

**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
ADMINISTRACIÓN**

**“Estrategias para Optimizar el Clima Organizacional en la
Jefatura de Reemplazos y Reservas del Ejército en Arequipa”**

PRESENTADO POR EL BACHILLER:

Clyde Loyo Gutiérrez Guillen

Orcid: 0009-0006-9939-4696

LIMA – PERÚ

2024

Dedicatoria

A mis compañeros de armas que me acompañaron en la Jefatura de reemplazos y reservas de Arequipa.

Agradecimiento

Al Divino Hacedor del mundo, por permitirme servir a mi patria.

ÍNDICE

Dedicatoria	2
Agradecimiento	3
ÍNDICE	4
ÍNDICE DE FIGURAS	6
Resumen	7
Introducción	8
CAPITULO I: INFORMACION GENERAL	9
1.1. Descripción de la Dependencia	9
1.2. Tipo de actividad que desarrolló (función y puesto)	9
1.3. Lugar y fecha	10
1.4. Misión	10
1.5. Visión	10
1.6. Funciones del puesto que ocupó	10
CAPITULO II: MARCO TEORICO	13
2.1. Antecedentes	13
2.1.1. Antecedentes Internacionales	13
2.1.2. Antecedentes Nacionales	14
2.2. Bases teóricas	15
2.2.1. Clima Organizacional	15
2.2.2. Clima organizacional en el entorno militar	16
2.2.3. Estrategias para Optimizar el Clima Organizacional	16
2.2.4. Comunicación Efectiva como Pilar Fundamental	17
2.2.5. Desarrollo y Fortalecimiento del Liderazgo	18
2.2.6. Fomento de la Colaboración y Trabajo en Equipo	19
2.2.7. Reconocimiento y Recompensa por Desempeño	20
2.2.8. Cultura de Confianza y Respeto	20
2.1. Términos básicos	21
CAPITULO III	23
DEARROLLO DEL TEMA	23
3.1. Campo de aplicación	23
3.2. Tipo de aplicación	23
3.3. Diagnostico	23
3.4. Propuesta de innovación	25
3.4.1. Objetivo de la propuesta	25

3.4.2. Descripción simple de la propuesta.....	25
CONCLUSIONES	37
RECOMENDACIÓN	38
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	39
ANEXOS	41

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Flujograma del seminario por clases	25
---	----

Resumen

En el marco del proceso para optar por el título de Licenciado en Ciencias Militares, se llevó a cabo un trabajo de suficiencia profesional en la Jefatura de Reemplazos y Reservas del Ejército en Arequipa. El objetivo general de este estudio fue analizar y proponer estrategias efectivas para optimizar el clima organizacional dentro de esta institución militar, reconociendo su impacto crucial en la eficiencia y el bienestar del personal.

El trabajo comenzó con una descripción detallada de la problemática identificada en la Jefatura, centrada en las dificultades relacionadas con el clima organizacional que afectaban la cohesión y el desempeño del personal. Este contexto problemático sirvió como base para el planteamiento del problema, destacando la necesidad urgente de implementar medidas que mejoren las condiciones laborales y fortalezcan las relaciones interpersonales en el entorno militar.

Como resultado esperado de la aplicación de las estrategias propuestas, se espera lograr un clima organizacional más positivo y colaborativo en la Jefatura de Reemplazos y Reservas. Esto incluye una mayor motivación y compromiso por parte del personal, una mejora en la comunicación interna, y un incremento en la eficiencia operativa. Además, se anticipa que estas mejoras contribuyan significativamente al cumplimiento de las metas institucionales y al bienestar general de los integrantes de la Jefatura.

Palabras claves: clima, militar, estrategias, comunicación, optimización

Introducción

Se deben destacar los motivos personales y profesionales que impulsaron la realización de este trabajo de suficiencia profesional para optar por el título de Licenciado en Ciencias Militares. El autor, quien ocupó el puesto de jefe del departamento administrativo en la Jefatura de Reemplazos y Reservas del Ejército en Arequipa, identificó una problemática significativa relacionada con el clima organizacional dentro de esta dependencia militar. Esta problemática se convirtió en el foco principal del estudio, motivando al autor a investigar y proponer soluciones efectivas para mejorar dicho clima.

El trabajo se estructura en tres capítulos fundamentales. En el Capítulo I, se presenta una información detallada sobre la dependencia militar, incluyendo su descripción, el tipo de actividad desarrollada por el autor, el lugar y la fecha de desempeño, así como la misión, visión y funciones específicas del puesto ocupado.

En el Capítulo II, se desarrolla el marco teórico necesario para entender el contexto y las bases conceptuales del estudio. Se abordan los antecedentes tanto internacionales como nacionales relevantes para el tema del clima organizacional en entornos militares, además de discutir conceptos clave como la gestión del estrés, la resiliencia y otros términos básicos que son fundamentales para el análisis posterior.

Finalmente, en el Capítulo III se expone el desarrollo del tema central del estudio. Se define el campo de aplicación del trabajo, se especifica el tipo de aplicación que se propone, se detalla el proceso diagnóstico realizado, y se presenta una innovadora propuesta orientada a mejorar el clima organizacional en la Jefatura de Reemplazos y Reservas del Ejército en Arequipa.

CAPITULO I: INFORMACION GENERAL

1.1. Descripción de la Dependencia

La Jefatura de Reemplazos y Reservas del Ejército en Arequipa, conocida como COREMOVE, es una unidad fundamental dentro de la estructura organizativa del Ejército del Perú.

1.2. Tipo de actividad que desarrolló (función y puesto)

En el marco de sus actividades en la Jefatura de Reemplazos y Reservas del Ejército en Arequipa (COREMOVE), el autor se desempeñó como Jefe del Departamento Administrativo. En este rol, desempeñó funciones críticas para asegurar el buen funcionamiento y la operatividad continua de la unidad. A continuación, se describen las principales funciones y responsabilidades asociadas a este puesto:

Funciones

Gestión Administrativa: El Jefe del Departamento Administrativo es responsable de la administración de registros del personal, la actualización de bases de datos y la gestión de documentos importantes. Asegura que toda la información esté al día y sea precisa para facilitar la toma de decisiones.

Supervisión de Personal Administrativo: Supervisa y coordina las actividades del personal administrativo, asegurando que se cumplan los procedimientos y normas establecidos. Esto incluye la asignación de tareas, la evaluación del desempeño y la capacitación del personal.

Elaboración de Informes: Encargado de la elaboración de informes periódicos sobre las actividades administrativas, incluyendo el estado de los registros, las necesidades de personal y otros aspectos relevantes. Estos informes son utilizados para la toma de decisiones a nivel superior.

Coordinación de Recursos: Gestiona los recursos materiales y financieros del departamento, asegurando que estén disponibles y se utilicen de manera eficiente. Esto incluye la planificación del presupuesto y la adquisición de suministros necesarios.

Optimización de Procesos Administrativos: Identifica oportunidades para mejorar los procesos administrativos, implementando cambios y nuevas prácticas que aumenten la eficiencia y efectividad del departamento.

Asesoramiento y Apoyo: Proporciona asesoramiento y apoyo a otros departamentos y unidades en temas administrativos, asegurando una coordinación fluida y una gestión eficiente de los recursos.

1.3. Lugar y fecha

Año: 2019 Lugar: Arequipa- Perú.

1.4. Misión

La Jefatura de Reemplazos y Reservas del Ejército, es la unidad orgánica técnico administrativa responsable de planificar, ejecutar y controlar las actividades concernientes a la Aplicación de la Ley del Servicio Militar y la gestión de la reserva para un adecuado y eficiente empleo del personal militar en situación de retiro y licenciados del Ejército en caso de movilización.

1.5. Visión

“Ser una organización moderna, dinámica y altamente capacitada para el desarrollo de técnicas de gestión para el alistamiento, registro militar y gestión de las reservas del personal militar y civil del Ejército”.

1.6. Funciones del puesto que ocupó

Funciones del Jefe del Departamento Administrativo

- **Gestión de Registros y Documentación:**
 - Supervisar la administración de registros del personal, asegurando que toda la información esté actualizada y sea precisa.
 - Gestionar la documentación importante, incluyendo expedientes de personal, informes y correspondencia oficial.
- **Supervisión del Personal Administrativo:**
 - Dirigir y coordinar las actividades del personal administrativo, asignando tareas y responsabilidades de manera efectiva.

- Evaluar el desempeño del personal, proporcionando retroalimentación y realizando capacitaciones para mejorar sus habilidades.
- **Elaboración y Presentación de Informes:**
 - Preparar informes periódicos sobre las actividades administrativas, incluyendo el estado de los registros, necesidades de personal y otros aspectos relevantes.
 - Presentar estos informes a la jefatura superior para la toma de decisiones estratégicas.
- **Coordinación de Recursos y Presupuesto:**
 - Gestionar los recursos materiales y financieros del departamento, asegurando su disponibilidad y uso eficiente.
 - Planificar y controlar el presupuesto del departamento, realizando ajustes según sea necesario para cumplir con los objetivos establecidos.
- **Optimización de Procesos Administrativos:**
 - Identificar oportunidades para mejorar los procesos administrativos, implementando nuevas prácticas y tecnologías que aumenten la eficiencia.
 - Desarrollar y actualizar procedimientos administrativos para asegurar que se cumplan las normativas y estándares establecidos.
- **Asesoramiento y Apoyo Interdepartamental:**
 - Proporcionar asesoramiento y apoyo a otros departamentos y unidades en temas administrativos, facilitando la coordinación y colaboración.
 - Actuar como enlace entre el departamento administrativo y otras

áreas de COREMOVE, asegurando una comunicación fluida y efectiva.

- **Manejo de Correspondencia y Comunicaciones:**

- Gestionar la correspondencia oficial, asegurando que las comunicaciones internas y externas sean precisas y oportunas.
- Coordinar y supervisar la distribución de la información dentro del departamento y hacia otras unidades.

- **Control de Inventarios y Suministros:**

- Supervisar el control de inventarios de materiales y suministros necesarios para el funcionamiento del departamento.
- Asegurar la adquisición y distribución adecuada de estos recursos, evitando la escasez y el exceso de stock.

- **Planificación y Ejecución de Actividades Administrativas:**

- Planificar y coordinar actividades administrativas diarias, semanales y mensuales para asegurar el cumplimiento de los objetivos.
- Organizar reuniones y eventos administrativos, preparando agendas y documentando las decisiones y acuerdos tomados.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Corradi (2020) en su estudio tuvieron como objetivo general analizar la importancia del clima organizacional y la cultura como factores determinantes en el cumplimiento de objetivos del personal civil en el Comando de Brigada de Montaña VIII. Utiliza un enfoque metodológico cualitativo, basado en un estudio de caso descriptivo que incluye entrevistas y análisis de datos secundarios. Los resultados indican que mejorar el reconocimiento del personal y fomentar la participación en actividades extralaborales pueden significativamente mejorar el ambiente laboral, aumentando la eficiencia y la satisfacción. En conclusión, este estudio contribuye proporcionando recomendaciones concretas para mejorar el clima organizacional en un contexto militar, promoviendo un ambiente laboral más positivo y productivo para el personal civil del Comando de Brigada de Montaña VIII.

González (2020) en su estudio tuvo como propósito central proponer un procedimiento de diagnóstico del clima organizacional aplicable al Laboratorio de Calibración No.42 del Ejército Central. Entre los principales hallazgos se destacan la formulación de un marco teórico de referencia, el desarrollo de un procedimiento de investigación para cumplir con el objetivo propuesto, y la propuesta de un método específico para diagnosticar el clima organizacional en dicho laboratorio. Para llevar a cabo este estudio, se emplearon diversas técnicas y métodos, incluyendo un análisis teórico crítico de las concepciones generales del tema, así como el análisis y síntesis de información, el método de expertos, la tormenta de ideas y el método Delphi. Además, se utilizaron herramientas como Microsoft Word, Excel y Visio para el procesamiento y análisis de datos.

Herrera (2021) en su estudio busco explorar la importancia del liderazgo en conjunción con la pedagogía para mejorar la calidad de la instrucción en las Fuerzas Militares, especialmente en el Ejército Nacional. Se examina cómo el liderazgo impacta en el aprendizaje continuo de los individuos y su influencia en los resultados organizacionales para alcanzar metas establecidas. Se analizan las ventajas y desventajas del liderazgo efectivo en el comportamiento

organizacional de empresas e instituciones, destacando cómo motiva e influye en los individuos para orientar y guiar el cumplimiento de objetivos. El estudio concluye presentando un modelo que articula el liderazgo y la pedagogía, resaltando los beneficios estratégicos que este enfoque aportará al Ejército Nacional en la ejecución de su misión constitucional.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Mendoza (2020) en su estudio tuvo como objetivo general mejorar el desempeño y funcionamiento de la institución, asegurando que los líderes cuenten con competencias adecuadas para alcanzar los objetivos estratégicos del Comando del Ejército, Comando de Educación y Doctrina del Ejército, y la propia Escuela Militar de Chorrillos. Se implementó un Programa Semestral de Evaluación Integral que incluye soldados, personal militar, oficiales, suboficiales, técnicos, personal de tropa, administrativo, técnico y civil. Esta evaluación psicológica y psicométrica mide las actitudes hacia los factores que afectan el clima organizacional, buscando ser un catalizador para mejorar el rendimiento y la cohesión dentro de la institución militar. Los resultados y conclusiones del estudio proponen esta innovación como clave para fortalecer el ambiente laboral y optimizar la efectividad operativa en la Escuela Militar de Chorrillos.

Guerra (2021) en su estudio se centró en determinar la relación entre la eficiencia del clima organizacional y el desempeño laboral del personal militar del "Instituto de Educación Superior Tecnológico Público del Ejército del Perú" (IESTPE) en el año 2020. Utiliza un enfoque de investigación básica, de diseño descriptivo-correlacional no experimental. La muestra consistió en ciento veinte alumnos del tercer año de diferentes especialidades del IESTPE, quienes fueron encuestados para el estudio. Como resultado, se encontró una relación significativa de $r=0.631$ entre las variables analizadas. Esto confirma la importancia de los vínculos entre el clima organizacional y el desempeño laboral, destacando que el ambiente laboral influye directamente en la percepción que tienen los trabajadores sobre su entorno. En conclusión, este estudio subraya la relevancia del clima organizacional como factor crucial en las dinámicas laborales dentro del IESTPE, proporcionando una base sólida para comprender y mejorar las relaciones entre los trabajadores y la institución militar.

Aymara y Urbina (2022) en su estudio tuvo como objetivo general investigar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el personal militar del Estado Mayor del Comando Logístico del Ejército (COLOGE). Es un estudio aplicado que propone soluciones prácticas a problemas específicos identificados en COLOGE, utilizando un enfoque cuantitativo para recolectar y analizar datos sobre el comportamiento y los resultados del personal. Se empleó un diseño no experimental y transversal, donde se aplicaron encuestas con preguntas tipo Likert validadas por expertos, dirigidas a 52 militares de ambos sexos del COLOGE, excluyendo al personal civil. La alta confiabilidad de los datos obtenida (coeficiente alfa de Cronbach: 0.978) respalda los hallazgos, que revelan una correlación significativa ($r=0.887$) entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Estos resultados sugieren que un clima organizacional favorable, promovido por líderes comprometidos y una comunicación efectiva, mejora el rendimiento y la satisfacción laboral en COLOGE, validando la importancia de gestionar adecuadamente el ambiente laboral en entornos militares.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Clima Organizacional

El clima organizacional se refiere al ambiente psicológico y emocional que se percibe en una organización, influenciado por diversos factores como las relaciones interpersonales, las políticas de la empresa, el estilo de liderazgo, y la cultura organizacional en general (Guerra, 2021).

Este concepto abarca la percepción colectiva de los empleados sobre la organización en la que trabajan, afectando su motivación, satisfacción laboral, productividad y bienestar general. Un clima organizacional positivo se caracteriza por la confianza, la comunicación abierta, el apoyo mutuo y la claridad en los roles y responsabilidades, mientras que un clima negativo puede manifestarse en conflictos frecuentes, falta de colaboración, estrés laboral y altos niveles de rotación de personal (Saavedra, 2023). Evaluar y gestionar el clima organizacional es crucial para promover un entorno laboral saludable y mejorar el rendimiento organizacional.

2.2.2. Clima organizacional en el entorno militar

El clima organizacional en el entorno militar se refiere al ambiente psicológico y emocional que prevalece dentro de una unidad militar o institución castrense. Este ambiente está influenciado por varios factores específicos del contexto militar, como la disciplina, la jerarquía, el entrenamiento intensivo, y las misiones operativas (Peralta y Bravo, 2022). A diferencia de otros entornos laborales, el clima organizacional militar puede ser más estructurado y orientado hacia objetivos específicos de defensa y seguridad nacional.

En términos de percepción colectiva, el clima organizacional militar afecta significativamente la cohesión del equipo, la moral de los soldados, y la eficiencia operativa. Un clima organizacional positivo en el entorno militar se caracteriza por un alto grado de camaradería, confianza mutua, y una clara comunicación de los objetivos y procedimientos (Palomino, 2023). Esto puede fortalecer la motivación de los miembros del servicio y mejorar su capacidad para cumplir con las demandas rigurosas del servicio militar.

Por otro lado, un clima organizacional negativo en el entorno militar puede surgir de conflictos internos, percepciones de injusticia, o una falta de apoyo emocional y profesional. Estos problemas pueden impactar negativamente en la moral de las tropas, la cohesión del equipo, y eventualmente en la efectividad operativa.

Evaluar y gestionar el clima organizacional en el entorno militar es crucial para mantener la cohesión y la eficacia de las unidades militares. Esto implica no solo asegurar un ambiente de trabajo saludable y motivador, sino también fomentar el desarrollo personal y profesional de los soldados para enfrentar desafíos complejos en condiciones exigentes.

2.2.3. Estrategias para Optimizar el Clima Organizacional

Estrategias para optimizar el clima organizacional implican acciones planificadas y efectivas para mejorar el ambiente psicológico y emocional dentro de una organización (Aldana, 2021). Estas estrategias pueden adaptarse tanto a entornos civiles como militares, y su implementación busca

fortalecer la cohesión del equipo, aumentar la satisfacción laboral, y mejorar el rendimiento organizacional. Algunas estrategias efectivas incluyen:

Comunicación efectiva: Establecer canales claros y abiertos de comunicación para facilitar la transmisión de información, retroalimentación y la resolución de conflictos de manera constructiva.

Desarrollo de liderazgo: Capacitar a los líderes para que ejerzan un liderazgo inspirador, justo y orientado al desarrollo personal y profesional de los miembros del equipo.

Fomento de la colaboración: Promover el trabajo en equipo y la colaboración entre los diferentes niveles jerárquicos y áreas de la organización, fomentando un sentido de unidad y propósito compartido.

Reconocimiento y recompensa: Implementar sistemas de reconocimiento y recompensa que valoren el desempeño excepcional y fomenten un ambiente de aprecio y motivación.

Bienestar y calidad de vida: Priorizar el bienestar físico, mental y emocional de los empleados, proporcionando apoyo y recursos para gestionar el estrés y mejorar la calidad de vida laboral.

Clima de confianza y respeto: Fomentar un ambiente de trabajo donde prevalezca la confianza, el respeto mutuo y la equidad, promoviendo la inclusión y la diversidad.

Feedback continuo: Establecer mecanismos regulares de retroalimentación para evaluar el clima organizacional y adaptar las estrategias según las necesidades y percepciones del equipo.

2.2.4. Comunicación Efectiva como Pilar Fundamental

La comunicación efectiva se posiciona como un pilar fundamental dentro del contexto organizacional, ya que constituye el medio principal a través del cual se transmiten ideas, instrucciones, retroalimentación y expectativas entre todos los niveles jerárquicos y departamentales de una organización (Paredes, 2020). En este sentido, una comunicación clara, abierta

y transparente no solo facilita el intercambio de información, sino que también fortalece la cohesión del equipo y contribuye a la creación de un ambiente laboral más armonioso y productivo.

Implementar una comunicación efectiva implica establecer canales de comunicación adecuados y accesibles para todos los miembros de la organización (Delzo, 2022). Esto puede incluir desde reuniones regulares, tanto individuales como grupales, hasta el uso de herramientas tecnológicas que faciliten la comunicación instantánea y la colaboración en tiempo real. Además, es crucial promover una cultura organizacional que valore la escucha activa, el respeto por las opiniones de los demás y la claridad en la transmisión de mensajes.

Los beneficios de una comunicación efectiva se reflejan en una mayor eficiencia operativa, una reducción de malentendidos y conflictos, y un aumento en la satisfacción y compromiso de los empleados (Peralta y Bravo, 2022). Los líderes desempeñan un papel clave en este proceso al actuar como modelos de comunicación efectiva y alentar a sus equipos a expresar ideas y preocupaciones de manera abierta y constructiva.

2.2.5. Desarrollo y Fortalecimiento del Liderazgo

El liderazgo efectivo no solo implica la capacidad de tomar decisiones y dirigir equipos, sino también la habilidad de inspirar, motivar y guiar a los miembros del equipo hacia el logro de metas comunes (Sánchez, 2022). Esto requiere un enfoque proactivo en el desarrollo de competencias como la comunicación, la resolución de conflictos, la gestión del cambio y la construcción de relaciones sólidas. Además, fortalecer el liderazgo implica fomentar un ambiente donde los líderes puedan recibir retroalimentación y aprender de sus errores, lo que contribuye a un clima de confianza y apertura dentro de la organización (Peralta y Bravo, 2022).

Para fortalecer el liderazgo, es crucial invertir en programas de desarrollo de liderazgo que incluyan formación, mentoría y oportunidades de aprendizaje experiencial. Esto no solo ayuda a los líderes a adquirir nuevas habilidades y conocimientos, sino que también les permite desarrollar una visión estratégica y

una comprensión profunda de los desafíos y oportunidades que enfrenta la organización.

Además, promover una cultura organizacional que valore y reconozca el liderazgo efectivo es fundamental (Mendoza, 2020). Esto puede incluir la creación de estructuras de recompensas y reconocimientos que celebren los logros de los líderes y el establecimiento de prácticas de gestión del talento que identifiquen y desarrollen el potencial de liderazgo en todos los niveles de la organización.

2.2.6. Fomento de la Colaboración y Trabajo en Equipo

En el entorno militar, el fomento de la colaboración y el trabajo en equipo es esencial para optimizar el rendimiento y la eficacia operativa de las unidades (Martínez et al., 2022). Esto implica la creación de un ambiente donde los soldados y oficiales trabajen juntos de manera cohesionada, utilizando sus habilidades individuales para lograr objetivos comunes.

Las estrategias para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo en este contexto incluyen el entrenamiento conjunto, simulacros de misión, y ejercicios tácticos que permitan a los miembros del equipo desarrollar confianza mutua y coordinación efectiva. Además, es importante promover una cultura de apoyo y camaradería, donde cada miembro se sienta valorado y motivado para contribuir al éxito colectivo.

La tecnología también juega un papel crucial al facilitar la comunicación y coordinación entre las unidades en diferentes ubicaciones geográficas (Palomino, 2023). El uso de sistemas de comunicación avanzados y plataformas digitales permite una respuesta rápida y coordinada ante situaciones de emergencia o cambios en el campo de batalla.

El resultado de fomentar una colaboración sólida y un trabajo en equipo efectivo en el contexto militar es una mejora en la capacidad de respuesta, la adaptabilidad y la eficiencia operativa. Los líderes militares desempeñan un papel fundamental al establecer objetivos claros, asignar roles y responsabilidades, y promover una cultura de trabajo en equipo que impulse el cumplimiento exitoso de las misiones asignadas.

2.2.7. Reconocimiento y Recompensa por Desempeño

El reconocimiento y la recompensa por desempeño en el contexto militar son fundamentales para valorar y celebrar los logros individuales y colectivos que contribuyen al cumplimiento de las metas estratégicas y operativas (Mendoza, 2020). Esto implica establecer sistemas claros y justos que reconozcan tanto los esfuerzos excepcionales como los resultados sobresalientes de los soldados, oficiales y personal de apoyo.

Las estrategias efectivas de reconocimiento y recompensa incluyen ceremonias de premiación, menciones honoríficas, certificados de reconocimiento y la asignación de beneficios tangibles como días libres adicionales, oportunidades de formación avanzada o ascensos (Palomino, 2023). Estas acciones no solo refuerzan el sentido de logro personal, sino que también fortalecen el compromiso con la misión y promueven un ambiente de camaradería y aprecio dentro de la unidad.

Además, es importante que los líderes militares sean proactivos en identificar y destacar los comportamientos y acciones que demuestren dedicación, liderazgo y excelencia en el desempeño de deberes asignados. Esto ayuda a cultivar una cultura de rendimiento y excelencia, donde cada miembro se sienta valorado y motivado para alcanzar estándares de alto rendimiento.

El resultado de implementar un sistema efectivo de reconocimiento y recompensa por desempeño es una mejora significativa en la moral y el compromiso de los individuos, así como un incremento en la cohesión y eficacia operativa de la unidad militar. Esto contribuye directamente a la preparación y capacidad de respuesta ante desafíos y misiones críticas, fortaleciendo así la seguridad nacional y el cumplimiento de los objetivos estratégicos del país.

2.2.8. Cultura de Confianza y Respeto

La cultura de confianza y respeto dentro de las fuerzas armadas establece un ambiente donde cada miembro puede operar con seguridad y cooperación, independientemente de su rango o posición. Esta cultura se basa en el entendimiento de que cada individuo tiene un papel crucial que

desempeñar y que todas las contribuciones son valoradas y respetadas.

La confianza se construye a través de la transparencia en la comunicación, la consistencia en las acciones y decisiones, y el cumplimiento de los compromisos y responsabilidades. Los líderes militares desempeñan un papel crucial al modelar comportamientos que fomenten la confianza mutua entre los miembros de la unidad (Palomino, 2023).

El respeto, por otro lado, implica reconocer y valorar las habilidades, conocimientos y experiencias de cada individuo, así como su dignidad y bienestar personal (Mendoza, 2020). Esto se refleja en el trato justo y equitativo, el reconocimiento del mérito y la promoción de un ambiente libre de discriminación y acoso.

Las acciones para promover una cultura de confianza y respeto incluyen el establecimiento de políticas claras y procedimientos justos, la capacitación en diversidad e inclusión, y la promoción de valores éticos y profesionales en todas las interacciones dentro de la unidad militar.

Los beneficios de una cultura de confianza y respeto son significativos: fortalece la cohesión del equipo, mejora la comunicación y la colaboración, y aumenta la motivación y el compromiso de los individuos con la misión y los objetivos estratégicos. Además, contribuye a un ambiente de trabajo seguro y positivo, fundamental para el bienestar emocional y el rendimiento efectivo en condiciones operativas exigentes.

2.1. Términos básicos

Estrategia Militar: Planificación y aplicación de métodos y recursos para alcanzar objetivos militares.

Táctica: Métodos específicos utilizados para lograr objetivos militares a corto plazo en el campo de batalla.

Logística Militar: Planificación y ejecución de actividades para asegurar el abastecimiento, transporte y mantenimiento de recursos militares.

Comando: Autoridad o grupo de líderes responsables de dirigir y controlar las

operaciones militares.

Batallón: Unidad militar compuesta por varias compañías y comandada por un teniente coronel.

Infantería: Soldados que luchan a pie, típicamente en el frente de batalla.

Artillería: Unidad militar que opera armas de fuego de largo alcance, como cañones y obuses.

Operaciones Especiales: Actividades militares realizadas por unidades altamente entrenadas y equipadas para misiones específicas.

Inteligencia Militar: Recopilación, análisis y distribución de información crítica para apoyar la toma de decisiones militares.

Armisticio: Acuerdo temporal de cese al fuego entre naciones en conflicto, generalmente como preludio a negociaciones de paz.

CAPITULO III:
DEARROLLO DEL TEMA

"Seminario sobre Optimizar el Clima Organizacional en la Jefatura de Reemplazos y Reservas del Ejército en Arequipa"

3.1. Campo de aplicación

El campo de aplicación de este seminario se centrará en el departamento administrativo de la Jefatura de Reemplazos y Reservas del Ejército en Arequipa.

En este ámbito, se implementarán los conceptos y estrategias enseñados para mejorar el clima organizacional. Las áreas específicas de aplicación incluirán la mejora de la comunicación interna, el desarrollo de competencias de liderazgo, la implementación de prácticas de reconocimiento y recompensa y el fomento de la colaboración y el trabajo en equipo.

3.2. Tipo de aplicación

El tipo de aplicación de este seminario se enfocará en un enfoque práctico y sistemático dentro del departamento administrativo de la Jefatura de Reemplazos y Reservas del Ejército en Arequipa.

Este enfoque combinará métodos teóricos con técnicas prácticas para asegurar una implementación efectiva de las estrategias de mejora del clima organizacional.

3.3. Diagnóstico

El diagnóstico del clima organizacional en el departamento administrativo de la Jefatura de Reemplazos y Reservas del Ejército en Arequipa, conocido como COREMOVE, es un proceso esencial para identificar las áreas de mejora y desarrollar estrategias efectivas. Este diagnóstico implica una evaluación detallada de diversos factores que influyen en el ambiente de trabajo, incluyendo la comunicación, el liderazgo, la colaboración, el reconocimiento y la cultura de confianza y respeto.

Para llevar a cabo este diagnóstico, se utilizarán varias metodologías y herramientas de recopilación de datos. En primer lugar, se realizarán encuestas

anónimas dirigidas al personal administrativo para obtener sus percepciones y opiniones sobre el clima organizacional. Estas encuestas incluirán preguntas sobre la calidad de la comunicación interna, la efectividad del liderazgo, el nivel de colaboración y trabajo en equipo, y el reconocimiento del desempeño.

Además de las encuestas, se llevarán a cabo entrevistas individuales y grupos focales con miembros representativos del departamento. Estas entrevistas permitirán profundizar en las respuestas de las encuestas y obtener una comprensión más detallada de las experiencias y perspectivas de los empleados. Se abordarán temas como la satisfacción laboral, la motivación, las relaciones laborales y las posibles fuentes de conflicto o insatisfacción.

También se revisarán los documentos y registros internos, como las evaluaciones de desempeño, los informes de actividades y los resultados de encuestas anteriores, para identificar patrones y tendencias en el clima organizacional. Estos datos históricos proporcionarán una base para comparar la situación actual con períodos anteriores y evaluar la efectividad de cualquier cambio implementado previamente.

El análisis de los datos recopilados se realizará mediante técnicas estadísticas y cualitativas. Se utilizarán programas de software para analizar las respuestas de las encuestas y las entrevistas, identificando temas comunes y áreas de preocupación. Los resultados se presentarán en informes detallados que incluirán gráficos y tablas para visualizar las tendencias y las relaciones entre diferentes factores del clima organizacional.

El diagnóstico permitirá identificar las fortalezas y debilidades del clima organizacional en COREMOVE. Por ejemplo, se podrá determinar si la comunicación interna es clara y efectiva, si los líderes están desempeñando sus roles de manera adecuada, si los empleados se sienten valorados y reconocidos por su trabajo, y si existe una cultura de confianza y respeto.

Los hallazgos del diagnóstico servirán como base para desarrollar un plan de acción específico que aborde las áreas de mejora identificadas. Este plan incluirá recomendaciones concretas para mejorar la comunicación, fortalecer el liderazgo, fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, implementar

programas de reconocimiento y recompensa, y promover una cultura de confianza y respeto.

3.4. Propuesta de innovación

La propuesta de innovación para el seminario sobre optimización del clima organizacional en la Jefatura de Reemplazos y Reservas del Ejército en Arequipa podría enfocarse en implementar un sistema de mentoría intergeneracional.

Este sistema podría emparejar a líderes militares con experiencia con nuevos reclutas o personal menos experimentado, facilitando así la transferencia de conocimientos y valores organizacionales clave. Además, se podría establecer un programa continuo de retroalimentación y evaluación del clima organizacional, utilizando tecnología innovadora para recopilar y analizar datos en tiempo real.

Esto permitiría una respuesta más rápida y efectiva a las dinámicas cambiantes dentro de la organización, promoviendo un ambiente laboral más positivo y productivo.

3.4.1. Objetivo de la propuesta

El objetivo de la propuesta de innovación para el seminario sobre optimización del clima organizacional en la Jefatura de Reemplazos y Reservas del Ejército en Arequipa es mejorar el ambiente laboral y aumentar la productividad mediante la implementación de un sistema de mentoría intergeneracional. Este sistema facilitará la transmisión de conocimientos y valores entre los líderes militares más experimentados y el personal más joven. Además, busca establecer un programa continuo de retroalimentación y evaluación del clima organizacional, utilizando tecnología para responder de manera efectiva a los cambios dinámicos dentro de la institución.

3.4.2. Descripción simple de la propuesta



Figura 1

Flujograma del seminario por clases

Clase Magistral 1: Importancia del Clima Organizacional en Entornos Militares

Descripción

Esta clase abordará la relevancia del clima organizacional en el contexto militar, destacando cómo influye en la eficiencia, cohesión y moral de las tropas. A través de estudios de caso y ejemplos prácticos, se ilustrarán los efectos positivos y negativos del clima organizacional en el desempeño del personal militar.

Objetivo

El objetivo de esta clase es proporcionar a los participantes una comprensión profunda de cómo el clima organizacional impacta el desempeño y bienestar de los militares. Se busca equipar a los líderes con las herramientas necesarias para evaluar y mejorar el clima organizacional dentro de sus unidades.

Metas

- **Definir y Describir:** Los participantes podrán definir el clima organizacional y describir sus componentes clave.
- **Evaluar Impacto:** Los participantes podrán evaluar el impacto del clima organizacional en la motivación y el desempeño del personal militar.
- **Analizar Casos:** Los participantes analizarán casos de éxito y fracaso en la gestión del clima organizacional en entornos militares.
- **Aplicar Conocimientos:** Los participantes desarrollarán estrategias prácticas para mejorar el clima organizacional en sus respectivas unidades.

Temas a Tratar

1. Definición y Componentes del Clima Organizacional:

- Concepto de clima organizacional.
- Factores que influyen en el clima organizacional (cultura, comunicación, liderazgo, estructura organizacional).

2. **Impacto del Clima Organizacional en la Motivación y el Desempeño:**

- Relación entre clima organizacional y motivación del personal.
- Cómo un buen clima organizacional mejora la cohesión de la unidad y el rendimiento individual y colectivo.
- Consecuencias de un mal clima organizacional (estrés, baja moral, rotación de personal).

3. **Casos de Éxito y Fracaso en la Gestión del Clima Organizacional en Instituciones Militares:**

- Análisis de estudios de caso de unidades militares con clima organizacional positivo y negativo.
- Identificación de prácticas y políticas que han contribuido al éxito o fracaso.
- Lecciones aprendidas y cómo aplicarlas en otros contextos militares.

Metodología

- **Presentación Magistral:** Explicación teórica de los conceptos y componentes del clima organizacional.
- **Discusión de Casos:** Análisis de estudios de caso con participación activa de los asistentes.
- **Taller Práctico:** Ejercicio grupal para desarrollar estrategias de mejora del clima organizacional.

Tiempo

- **Duración Total:** 3 horas
 - Introducción y presentación teórica: 45 minutos
 - Discusión de casos de éxito y fracaso: 1 hora

- Taller práctico y discusión de estrategias: 1 hora
- Preguntas y respuestas: 15 minutos

Materiales

- **Proyector y Pantalla:** Para presentaciones visuales.
- **Material de Apoyo:** Diapositivas de la presentación, hojas de trabajo para el taller, artículos de referencia sobre clima organizacional.
- **Estudios de Caso:** Documentos con descripciones detalladas de casos de éxito y fracaso.
- **Papelería:** Hojas, bolígrafos, marcadores y pizarras para el taller práctico.

Evaluación

- **Participación Activa:** Evaluación basada en la participación durante la discusión de casos y el taller práctico.
- **Cuestionario:** Breve cuestionario al final de la clase para evaluar la comprensión de los conceptos clave.

Esta clase magistral está diseñada para ofrecer una visión integral del clima organizacional en entornos militares y proporcionar a los líderes las herramientas y conocimientos necesarios para crear un ambiente de trabajo positivo y productivo.

Clase Magistral 2: Estrategias de Comunicación Efectiva en la Jefatura de Reemplazos y Reservas

Descripción

Esta clase analizará las mejores prácticas para establecer una comunicación efectiva dentro de la Jefatura de Reemplazos y Reservas del Ejército. Se enfatizará la importancia de una comunicación clara y abierta para el desarrollo de un clima organizacional positivo. Los participantes aprenderán cómo mejorar la comunicación entre superiores y subordinados, utilizando herramientas y técnicas específicas.

Objetivo

El objetivo de esta clase es proporcionar a los líderes militares y al personal administrativo las habilidades y conocimientos necesarios para implementar estrategias de comunicación efectiva que promuevan un entorno organizacional saludable y eficiente.

Metas

1. **Entender los Principios de la Comunicación Efectiva:** Los participantes podrán describir y aplicar los principios básicos de la comunicación efectiva.
2. **Utilizar Herramientas de Comunicación:** Los participantes aprenderán a utilizar diversas herramientas y canales de comunicación adaptados a entornos militares.
3. **Mejorar la Comunicación Interna:** Los participantes desarrollarán técnicas para mejorar la comunicación entre superiores y subordinados, promoviendo un clima de confianza y colaboración.
4. **Implementar Estrategias de Comunicación:** Los participantes crearán un plan de comunicación para su unidad específica, alineado con las mejores prácticas aprendidas.

Temas a Tratar

1. **Principios de la Comunicación Efectiva:**
 - Claridad y concisión en la transmisión de mensajes.
 - Escucha activa y retroalimentación constructiva.
 - Empatía y comprensión del contexto del receptor.
2. **Herramientas y Canales de Comunicación en Entornos Militares:**
 - Comunicación verbal y no verbal.
 - Uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC) en el

ámbito militar.

- Canales formales e informales de comunicación.

3. **Técnicas para Mejorar la Comunicación entre Superiores y Subordinados:**

- Estrategias para superar barreras de comunicación.
- Fomento de un ambiente de confianza y apertura.
- Técnicas de liderazgo comunicativo y resolución de conflictos.

Metodología

- **Presentación Magistral:** Explicación teórica de los principios y técnicas de comunicación efectiva.
- **Role-Playing y Simulaciones:** Actividades prácticas donde los participantes simulan situaciones de comunicación en un entorno militar.
- **Taller Grupal:** Desarrollo de un plan de comunicación adaptado a las necesidades de la Jefatura de Reemplazos y Reservas.

Tiempo

- **Duración Total:** 3 horas
 - Introducción y presentación teórica: 45 minutos
 - Role-Playing y simulaciones: 1 hora
 - Taller grupal y desarrollo de estrategias: 1 hora
 - Preguntas y respuestas: 15 minutos

Materiales

- **Proyector y Pantalla:** Para presentaciones visuales.
- **Material de Apoyo:** Diapositivas de la presentación, hojas de trabajo para el taller, guías para role-playing.

- **Herramientas de TIC:** Computadoras, tabletas y software de comunicación.
- **Papelería:** Hojas, bolígrafos, marcadores y pizarras para el taller práctico.

Evaluación

- **Participación Activa:** Evaluación basada en la participación durante las simulaciones y el taller grupal.
- **Cuestionario:** Breve cuestionario al final de la clase para evaluar la comprensión de los conceptos clave.
- **Plan de Comunicación:** Evaluación del plan de comunicación desarrollado durante el taller.

Esta clase magistral está diseñada para proporcionar una comprensión integral de las estrategias de comunicación efectiva en entornos militares, equipando a los líderes con las habilidades necesarias para mejorar la comunicación interna y, por ende, el clima organizacional.

Clase Magistral 3: Desarrollo y Fortalecimiento del Liderazgo Militar

Descripción

Esta clase se centrará en cómo el liderazgo eficaz puede transformar el clima organizacional en un entorno militar. Se discutirán las competencias clave de los líderes militares y cómo pueden ser desarrolladas y fortalecidas para mejorar el ambiente de trabajo. A través de ejemplos y casos de estudio, los participantes comprenderán el impacto significativo del liderazgo en la moral y la eficiencia de sus unidades.

Objetivo

El objetivo de esta clase es equipar a los participantes con las habilidades y conocimientos necesarios para desarrollar y fortalecer su liderazgo, promoviendo un clima organizacional positivo y productivo dentro de la Jefatura de Reemplazos y Reservas del Ejército.

Metas

1. **Identificar las Características del Liderazgo Militar Efectivo:** Los participantes podrán describir las competencias clave de un líder militar exitoso.
2. **Desarrollar Programas de Liderazgo:** Los participantes aprenderán a diseñar e implementar programas de desarrollo de liderazgo en sus unidades.
3. **Analizar Casos de Estudio:** Los participantes analizarán ejemplos de líderes militares exitosos y comprenderán su impacto en el clima organizacional.
4. **Aplicar Estrategias de Liderazgo:** Los participantes desarrollarán estrategias para aplicar las competencias de liderazgo en su contexto específico.

Temas a Tratar

1. **Características del Liderazgo Militar Efectivo:**
 - Competencias clave (visión, integridad, comunicación, empatía, toma de decisiones).
 - Adaptabilidad y resiliencia en situaciones de estrés.
 - Inspirar y motivar a las tropas.
2. **Programas de Desarrollo de Liderazgo:**
 - Diseño e implementación de programas de formación y desarrollo de líderes.
 - Evaluación y seguimiento del progreso de los líderes en formación.
 - Estrategias para el desarrollo continuo del liderazgo.
3. **Casos de Estudio sobre Líderes Militares Exitosos y su Impacto en el Clima Organizacional:**

- Análisis de líderes militares históricos y contemporáneos.
- Lecciones aprendidas y mejores prácticas.
- Impacto del liderazgo efectivo en la moral y cohesión de las unidades.

Metodología

- **Presentación Magistral:** Explicación teórica de las competencias clave del liderazgo militar y su impacto en el clima organizacional.
- **Análisis de Casos de Estudio:** Discusión detallada de ejemplos de líderes militares exitosos.
- **Taller Práctico:** Desarrollo de un plan de acción para fortalecer el liderazgo en la unidad de cada participante.

Tiempo

- **Duración Total:** 3 horas
 - Introducción y presentación teórica: 45 minutos
 - Análisis de casos de estudio: 1 hora
 - Taller práctico y desarrollo de estrategias: 1 hora
 - Preguntas y respuestas: 15 minutos

Materiales

- **Proyector y Pantalla:** Para presentaciones visuales.
- **Material de Apoyo:** Diapositivas de la presentación, hojas de trabajo para el taller, documentos de casos de estudio.
- **Papelería:** Hojas, bolígrafos, marcadores y pizarras para el taller práctico.

Evaluación

- **Participación Activa:** Evaluación basada en la participación durante la

discusión de casos y el taller práctico.

- **Cuestionario:** Breve cuestionario al final de la clase para evaluar la comprensión de los conceptos clave.
- **Plan de Acción:** Evaluación del plan de acción desarrollado durante el taller.

Esta clase magistral está diseñada para proporcionar una comprensión integral del desarrollo y fortalecimiento del liderazgo militar, destacando cómo los líderes eficaces pueden transformar el clima organizacional y mejorar la eficiencia y cohesión de sus unidades.

Clase Magistral 4: Fomento de la Colaboración y Trabajo en Equipo en el Contexto Militar

Descripción

En esta clase se explorarán las estrategias para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo dentro de la Jefatura de Reemplazos y Reservas del Ejército en Arequipa. Se analizarán las dinámicas de equipo y cómo pueden ser optimizadas para mejorar la eficiencia operativa y la cohesión del grupo. Se utilizarán estudios de caso y ejercicios prácticos para ilustrar cómo una colaboración efectiva puede transformar el clima organizacional.

Objetivo

El objetivo de esta clase es proporcionar a los participantes las herramientas y técnicas necesarias para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo en sus unidades, mejorando así la moral, el rendimiento y la cohesión del grupo.

Metas

1. **Comprender la Importancia de la Colaboración en el Entorno Militar:** Los participantes entenderán cómo la colaboración impacta la eficiencia y efectividad operativa.
2. **Aprender Técnicas y Ejercicios para Fortalecer la Cohesión del Equipo:** Los participantes adquirirán estrategias para mejorar la cohesión y el

trabajo en equipo.

3. **Identificar los Beneficios del Trabajo en Equipo:** Los participantes reconocerán los beneficios del trabajo en equipo para la moral y el rendimiento de la unidad.
4. **Aplicar Estrategias de Colaboración en el Contexto Militar:** Los participantes desarrollarán planes para implementar técnicas de colaboración en sus unidades.

Temas a Tratar

1. **Importancia de la Colaboración y el Trabajo en Equipo en el Entorno Militar:**
 - Impacto de la colaboración en la eficiencia operativa.
 - Rol del trabajo en equipo en la cohesión y moral de la unidad.
 - Ejemplos de colaboración exitosa en el entorno militar.
2. **Técnicas y Ejercicios para Fortalecer la Cohesión del Equipo:**
 - Dinámicas de equipo y su optimización.
 - Ejercicios prácticos para mejorar la comunicación y la cooperación.
 - Estrategias para resolver conflictos y fortalecer las relaciones dentro del equipo.
3. **Beneficios del Trabajo en Equipo para la Moral y el Rendimiento de la Unidad:**
 - Cómo el trabajo en equipo mejora la moral del grupo.
 - Relación entre el trabajo en equipo y el rendimiento individual y colectivo.
 - Casos de estudio que demuestran los beneficios del trabajo en

equipo.

Metodología

- **Presentación Magistral:** Explicación teórica de la importancia de la colaboración y el trabajo en equipo en el entorno militar.
- **Estudios de Caso:** Análisis de ejemplos reales donde la colaboración ha mejorado la eficiencia y cohesión de unidades militares.
- **Ejercicios Prácticos:** Realización de ejercicios diseñados para fortalecer la cohesión del equipo y mejorar la colaboración.
- **Taller:** Desarrollo de planes de acción para implementar técnicas de colaboración en las unidades de los participantes.

Tiempo

- **Duración Total:** 3 horas
 - Introducción y presentación teórica: 45 minutos
 - Análisis de estudios de caso: 1 hora
 - Ejercicios prácticos y discusión: 1 hora
 - Desarrollo de planes de acción y preguntas: 15 minutos

Materiales

- **Proyector y Pantalla:** Para presentaciones visuales.
- **Material de Apoyo:** Diapositivas de la presentación, hojas de trabajo para ejercicios prácticos, documentos de estudios de caso.
- **Papelería:** Hojas, bolígrafos, marcadores y pizarras para el taller.

Evaluación

- **Participación Activa:** Evaluación basada en la participación durante la discusión de estudios de caso y ejercicios prácticos.

- **Cuestionario:** Breve cuestionario al final de la clase para evaluar la comprensión de los conceptos clave.
- **Plan de Acción:** Evaluación del plan de acción desarrollado durante el taller.

Esta clase magistral está diseñada para proporcionar una comprensión profunda y práctica de cómo fomentar la colaboración y el trabajo en equipo en el contexto militar, optimizando así el clima organizacional y mejorando la eficiencia operativa y la cohesión del grupo.

CONCLUSIONES

El autor ha decidido realizar este trabajo de suficiencia profesional para optar por el título de Licenciado en Ciencias Militares con el objetivo de abordar y proponer soluciones a una problemática identificada durante su desempeño como jefe del departamento administrativo. Durante este período, el autor observó la existencia de desafíos significativos en el clima organizacional de la Jefatura de Reemplazos y Reservas del Ejército en Arequipa, lo cual motivó la elección de este tema.

El enfoque del estudio se centra en la realización de un seminario sobre la optimización del clima organizacional, estructurado en varias fases. Inicialmente, se llevará a cabo un diagnóstico exhaustivo del clima organizacional actual mediante técnicas cualitativas y cuantitativas. Luego, se desarrollará el seminario abordando aspectos críticos como la comunicación efectiva, el fortalecimiento del liderazgo, la promoción del trabajo en equipo, y la implementación de sistemas de reconocimiento y recompensa por desempeño.

Los resultados esperados de la implementación de este seminario incluyen la mejora significativa en la cohesión del equipo, el incremento de la eficiencia operativa, y un ambiente laboral más positivo y productivo. Se anticipa que estas mejoras no solo beneficiarán el desempeño individual y colectivo del personal militar, sino que también fortalecerán la capacidad de la Jefatura de Reemplazos y Reservas para cumplir con sus objetivos estratégicos y mejorar la calidad de vida laboral de sus miembros.

RECOMENDACIÓN

Para superar la situación descrita como problema en el trabajo realizado, se deben seguir varias acciones clave. Se recomienda implementar estrategias de comunicación efectiva dentro de la Jefatura de Reemplazos y Reservas del Ejército en Arequipa, fortaleciendo así la interacción entre superiores y subordinados.

Además, es crucial desarrollar programas de formación continua en liderazgo militar, promoviendo habilidades de gestión que mejoren el clima organizacional. Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo mediante actividades prácticas también será fundamental para mejorar la cohesión y la eficiencia operativa.

Finalmente, establecer un sistema de reconocimiento y recompensa por desempeño efectivo ayudará a motivar al personal y fortalecerá la cultura organizacional positiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aldana, C. (2021). ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN Y MODERNIZACIÓN DEL EJÉRCITO DE COLOMBIA. *Revista de la Academia del Guerra del Ejército Ecuatoriano*, 14(1), 12-12. <https://scholar.archive.org/work/56ct6c2akfck5i2luyvm7p463i/access/wayback/https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Academia-de-guerra/article/download/VOL14ART15/pdf>
- Aymara Tacuri, M. J., & Urbina Quispe, E. S. (2022). El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en el personal del Comando Logístico del Ejército, Lima-2022. <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20500.12867/7043>
- Corradi, L. M. (2020). *Cultura organizacional y clima laboral como factores claves en el desempeño de personal civil dentro del Comando de Brigada de Montaña VIII-Ejército Argentino* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas). <http://cvl.bdigital.uncu.edu.ar/15754>
- Delzo, P. E. V. (2022). Liderazgo Estratégico en el Ejército: Roles y Competencias Esenciales. *Revista Seguridad y Poder Terrestre*, 1(1), 79-94. <http://revistas.ceeeep.mil.pe/index.php/seguridad-y-poder-terrestre/article/view/8>
- González Santos, S. (2020). *Procedimiento para el Diagnóstico del Clima Organizacional en el Laboratorio de Calibración No. 42 del Ejército Central* (Doctoral dissertation, Universidad de Matanzas. Facultad de Ciencias Empresariales). <https://rein.umcc.cu/handle/123456789/1192>
- Guerra, J. A. C. (2021). Eficiencia del Clima organizacional y desempeño laboral del Instituto de Educación Superior Tecnológico del Ejército. *Revista Scientific*, 6(22), 270-290. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9583405>

- Guerra, J. A. C. (2021). *Eficiencia del clima organizacional y el desempeño laboral del personal militar del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público del Ejército, 2020* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Mayor de San Marcos).
- Herrera Villa, S. A. (2021). El liderazgo como competencia estratégica para la transmisión de conocimientos dentro de un ambiente militar. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/39934>
- Martínez, J. S. P., Sánchez, S. P., Moreno, J. M. P., & Vargas, L. C. R. (2022). Evolución de la regulación de los acuerdos de cooperación offset en la industria militar Colombia-Brasil. *Brújula Semilleros de Investigación*, 10(20), 44-57. <https://brujuladesemilleros.com/index.php/bs/article/view/121>
- Mendoza Mujica, Y. A. (2020). *Mejoramiento del clima organizacional del comando de educación y doctrina del ejército* (Doctoral dissertation, Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi).
- Palomino, J. A. P. (2023). Prevalencia del Síndrome de Burnout en los Oficiales Superiores y Subalternos del Ejército del Perú y su implicancia en el clima laboral–aplicación del Maslach Burnout Inventory (MBI). *Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército*, 2(1), 09-27. <https://revistacientifica.esge.edu.pe/index.php/esge/article/view/1>
- Paredes Palomino, R. (2020). *El clima organizacional en la organización para la preparación del personal de tropa servicio militar voluntaria* (Doctoral dissertation, Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi). <https://repositorio.escolamilitar.edu.pe/handle/EMCH/344>
- Peralta Salazar, S. E., & Bravo Robles, G. A. (2022). Estrés laboral y Engagement en el personal administrativo de la Institución Administradora de Fondos de Aseguramiento en Salud del Ejército del Perú. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20500.12692/92517>
- Saavedra Villalobos, A. (2023). Clima organizacional y relaciones interpersonales en una institución educativa por convenio, del ejército-Lima 2023. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20500.12692/123944>

Sánchez, E. G. A. (2022). Cultura organizacional y liderazgo en el ejército. *Revista Seguridad y Poder Terrestre*, 1(1), 95-107.

<http://revistas.ceep.mil.pe/index.php/seguridad-y-poder-terrestre/article/view/9>

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	GUILLÉN GUTIÉRREZ Clyde Loyo
1.02	Grado y Arma / Servicio	CAP INF (r)
1.03	Situación Militar	Retiro
1.04	CIP	120023200
1.05	DNI	06809070
1.06	Celular y/o RPM	952899277
1.07	Correo Electrónico	Clydeg1976@gmail.com

2. ESTUDIOS EN LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS:

2.01	Fecha_ ingreso de la EMCH	1995
2.02	Fecha_ egreso EMCH	1999
2.04	Fecha de alta como Oficial	01 de enero de 2000
2.05	Años_ experiencia de Oficial	20 años 4 meses.
2.06	Idiomas	Español

3. SERVICIOS PRESTADOS EN EL EJÉRCITO

N°	Año	Lugar	Unidad / Dependencia	Puesto Desempeñado
3.01	2000	AREQUIPA	BIMR N° 114	CMDTE DE CIA
3.02	2001	SATIPO	BCT N° 324	CMDTE DE PEL
3.03	2002	JAUJA	CETPRO	DIRECTOR
3.04	2003	JAUJA	CETPRO	DIRECTOR
3.05	2004	JAUJA	CETPRO	DIRECTOR

3.06	2005	LIMA	REAL FELIPE	CMDTE CIA
3.07	2006	AREQUIPA	CMFB	INSTRUCTOR
3.08	2007	AREQUIPA	CMFB	INSTRUCTOR
3.09	2008	ANDAHUAYLAS	CMA	DIRECTOR
3.10	2009	ANDAHUAYLAS	BIM N° 63	CMDTE CIA
3.11	2010	LIMA	ESC INFANTERIA ½ año	ALUMNO
	2010	ANDAHUAYLAS	BIM N° 63 ½ año	CMDTE CIA
3.12	2011	CUSCO	CIA CMDO N° 114	CMDTE PPUU
3.13	2012	CUSCO	CIA CMDO N° 114	CMDTE PPUU
3.14	2013	ILAVE	BIM N° 59	CMDTE CIA
3.15	2014	ILAVE	BIM N° 59	CMDTE CIA
3.16	2015	PEDREGAL	BIMR N° 302/ CETPRO	CMDTE CIA /DIRECTOR.
3.17	2016	PEDREGAL	BIMR N° 302/ CETPRO	CMDTE CIA /DIRECTOR.
3.18	2017	AREQUIPA	MEMO COREMOV/ DESTACADO HMR	JEFEN DEP PERSONAL
3.19	2018	AREQUIPA	MEMO COREMOV/ DESTACADO HMR	JEFEN DEP PERSONAL
3.20	2019	AREQUIPA	COREMOVE	JEFE DEP ADMINISTRATIVO
3.21	2020	AREQUIPA	CEMOV - COSTA	CMDTE PPUU

4. ESTUDIOS EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ

N°	Año	Dependencia y Período	Denominación	Diploma / Certificación
4.01	1997	EMCH – 03 MESES	CURSO PARACAIDISMO	CERTIFICADO
4.02	1998	EMCH – 03 MESES	CURSO LINCE	CERTIFICADO
4.03	2005	ESC INF – 06 MESES	CURSO BASICO	CERTIFICADO
4.04	2010	ESC INF – 06 MESES	CURSO AVANZADO	CERTIFICADO

5. ESTUDIOS DE NIVEL UNIVERSITARIO

N°	Año	Universidad y Período	Bachiller - Licenciado
----	-----	-----------------------	------------------------

5.01			
5.02			

6. ESTUDIOS DE POSTGRADO UNIVERSITARIO

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

7. ESTUDIOS DE ESPECIALIZACIÓN

N°	Año	Dependencia y Período	Diploma o Certificado
7.01			
7.02			

8. ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO

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

FIRMA
POSTFIRMA

GUILLEN GUTIERREZ CLYDE
DNI: 06809070