teórica

2.2.1. Clima organizacional

Según Palma (2004, p. 2), el clima organizacional es el ambiente de trabajo. Así, el concepto de clima organizacional, "habitualmente tratado como sinónimo de atmósfera laboral, ambiente, entorno de trabajo, cultura, ambiente psicológico, se ha convertido en un concepto cada vez más importante para describir las percepciones de las personas en relación con las organizaciones en las que trabajan".

Distintos autores presentan diferencias en la definición del término y también en la composición de los factores que conforman el Clima Organizacional. Además, no hay consenso en la identificación de las variables organizativas que forman y mantienen el clima.

Según Chiavenato (2007):

Los climas organizacionales pueden ser creados por la variación en el estilo de liderazgo de los empleados. Se pueden crear en poco tiempo y sus características se mantienen estables. Una vez que se crean estos climas, tienen efectos significativos y dramáticos en la motivación y, en consecuencia, en el desempeño y la satisfacción en el trabajo (Chiavenato, 2007, p. 530).

Palma (2004) afirma que la palabra clima tiene un significado común, o sea, sinónimo de atmósfera, pero la investigación y el análisis científico no es tan fácil.

Para presentar un diagnóstico más preciso de la calidad del Clima Organizacional, existen clasificaciones divergentes.

Diferentes autores señalan que existen varias técnicas para medir este estado momentáneo del Clima Organizacional. Su descripción se basa en la mención de decisiones, valores, creencias, opiniones, sentimientos, actitudes y/o comportamientos de sus miembros.

Palma (2004), clasifica el clima como: bueno, dañado o malo. Según el autor, es bueno cuando predominan las actitudes positivas que dan un tono favorable al ambiente de trabajo, y es dañado o malo, cuando algunas variables organizacionales y/o ambientales afectan negativamente el estado de ánimo de la mayoría de los empleados, generando evidencia de tensiones y rivalidades. Ambas situaciones afectan a la calidad del clima organizativo.

Figura 3.

Diagnóstico del clima organizacional



Nota. Palma (2004).

Según Chiavenato (2004), el concepto de motivación es a nivel individual y conduce al Clima Organizacional a nivel organizacional. Así, se puede incrementar el desempeño creando un clima que satisfaga las necesidades de los miembros de la organización y, al mismo tiempo, canalice sus comportamientos motivados para alcanzar las metas organizacionales.

En otro contexto, Chiavenato (2004) destaca que los individuos están en constante ajuste a una variedad de situaciones, con el fin de satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Para él, todo individuo quiere pertenecer a un grupo social de estima y autorrealización. Chiavenato también destaca que es importante que las personas con autoridad jerárquica comprendan la naturaleza del ajuste y el desajuste de las personas. Según Chiavenato (2004, p. 74):

El Clima Organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes. Cuando existe una alta motivación entre sus miembros, el clima motivacional se eleva y se traduce en relaciones de satisfacción, animación, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando existe una baja motivación entre los miembros, ya sea por frustración o por barreras para satisfacer necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., llegando a estados de agresividad, confusión, desinterés, conformidad, etc., propias de situaciones en las que los miembros confrontan abiertamente a la organización.

Según Pedraza (2013), en su estudio sobre la Inteligencia Emocional (IE) del Comandante de Subunidad de Caballería, a la luz de la productividad de sus Escuadrones, la IE, en cuanto al ejercicio del liderazgo, presenta herramientas preciosas para los militares. Líder para administrar sus recursos humanos.

En este contexto, el autor informa que, en 1990, dos psicólogos estadounidenses, el Dr. Peter Salovey y el Dr. John Mayer, definen que existe un nuevo tipo de inteligencia y la denominan Inteligencia Emocional, fruto de la inteligencia social, que incluye la capacidad de supervisar y comprender las emociones de los que le rodean, utilizando la información que de ella proviene para orientar acciones con el grupo (Pedraza, 2013).

Por ello, a partir de los estudios de Goleman, Boyatzis y McKee (2002), destacan la importancia de que las personas se sientan bien en su entorno laboral:

Cuando las personas se sienten bien, hacen lo mejor que pueden, ya que los sentimientos positivos estimulan la eficiencia mental, mejorando las habilidades de las personas para comprender información y aplicar reglas de decisión a juicios complejos, además de aumentar la flexibilidad de su razonamiento (Goleman et al., 2002, p.14).

Para Pedraza (2013), el clima organizacional es el vínculo entre el nivel individual y el nivel organizacional, que compatibiliza y une las expectativas, valores e intereses individuales con las necesidades, valores y lineamientos formales de la organización.

El Clima Organizacional es un fenómeno que interactúa con elementos de la Cultura Organizacional, es consecuencia del peso de cada uno de los elementos culturales y su efecto sobre los otros dos (Goleman et al., 2002).

Así, parece que los valores y lineamientos formales de la Organización, citados por Pedraza (2013), son constitutivos de la Cultura Organizacional. Además, como discutido por Goleman et al., (2002), la interacción entre Clima Organizacional y Cultura Organizacional es evidente. Por lo tanto, los aspectos de la Cultura Organizacional serán explorados en la siguiente sección de este marco teórico.

2.2.2. Cultura de la organización

Para Corza (2014), la Cultura Organizacional constituye un conjunto de representaciones mentales, formando un sistema coherente de significados que une a los miembros en torno a unos mismos objetivos y formas de actuar. El autor también menciona que la Cultura de la Organización moldea comportamientos, refuerza creencias comunes y anima a los individuos a alcanzar las metas organizacionales.

En ese sentido, es claro que esta situación no es diferente en el Ejército del Perú, dado que la institución militar tiene su propio conjunto de valores, ética y comportamientos que se incorporan en el militar, que particulariza los intereses individuales y organizacionales.

La psicóloga organizacional enseña que la perspectiva cultural apunta a una singularidad en cada organización - empresa o institución pública - que las distingue de las demás. La organización es percibida como una unidad social y estudiada de forma análoga a como lo hace la antropología al analizar un pueblo, tribu o cualquier agrupación social. Así, cada organización, a pesar de las similitudes, tiene su propio sistema de valores y hábitos que hacen únicos algunos de sus comportamientos administrativos (Perdomo, 2015).

Para Perdomo (2015), la Cultura Organizacional se refiere a un sistema de valores, compartido por los miembros de una organización, y que difiere de unos a otros. Este sistema es, en última instancia, un conjunto de características clave que la organización valora.

Como se puede apreciar en las citas anteriores, es correcto decir que la cultura organizacional es el conjunto de normas, valores, creencias, actitudes, conocimientos, costumbres, habilidades, símbolos y ritos que rigen la vida dentro de las organizaciones. Así, la cultura organizacional influye en la forma de pensar, actuar y sentir de los individuos y grupos. Por lo tanto, es importante comprender cómo se presenta la Cultura Organizacional del Ejército del Perú para comprender cómo esa cultura actúa en el Clima Organizacional y, en consecuencia, puede interferir en el desempeño de los militares.

En ese contexto, para comprender mejor ese conjunto de aspectos pertenecientes a la Cultura Organizacional del Ejército del Perú, la comprensión de la misión, visión de futuro y la síntesis de los deberes, valores y Ética del Ejército del Perú (s.f.), los cuales se describen a continuación:

Misión y Visión de Futuro

– Contribuir a garantizar la soberanía nacional, los poderes constitucionales, el orden público, salvaguardar los intereses nacionales y cooperar con el desarrollo nacional y el bienestar social.

– Para ello, preparar la Fuerza de la Tierra, manteniéndola en estado permanente de preparación.

Visión futura del Ejército Para 2022, el proceso de transformación del Ejército alcanzará una nueva doctrina

- Con el uso de productos de defensa tecnológicamente avanzados, profesionales altamente capacitados y motivados

- Que el ejército enfrente, con los medios adecuados, los desafíos del siglo XXI, apoyando las decisiones soberanas del Perú en el escenario internacional.

Resumen de los Deberes, Valores y Ética del Ejército

Patriotismo

- Amar la patria

- Historia, Símbolos, Tradiciones y Nación

- Sublimando la determinación de defender sus intereses vitales a costa de la propia vida. deber

- Cumplir con la legislación y los reglamentos a los que está sujeto, con autoridad, determinación, dignidad y dedicación, asumiendo la responsabilidad de las decisiones que toma.

Lealtad

- Rendir culto a la verdad, la sinceridad y la sana camaradería, permaneciendo fieles a los compromisos asumidos.

Honradez

- Guiar la vida, como soldado y ciudadano, por la honradez, la honradez y el sentido de la justicia.

Coraje

- Tener la capacidad de decidir y la iniciativa para ejecutar la decisión, incluso a riesgo de la vida o de los intereses personales, para cumplir el deber, asumiendo la responsabilidad de su actitud.

A nivel de Unidad Militar, todos los soldados siguen la legislación antes mencionada y siguen más de cerca los lineamientos de sus comandantes de Organizaciones Militares, que involucran todas las experiencias adquiridas durante su carrera, así como las particularidades de la naturaleza de la Organización Militar y, también, las individualidades de cada región geográfica del Perú y sus dimensiones continentales (Ejército del Perú, s.f.).

Por lo tanto, parece que la Cultura Organizacional de una Unidad Militar engloba varios aspectos que se relacionan con el Clima Organizacional de la institución.

Por otro lado, a nivel de Unidad Militar, los lineamientos de Comando, el liderazgo de los comandantes en todos los niveles, la capacidad que tengan los jefes inmediatos para manejar un conflicto y las relaciones entre militares serán partes constitutivas del Clima Organizacional.

En este sentido, se infiere que el desempeño de los militares puede variar en la medida en que estos factores antes mencionados se desarrollen en mayor o menor calidad. De esta forma, este trabajo discutió, precisamente, los temas que pueden proporcionar la variación del Clima Organizacional, tales como la motivación humana, el liderazgo, las relaciones interpersonales y el manejo de conflictos, para que sirvan de subsidio a los mandos en todos los niveles y promuevan una mejor gestión del desempeño.

Por lo tanto, en el apartado de metodología, se presentó la planificación de este postulante para lograr los objetivos antes mencionados.

2.2.3. El liderazgo militar

Según el Manual FM No. 22-100 (Liderazgo Militar, 1990), la Historia Militar demuestra que el liderazgo siempre ha sido la base de las tropas en combate y en otras situaciones normales, durante la ejecución de actividades relacionadas con la misión constitucional de distintos ejércitos a nivel mundial. Además, el manual también destaca que las actividades de Liderazgo Militar están incluidas en el marco de jerarquía y disciplina.

Según el Manual FM 6-22 (2015), el Liderazgo Militar es un proceso de influencia interpersonal del líder militar sobre sus subordinados, en tanto crea vínculos afectivos entre los individuos, con el fin de favorecer el logro de los objetivos de la Organización Militar en una determinada situación.

Figura 4.

Competencias de un líder militar



Nota. Manual FM 6-22 (2015).

Además, el Manual FM 6-22 (2015), también menciona que el liderazgo militar debe sustentarse en tres pilares: competencia profesional; sentido moral y rasgos de personalidad característicos de un líder; y actitudes adecuadas. Así, ese manual destaca que: el líder debe saber, ser y hacer, además de interactuar con el grupo y la situación. Estos son los factores que crean y sustentan la credibilidad del líder militar.

Figura 5.

Pilares del liderazgo



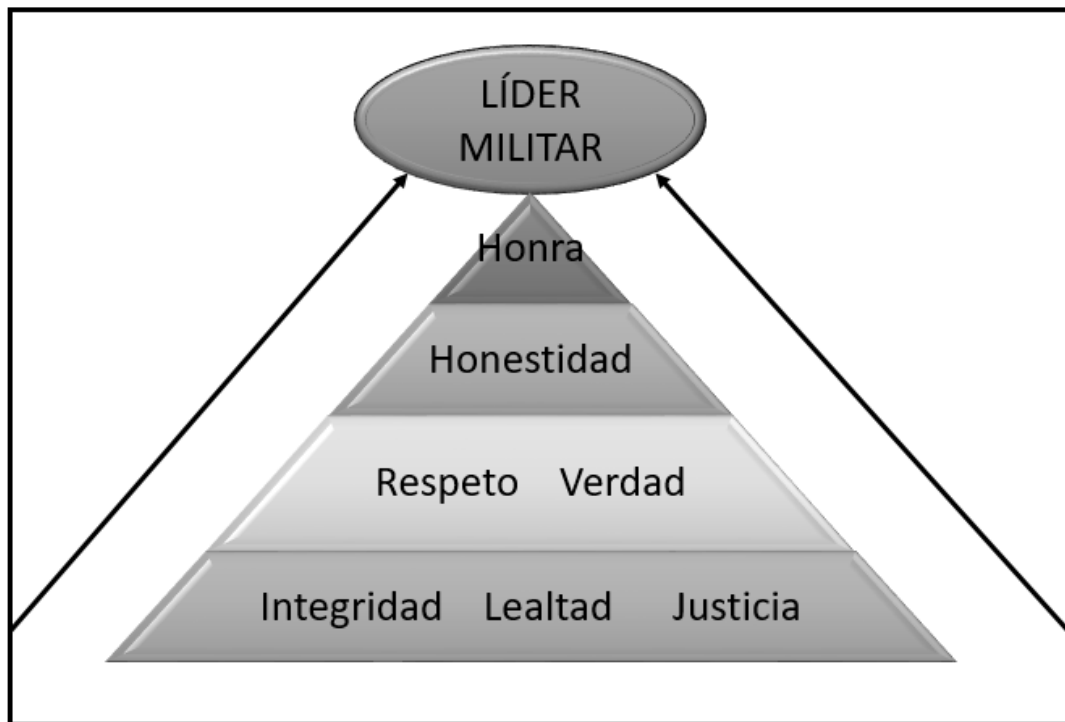
Nota. Manual FM 6-22 (2015).

García y Extremera (2020), citan los valores que se consideran más importantes para el líder militar y que están establecidos por la Ética Militar. Además, estos valores también están relacionados en los estatutos militares. De esta manera, se puede observar el vínculo entre las actividades de Liderazgo Militar y la Cultura Organizacional dentro de una institución militar.

También según el manual, los valores se dividen en Valores Básicos y Valores Militares, a saber:

Figura 6.

Valores básicos



Nota. García y Extremera (2020).

Formas de Liderazgo

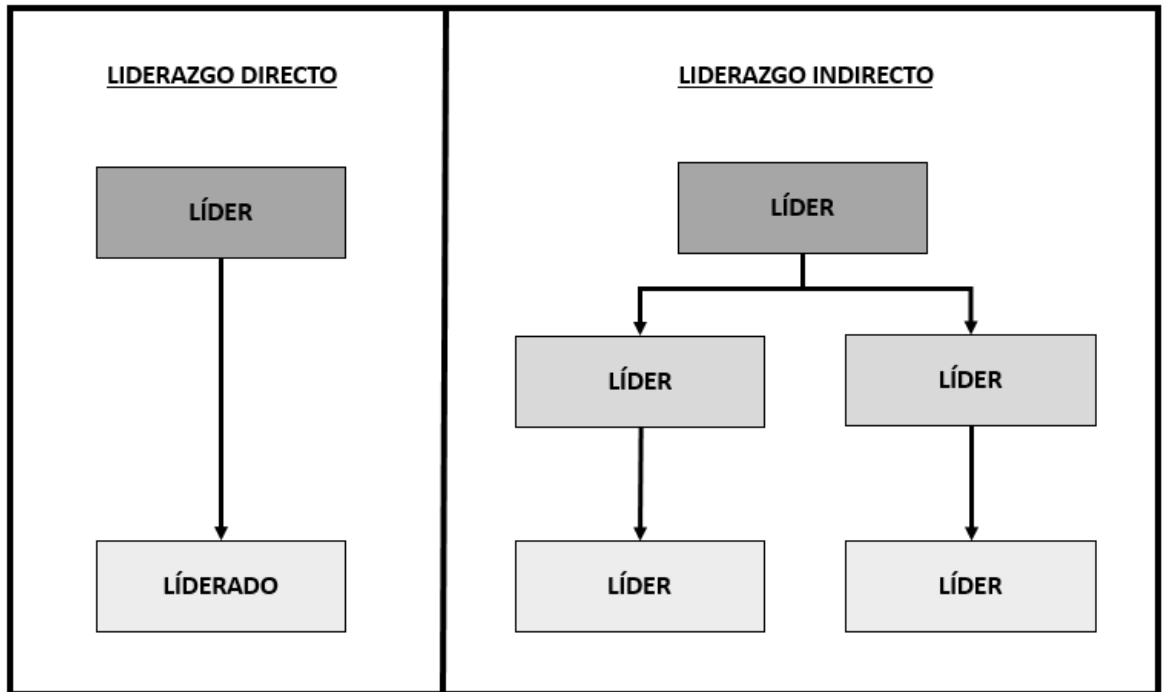
Según García y Extremera (2020), mencionan que el liderazgo se ejerce de dos maneras: liderazgo directo y liderazgo indirecto.

- Liderazgo directo: se da en situaciones en las que el líder influye directamente en los dirigidos hablándoles con frecuencia y dando ejemplos personales de lo que predica.

- Liderazgo indirecto: el líder ejerce su influencia actuando a través de otros líderes subordinados a él.

Figura 7.

Formas de Liderazgo



Nota. García y Extremera (2020),

Habilidades del líder militar

Según Parra (2018), la competencia está relacionada con la transformación de los recursos cognitivos, psicomotores y afectivos en comportamientos que generan resultados prácticos.

En este sentido, el mencionado manual divide las competencias en:

- 1) Cognitivas y Psicomotrices
- 2) Habilidades afectivas, que pueden ser personales e interpersonales

Según Parra (2018), las habilidades cognitivas y psicomotoras son conocimientos y habilidades inherentes a la profesión militar. Por otro lado, las competencias afectivas están vinculadas al dominio afectivo, el cual puede ser personal (características individuales) e interpersonal (características que deben expresarse en la interacción con otras personas).

2.2.4. El funcionamiento de las relaciones interpersonales

Según Costumero (2007, pp. 4, 5), "la productividad de un grupo y su eficiencia están íntimamente relacionadas no sólo con la competencia de sus miembros, sino, sobre todo, con la solidaridad de sus relaciones interpersonales".

Según Flores et al. (2016), la relación interpersonal en el ámbito laboral es compleja, pues se relaciona con el autoconocimiento, la empatía, la autoestima, la cordialidad, la ética y sobre todo la comunicación. La vida en el trabajo se compone de un escenario en el que se manifiestan actitudes, emociones y sentimientos de enorme diversidad, reproduciendo la forma particular de cada individuo de enfrentarse a la realidad.

En el Ejército colombiano, los miembros de las Organizaciones Militares provienen de diferentes partes, con diferentes culturas y con diferentes niveles de educación. Las relaciones entre los militares ciertamente están influenciadas por estas razones. En este contexto, el trabajo de una Organización Militar puede verse perjudicado cuando las personas no responden en su más pura esencia: las relaciones interpersonales (Rico y Sánchez, 2014).

2.2.5. Factores impeditivos de una buena relación

Rico y Sánchez (2014), presentan los factores que obstaculizan la relación: chisme, envidia, crítica, falta de espíritu de equipo, falsedad, falta de respeto, egoísmo, indisciplina, pesimismo, intolerancia, desequilibrio emocional y falta de motivación.

En el campo militar, algunos de los impedimentos de la relación mencionados por Rico y Sánchez (2014), están previstos en el Reglamento Disciplinario del Ejército (RDE) y son susceptibles de ser tratados como transgresiones disciplinarias.

Por ejemplo, en el ámbito militar no está permitido el chismorreo (rumor), la falta de respeto o cualquier otro acto de indisciplina. Sin embargo, en varias ocasiones, la ocurrencia de problemas entre pares no es llevada al ámbito disciplinario, lo que dificulta la extinción de estos factores.

Según Costumero (2007), existen aspectos que influyen negativamente en las relaciones interpersonales.

El autor menciona que, por ejemplo, los conflictos provocan sufrimiento, dolor, resentimiento y desconfianza. Además, según su encuesta de opinión, en su trabajo titulado "Relaciones Interpersonales y Trabajo en Equipo: un análisis de la influencia en la Calidad de Vida en el Trabajo", el servicio excesivo y el cumplimiento de plazos ajustados provocan un gran estrés y dificultan la relación entre líderes y subordinados.

Flores et al. (2016), destacan que los factores que obstaculizan una buena relación interpersonal pueden extinguirse en las Organizaciones, si existe una buena influencia del liderazgo de los jefes en todos los niveles, actuando en el desarrollo del sindicato del grupo.

De esta forma, se observa que diferentes autores coinciden en que, si la relación interpersonal es mala, significa que los factores obstaculizadores están presentes, provocando la degradación del Clima Organizacional, lo que dificulta que las personas trabajen y dialoguen entre sí, además de destruir la cooperación y el trabajo en equipo.

Factores de atracción de una buena relación

Ros (2006), menciona que los factores de atracción se señalan como "antídotos" de los factores que dificultan la relación. Son factores utilizados para cultivar una buena relación entre los miembros de un mismo grupo de trabajo. El citado autor también menciona que estos factores son: la cooperación, la visión periférica a la hora de tomar decisiones, la motivación, el optimismo, el valor, la confianza y el diálogo.

Según Fuquen (2003), los factores que más influyen en la relación interpersonal son el respeto, la amistad, la cordialidad en las relaciones, la cooperación y la integración dentro y fuera de la organización. Según el autor, las personas llevan al trabajo valores, creencias y expectativas inherentes a su "yo", sus emociones y sentimientos que interfieren en las relaciones interpersonales.

Ros (2006), destaca las virtudes que deberían ser inherentes a todos los militares y cada vez más desarrolladas, son: Carácter, Ideal, Espíritu Militar, Disciplina, Lealtad, Obediencia, Decisión, Respeto, Subordinación, Confianza, Valor, Iniciativa, Voluntad, Honor Militar, Tenacidad, Abnegación, Deber Militar, Espíritu de Cuerpo, Sentido de la Justicia, Camaradería, Resignación, Amor al Trabajo, Probidad, Postura Militar, Asiduidad y Puntualidad, Franqueza, Buen Humor, Creatividad, Autoestima y Fe.

Los factores de atracción citados por Ros (2006), se buscan en el mundo empresarial. Las Virtudes Militares enumeradas por Fuquen (2003), cuando están bien desarrolladas, funcionarán como factores de atracción para mantener buenas relaciones interpersonales en la Unidad Militar, ya que, como su nombre indica, son virtudes y ciertamente aportarán aspectos positivos a las relaciones interpersonales.

2.2.6. Gestión de conflictos

Para Chiavenato (2007), el conflicto significa "la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos y enfrentados". El citado autor destaca que las situaciones de conflicto surgen desde los albores de la humanidad, forman parte del proceso evolutivo del ser humano y son fundamentales para que los sistemas crezcan y se desarrollen, ya sean sistemas familiares, organizativos o políticos.

En este contexto, Chiavenato (2007) señala que los conflictos son inevitables en las relaciones laborales, pero deben ser comprendidos y gestionados eficazmente. El citado autor destaca que, si los conflictos no se gestionan correctamente, pueden generar problemas para la organización.

Niveles de conflicto

Ros (2006), cita que existen varios niveles de conflicto y la correcta identificación de estos ayuda a detectar la estrategia adecuada para gestionarlos.

Fuquen (2003, p.21), presenta los siguientes niveles de conflicto:

Latente: cuando el conflicto es subyacente, no se declara y no hay, ni siquiera por parte de los elementos implicados, conciencia de su existencia. Al final, no es necesario que se elaboren. Pueden evolucionar, permanecer estables o desaparecer. Cuando se ven desbordados, existe la posibilidad de que vuelvan en forma de conflictos manifiestos.

Percibido - los elementos implicados perciben racionalmente la existencia del conflicto, aunque todavía no hay una manifestación abierta. Este es el caso de las preferencias del jefe por determinados empleados: los que no son tenidos en cuenta acaban notando la diferencia de trato.

Sentidos - Afectan a las partes a nivel de emoción y de forma consciente. Se trata del trato "ojo por ojo, diente por diente", es decir, las partes actúan en una competencia de intercambio de "lindezas".

Manifiesto - Los que ya han afectado a ambas partes. Son percibidos por terceros y pueden interferir en la dinámica de la organización. El ejemplo de este tipo de conflicto es cuando hay una intención deliberada de perjudicar o entorpecer a una de las partes, que se manifiesta a través del retraso de las tareas o el envío de información incompleta.

Los conflictos percibidos y manifiestos pueden y deben ser gestionados, teniendo siempre en cuenta las opciones de solución o control.

Estrategias de gestión de conflictos

Chiavenato (2007, p. 380) presenta tres formas de resolver un conflicto:

- Resolución de ganar/perder: utilizando varios métodos, una de las partes consigue ganar el conflicto, logrando sus objetivos y frustrando a la otra parte en su intento de lograr sus objetivos. De este modo, una parte gana, mientras que la otra pierde.
- Resolución perdedora/perdedor: cada parte renuncia a algunos objetivos, mediante alguna forma de compromiso. Ninguna de las partes consigue todo lo que quería. Ambas partes renuncian a algo, es decir, ambas pierden.

- Resolución ganar/ganar: las partes son capaces de identificar soluciones exitosas a sus problemas, lo que les permite a ambos alcanzar los objetivos deseados. El éxito, tanto en el diagnóstico como en la solución, hace que ganen las dos partes o que ganen las dos.

Chiavenato (2007, p. 380) concluye que los dos primeros patrones de resolución tienden a conducir a la continuación del conflicto.

En el tercer patrón presentado, se interrumpe el ciclo de continuidad del conflicto y disminuye la probabilidad de un conflicto futuro, ya que ambas partes dejan de perder.

2.3. Definición de términos

1. Clima.

Es una construcción compleja. Muchos estudios tienden a describir el clima como un concepto que denota actividades y procesos (Real Academia Española, RAE, 2021).

2. Cultura.

Se relaciona con las normas y valores compartidos (RAE, 2021).

3. Moral.

Es el elemento intangible más importante de la dimensión humana. Es una medida de cómo se sienten las personas sobre sí mismas, su equipo y sus líderes. La moral alta proviene de un buen liderazgo, esfuerzo compartido y respeto mutuo (RAE, 2021).

4. Motivación.

Es indicativa del nivel de moral y entusiasmo de un miembro del servicio para cumplir una misión. De manera similar, las percepciones compartidas de un estado organizacional indeseable pueden contribuir a la baja Motivación para trabajar (RAE, 2021).

5. Cohesión.

Compromiso entre los miembros para lograr una meta que requiere los esfuerzos colectivos del grupo. Un grupo con alta cohesión de tareas está compuesto por miembros que comparten un objetivo común y que están motivados para coordinar sus esfuerzos como equipo para lograr ese objetivo (RAE, 2021).

6. Confianza en el liderazgo.

En las fuerzas armadas, el oficial al mando como director ejecutivo de una unidad tiene la autoridad y la responsabilidad de establecer el clima de liderazgo y desarrollar unidades disciplinadas y cohesionadas (Rico y Sánchez, 2014).

7. Liderazgo.

Está centrado en la igualdad y la justicia, por lo que influye significativa en la moral de una unidad y, por lo tanto, en el desempeño laboral. Dado que el liderazgo tiene que ver con el cambio y con la gestión de la organización, las personas preferirían seguir a un comandante en el que tengan confianza para que los guíe, especialmente donde existe un gran riesgo para la vida (Rico y Sánchez, 2014).

8. Satisfacción laboral.

Es la combinación de sentimientos y creencias que tienen los trabajadores en relación con sus trabajos actuales. A alguien con un alto nivel de satisfacción generalmente le gustará su trabajo. Sienten que están siendo tratados de manera justa y creen que el trabajo tiene muchas facetas deseables (RAE, 2021).

9. Desempeño militar.

Se puede definir como qué tan bien un trabajador ejecuta tareas y actividades relacionadas con el trabajo. Como en todas las demás esferas del entorno laboral, las fuerzas armadas llevan a cabo una evaluación anual del personal como una forma de monitorear el desempeño laboral (Rico y Sánchez, 2014).

10. Herramientas.

Un conjunto de herramientas para realizar un trabajo específico (RAE, 2021).

11. Gestión.

Serie de operaciones realizadas para dirigir y administrar un negocio o empresa (RAE, 2021).

12. Programa.

Proyecto o plan ordenado que constituye las diferentes partes o actividades de algo a realizar (RAE, 2021).

13. Excelencia.

Puede resaltar las cualidades apreciables que hacen que una persona u objeto sea digno de gran respeto y aprecio (RAE, 2021).

14. Reconocimiento.

Acto de distinguir un sujeto o una cosa. Este reconocimiento se logra analizando las características de la persona u objeto. Cuando se identifica, se produce la personalización o identificación (RAE, 2021).

15. Recompensa.

Suelen ser premios o incentivos por completar una tarea (RAE, 2021).

16. Salud.

Estado en el que un ser humano está libre de lesiones o enfermedades y realiza todas sus funciones normalmente (RAE, 2021).

17. Calidad.

Un conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y evaluarla en relación con otras cosas de su tipo (RAE, 2021).

CAPÍTULO III

DESARROLLO DEL TEMA

Clima organizacional del Batallón de Comunicaciones como herramienta de gestión del desempeño militar

3.1. Campos de Aplicación

Para realizar el presente estudio se orienta la investigación a algún campo específico donde el autor ha desempeñado funciones militares. En este caso fue en el Batallón de Comunicaciones N°115 "Sgto My Benito Pardo Figueroa", perteneciente a la Quinta División de Ejército.

3.2. Tipos de aplicación

De acuerdo a lo observado por el autor del presente estudio en el tiempo de servicio en el Ejército del Perú, se realizaron diversos talleres de capacitación, sin embargo, estas carecían de evaluaciones periódicas, específicamente en el Batallón de Comunicaciones N° 115, "Sgto. My Benito Pardo Figueroa" ubicada en la ciudad Iquitos. Esta situación impide tener una calidad de desempeño en los integrantes y limita el desarrollo individual de los miembros militares.

Para el Ejército del Perú, el Clima Organizacional es favorable para el desempeño de las actividades de su personal y sigue siendo importante en la medida en que el jefe militar observa la necesidad de conducir a sus hombres para el cumplimiento de sus misiones. De acuerdo a la experiencia durante la formación del autor, se observó que el capital humano es fundamental para que la institución alcanzara la excelencia, lo que contribuyó a los altos índices de aprobación de la institución militar en la sociedad peruana actual.

En ese sentido, actualmente, corresponde al Comando de Personal del Ejército - COPERE realizar y colaborar toda la gestión de personal. Esta dirección es el órgano de apoyo técnico y normativo, cuyo objeto es desarrollar actividades relacionadas con la evaluación del desempeño, reconocimiento de méritos y ascensos del personal militar en servicio activo y suboficiales.

Ante ello, parece que existe un seguimiento de la actuación de los militares por parte de la institución. Por otra parte, durante la evaluación no se tiene en cuenta el Clima Organizacional en el que se inserta. Por esta razón, un correcto análisis del Clima Organizacional de las Unidades Militares cobra cada vez más importancia para comprender la posibilidad de influencia de este clima de trabajo en el desempeño de los militares.

3.3 Diagnóstico

El problema de estudio hace referencia al manejo de los grupos militares relacionados a los Batallones de Comunicaciones del Ejército del Perú, el cual ha presentado ineficiencia en el ambiente laboral, además de desmotivación, insatisfacción y poca productividad en algunos soldados.

El desconocimiento de las virtudes que brindan las herramientas de gestión del clima organizacional, de parte de las cadenas de comando es uno de los factores, ello, se evidencia a que no se suelen aplicar pruebas y evaluaciones sobre el estado anímico del personal militar; por consiguiente, no se accede seleccionar los instructores militares calificados y especializados en la capacitación militar, por tanto, hay ineficacia de gestión de los directivos.

Dentro de este enfoque, es importante para las organizaciones militares, tener un Clima Organizacional favorable para el trabajo, considerando que las personas son diferentes entre sí y dotadas de personalidad propia, que son elementos vivos y motores de la organización y que son los únicos capaces de llevarlos a la excelencia y al éxito.

En este sentido, el presente estudio busca formular estrategias de solución al problema observado por el autor, en esta línea las unidades del Ejército del Perú requieren trabajar con el concepto de "Gestión con las Personas", donde éstas son tratadas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias y no sólo de habilidades manuales, físicas o artesanales.

3.4 Propuesta de innovación

Se presenta la propuesta de innovación de acuerdo a la experiencia militar del autor, el cual refleja una creciente preocupación por mejorar la calidad en la institución castrense. En este sentido la propuesta se apoya en las bases teóricas y antecedentes de estudio encontrados.

Se propone proyectar un: "*Programa de Excelencia en la Gestión del Ejército del Perú (PEG-EP)*"

3.4.1. Descripción de la propuesta planteada

A través del Programa de Excelencia en la Gestión del Ejército del Perú (PEG-EP), las Organizaciones Militares realizarían autoevaluaciones anuales y se tomará en cuenta el Clima Organizacional de la institución. En consecuencia, es necesario el desarrollo de proyectos de innovación y mejora para cumplir con los requisitos de los criterios de evaluación. Entre esas necesidades, está la de medir la Calidad de Vida en el Trabajo percibida por los militares e implementar la mejora continua a partir del análisis de los resultados.

Este programa podría integrar un Sistema de Gestión del Desempeño, con el objetivo de enfocarse en las personas y, en consecuencia, mejorar el desempeño de las tareas; y en la propia Fuerza, subsidiando los diversos procesos de recursos humanos del Ejército. En este contexto, el personal militar es evaluado de acuerdo a varios criterios:

- ✓ El desempeño en sus funciones
- ✓ El trato personal con superiores, pares y subordinados
- ✓ Su conducta civil

Estas medidas sugieren que es de interés del Ejército evaluar no sólo la institución, sino también el desempeño individual de cada miembro y la mejor manera de incrementar este desempeño, mantenerlo siempre en buenos niveles una buena Calidad de Vida en el Trabajo y un buen clima organizacional.

La inserción de una escala de Clima Organizacional en el SGD, podría potenciar el concepto de soldado que se desenvuelve muy bien en un ambiente de trabajo considerado malo. También podría depreciar el concepto de militar que tiene un desempeño inferior, en un lugar de trabajo con un Clima Organizacional positivo, porque se considera que los militares tendrán plenas condiciones para desempeñarse mejor.

3.4.2. Objetivo del Programa PEG-EP

El objetivo del Programa de Excelencia en la Gestión del Ejército del Perú (PEG-EP), será sensibilizar a los comandantes de Unidad sobre la importancia de buscar un Clima Organizacional favorable para el trabajo, con el fin de influir positivamente en el desempeño de sus militares. Los resultados positivos son favorables a la selección propuesta de los factores constitutivos del Clima Organizacional, siendo estos la motivación, el liderazgo, las relaciones interpersonales y la capacidad de gestión de conflictos. Se busca también lograr los siguientes objetivos:

- Aportar con elaboración de acciones y buscar el mejoramiento del liderazgo, que aporte al logro militar los objetivos plasmados en el Plan del Gestión del Ejército del Perú.
- Fortalecer y perfeccionar el trabajo en equipo.
- Desarrollar competencias militares - profesionales.
- Proponer acciones que coadyuven al logro de los objetivos instruccionales.
- Considerar como parte de las estrategias de fortalecimiento instruccional a la cultura de la organización
- Evaluar el desarrollo por competencias en el personal de los diversos batallones de comunicación despegados por el Ejército del Perú.

3.4.3. Plan de acción del Programa PEG-EP

El Programa de Excelencia en la Gestión del Ejército del Perú (PEG-EP), debe realizar acciones en diferentes Organismo Militares para mejorar el clima organizacional como se muestra a continuación.

Tabla 1.

Plan de acción Programa PEG-EP

Elementos	Acciones
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Adopción, por parte de la institución, de canales de comunicación más eficientes que los actuales, como sistemas de videoconferencia o intercambio de imagen y sonido basados en la intranet; - Ministrar o participar en eventos o cursos destinados a desarrollar habilidades relacionadas con el liderazgo/comunicación.
Reconocimiento y recompensas	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar una encuesta sobre los intereses y necesidades de los integrantes, en cuanto al tipo de reconocimiento que desean, para proponer prestaciones que respondan a sus necesidades reales; - Organizar un programa de identificación y reconocimiento de cada servicio considerado ejemplar y hacerlo público dentro de la institución.
Condiciones y estructura de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Definir y sugerir al escalón superior, criterios de capacidad e intercambio para el movimiento de militares entre las diferentes organizaciones del Ejército. - Mantener un programa de mantenimiento que garantice el abastecimiento de los equipos considerados esenciales para el desarrollo de las actividades administrativas y, en su defecto, mantener una presión constante con los superiores para que estos equipos sean abastecidos.
Oportunidad de	<ul style="list-style-type: none"> - La institución debe orientar, incentivar y brindar cursos,

<p>crecimiento profesional</p>	<p>conferencias y seminarios específicos sobre gestión organizacional y de personas a los militares que se encuentran en funciones de liderazgo;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Discutir y sugerir al escalón superior la creación de un plan de carrera que incluya los requisitos, bonificaciones y ventajas de los roles gerenciales y de liderazgo.
<p>Salud</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La institución debe incentivar a los empleados a practicar actividades deportivas, promover campeonatos y buscar convenios con gimnasios, clubes o grupos de actividades similares. - Fomentar una mayor integración entre los militares, utilizando fechas y eventos conmemorativos; - Organizar campeonatos deportivos entre los miembros de las secciones; - Promover cursos y conferencias de interés para los militares.

Fuente: Elaboración Propia (2022).

3.4.4. Diseño de la propuesta

Figura 8.

Programa de Excelencia en la Gestión del Ejército del Perú (PEG-EP)



Figura 9.
Valores institucionales a desarrollar



Figura 10.

Auditorio para el Programa de Excelencia



CONCLUSIONES

Este trabajo planteó la cuestión de cómo debe ser el Clima Organizacional del Batallón de Comunicaciones para que sea una herramienta que maximice el desempeño profesional. En este sentido se concluye lo siguiente:

1. El presente estudio reporta alguna contribución en la presentación del Clima Organizacional de la Unidad Militar antes mencionada como herramienta para la Gestión del Desempeño de los Militares, el autor mediante su experiencia profesional buscó analizar la constitución del Clima Organizacional del Batallón de Comunicaciones donde realizó funciones, destacando los factores que pueden influir en el desempeño de los militares.
2. Al entender los conceptos de Clima Organizacional, se percibió que se refiere al ambiente de trabajo y que sería totalmente posible aplicarlo a las diversas Unidades Militares del Ejército del Perú, en sus actividades diarias en tiempo de paz, es decir, en el contexto de "No Guerra".
3. Para proceder al análisis de la relación del referido Clima con la posibilidad de convertirse en una herramienta de gestión del desempeño, se buscó enumerar los factores constitutivos del Clima Organizacional. Tras el estudio bibliográfico de conceptos de autores de renombre, presentado en el cuerpo de este trabajo, este postulante sugirió que el liderazgo, el funcionamiento de las relaciones interpersonales, factores impeditivos de una buena relación y la gestión de conflictos son importantes, en la medida en que influyen en el Clima Organizacional y pueden variar el rendimiento de los militares.
4. Finalmente, el Clima Organizacional bien desarrollado genera actitudes positivas que fortalecen los vínculos entre jefes y subordinados, mejorando el desempeño de los militares de la Unidad. Por lo tanto, los vínculos entre los miembros de la organización están directamente relacionados con el cumplimiento de las motivaciones implicadas, con la correcta ejecución de las actividades de liderazgo, con la capacidad de gestionar los

conflictos internos y la buena relación interpersonal de los militares, factores que constituyen el Clima Organizacional.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda al Comando General del Ejército buscar incluir nuevos estudios presentando una metodología para medir el Clima Organizacional de una Unidad Militar para clasificarlo en Malo, Regular, Bueno, Muy Bueno o Excelente, para que este clima sea escalonado e incluido en el SGD, permitiendo a los militares no sea evaluado aisladamente en los comportamientos, sino considerando el entorno en el que se insertado.
2. Se recomienda evaluar y tomar en consideración la propuesta presentada, que menciona el lanzamiento de un Programa de Excelencia en la Gestión del Ejército del Perú (PEG-EP) y aplicarlo a las diversas Unidades Militares.
3. Se recomienda realizar una constante capacitación profesional para encontrar una forma efectiva de evaluar el clima organizacional dentro del Ejército del Perú, y que esta evaluación sea ampliamente aplicada para permitir llegar a las conclusiones necesarias para un diagnóstico y encontrar soluciones de la calidad de vida de los militares y el clima organizacional en sus unidades.
4. Para que sea una herramienta eficaz, este estudio recomienda que el resultado de la medición del Clima Organizacional forme parte del perfil de los Organismos Militares en el Sistema de Gestión del Desempeño, asignando un peso positivo o negativo al concepto estipulado a los militares.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abarca, J. (2021). Clima laboral y síndrome de Burnout en soldados del Cuartel III Brigada de Comunicaciones, Arequipa, 2019. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12773/13091/SEabc_ojc.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chanca, J. (2021). Eficiencia del Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Instituto de Educación Superior Tecnológico del Ejército. *Revista Scientific*, 6(22), 270–290. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, UNMSM. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2021.6.22.14.270-290>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: Los sistemas de administración de las organizaciones humanas*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Costumero, I. (2007). *Relaciones en el Entorno de Trabajo*. Madrid. Thomson/Paraninfo. <https://books.google.cl/books?id=MIUQwbkH5x0C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Corza, W. (2014). *Ambiente y Clima Organizacional Dinámico y Eficiente en el Contexto del Ejército Nacional*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12792/AMBIENTE%20Y%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20DIN%3%81MICO%20Y%20EFICIENTE%20EN%20EL%20CONTEXTO%20DEL%20EJ%3%89RCITO%20NACIONAL.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Ejército del Perú (s.f.). *Manual de ética profesional del personal militar de las Fuerzas Armadas del Perú*. https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/Manual_Etica_FFAA.pdf
- Flores, E., Yapuchura, A., Garcia, M. y Calsina, W. (2016). *Las habilidades sociales y la comunicación interpersonal de los estudiantes de la universidad*

- Nacional del Altiplano – Puno. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 7(2),5-14. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449849320001>
- FM 22-100 (1990). Field Manual No. 22-100 "Military Leadership". <https://armyoe.files.wordpress.com/2018/03/1990-fm-22-100.pdf>
- FM 6-22 (2015). Field Manual No. 6-22 "Leader Development". Department of the Army. https://www.milsci.ucsb.edu/sites/secure.lsit.ucsb.edu.mili.d7/files/sitefiles/fm6_22.pdf
- Fuquen, M. (2003). Los conflictos y las formas alternativas de resolución. *Tabula Rasa*, (1),265-278. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39600114>
- García-Guiu, C. y Extremera, N. (2020). Liderazgo e Inteligencia emocional: aplicaciones psicosociológicas en Seguridad y Defensa. *Revista Armas y Cuerpos* N° 143. 10-19. España. https://www.researchgate.net/publication/340732255_Liderazgo_e_Inteligencia_emocional_aplicaciones_psicosociologicas_en_Seguridad_y_Defensa
- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2002). Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. https://www.researchgate.net/publication/230854764_Primal_Leadership_Realizing_the_Power_of_Emotional_Intelligence
- Miranda, K. (2017). "Análisis comparativo del clima y cultura organizacional entre el personal militar y civil que labora en el Ala Aérea N°3 - AÑO 2017". Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/5380/ADmiquk.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Palma, S. (2004). Escala Clima Laboral CL - SPC. Primera edición. Lima: Fondo Editorial de la Universidad Ricardo Palma. https://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Edici%C3%B3n
- Parra, W. (2018). El liderazgo militar como modelo aplicable para el liderazgo empresarial. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17385/ParraLosadaWilmar2018..pdf?sequence=4>

Patiño, L. (2017). Diagnóstico del clima organizacional de la agencia logística de las Fuerzas Militares Regional Pacífico. Universidad Autónoma de Occidente.

<https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/9456/T07128.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pedraza, V. (2013). Liderazgo emocional al interior de las fuerzas militares. Universidad Militar Nueva Granada.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10882/ENSAYO%20LIDERAZGO%20EMOCIONAL%20%20FFMM.pdf;jsessionid=8CED8A9FF6E0CA3EA5A37C36C4203040?sequence=2>

Perdomo, C. (2015). Análisis Psicométrico de dos Instrumentos de Medición del Clima Organizacional en el Ejército Nacional de Colombia, Fundación Universitaria Los Libertadores, Bogotá, Colombia.

https://repository.libertadores.edu.co/bitstream/handle/11371/1785/perdomo_carlos_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pinilla, C. (2017). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en la Escuela de Helicopteros para las FFAA. Universidad Militar Nueva Granada.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17579/PinillaLopezCarlosJavier2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Rico, J., y Sánchez, A. (2014). Caracterización del clima organizacional en unidades militares: Caso "Batallón de Infantería de Marina N°. 12". Colombia: Universidad Tecnológica de Bolívar.

<https://repositorio.utb.edu.co/handle/20.500.12585/3680>

Rios, G. (2017). Clima organizacional del departamento de enfermería del Hospital Militar Escuela Dr. Alejandro Dávila Bolaños, Managua, Nicaragua, marzo-abril 2017. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

<https://repositorio.unan.edu.ni/7909/2/t952.pdf>

Ros, J. (2006). Análisis de roles de trabajo en equipo: Un enfoque centrado en comportamientos.

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5449/jarg1de1.pdf>

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	MIRAVAL EURIBE JUAN ALEXIS
1.02	Grado y Arma / Servicio	TTE COM
1.03	Situación Militar	ACTIVIDAD
1.04	CIP	125120100
1.05	DNI	75606772
1.06	Celular y/o RPM	952077761
1.07	Correo Electrónico	alexismiraval712@gmail.com

2. ESTUDIOS EN LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS:

2.01	Fecha_ ingreso de la EMCH	2011
2.02	Fecha_ egreso EMCH	2015
2.04	Fecha de alta como Oficial	01/01/2016
2.05	Años_ experiencia de Oficial	6 años
2.06	Idiomas	Ingles

3. SERVICIOS PRESTADOS EN EL EJÉRCITO

Nº	Año	Lugar	Unidad / Dependencia	Puesto Desempeñado
3.01	2016	LIMA	ECOME	ALUMNO
3.02	2017	IQUITOS	BCOM N° 115	CMDTE SECC
3.03	2018	IQUITOS	CIA COM SERV N° 115	CMDTE SECC
3.04	2019	STA TERESA	BSVA N° 515	CMDTE SECC
3.05	2021	CABALLOCO CHA	CIA COM N° 35	CMDTE SECC

4. ESTUDIOS EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ

Nº	Año	Dependencia y Período	Denominación	Diploma / Certificación
4.01	2016	INICTEL-UNI	CAPACITACION TELECOMUNICACIONES	CERTIFICADO
4.02	2016	CIVIME	AVANZADO INGLES	CERTIFICADO

4.03	2015	EPE	PARACAIDISMO MILITAR	DIPLOMA
4.04				
4.05				

5. ESTUDIOS DE NIVEL UNIVERSITARIO

N°	Año	Universidad y Período	Bachiller - Licenciado
5.01	2015	EMCH	BACHILLER
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			
7.02			

8. ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO

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

FIRMA _____

POSTFIRMA