

ARTÍCULO DE REVISIÓN

El compromiso de los líderes en la orientación al desempeño y la cultura organizacional en el Ejército del Perú 2023

RESUMEN

Actualmente, las condiciones del mundo imponen a las organizaciones la necesidad de desarrollar una sólida cultura organizacional, estrategias correctamente definidas y contar con los recursos que las hagan competitivas. Las instituciones analizan su cultura con el propósito de mejorarla; sin embargo, cuando se trata de aplicar una metodología para manipular la cultura organizacional se requiere la participación directa y comprometida de los líderes estratégicos de la organización, aspecto que es estudiado en el presente artículo académico. El objetivo del estudio fue describir como el compromiso de los líderes, en lo que a la orientación al desempeño se refiere, permite realizar mejoras a la cultura organizacional. Para ello se realizó una revisión de publicaciones relacionadas al problema para realizar un contraste del entendimiento compartido respecto de las variables en cuestión, obteniendo como resultado que el compromiso por parte de los líderes estratégicos en la orientación al desempeño es determinante para realizar mejoras en la cultura organizacional, llegando a la conclusión de que, todos los oficiales que ocupan cargos de nivel estratégico y los que se encuentran camino a ello, deben tener conocimiento pleno de la importancia del tema de estudio y de la gran responsabilidad que tienen con él ya que, reflexionar sobre ello, les permitirá generar mejoras tangibles que tengan un impacto significativo en la cultura organizacional del Ejército del Perú.

Palabras clave: Compromiso organizacional; Líderes estratégicos; Cultura organizacional; Orientación al desempeño.

**Eduardo Gonzalo León
Jesús**

eleonj@esge.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6734-4228>

Escuela Superior de Guerra del
Ejército del Perú, Escuela de
posgrado, Lima, Perú

Presentado: 07/11/2023 - Aceptado: 11/12/2024 - Publicado: 30/06/2024

INTRODUCCIÓN

Pettigrew (1979) refiere que la cultura organizacional se constituye en “el sistema de conceptualizaciones que de manera pública y colectiva en un tiempo específico son aceptados por un determinado grupo” (p.574). Pasado el tiempo, el ser humano ha diversificado las maneras de incrementar la productividad en todos sus campos de desarrollo, y de la mencionada demanda progresivamente han surgido diferentes escuelas que con filosofías e ideas distintas buscan una solución al problema en mención. La cultura organizacional conceptualmente tiene influencia sobre la productividad por lo que adquirió una importancia significativa al interior de las organizaciones y se ha convertido en objeto de estudio para diversos investigadores (Cújar Vertel *et al.*, 2013, p.351).

Los complejos escenarios actuales se caracterizan por su naturaleza caótica, provocada por distintas situaciones de crisis y cambios vertiginosos. Ello obliga al Ejército del Perú a realizar un constante proceso de mejora que le permita alcanzar un nivel de competitividad y consolidar así su posición ante la sociedad.

Vera Delzo (2019) refiere que, a principios del año 2019, el Ejército del Perú inició un proceso de transformación institucional. Esta noticia importante no pasó inadvertida entre los integrantes de la institución, ya que el mencionado proceso provocaría cambios significativos que tendrían un importante impacto en el futuro de la organización, y también en el de sus propias carreras profesionales. Además, señala que existe desconocimiento de lo que significa una transformación institucional, generando dudas y resistencia, siendo por ello indispensable definir su significado y diferenciarlo de términos como reingeniería y modernización ya que, según el citado autor, estos muchas veces -por error- son utilizados análogamente (p.36).

En el Ejército del Perú existe una cultura organizacional definida principalmente por el valor de la disciplina, pero al tratarse del comportamiento colectivo de sus integrantes, esta abarca lógicamente otras dimensiones que, en la medida en que se evalúen, brindarán importante información que luego de su análisis, se

constituye en un diagnóstico que permitirá a los líderes estratégicos tomar decisiones que provoquen mejoras o modificaciones evidentes.

Bahamonde (2014) señala que el factor cultural es sumamente importante y ahí posiblemente esté la principal tarea por hacer. En cuanto a los riesgos y oportunidades en el presente y en el futuro de las organizaciones militares se debe mantener, crear y potenciar una cultura organizacional que genere estrategias adecuadas para el logro de la visión organizacional, pero también un futuro óptimo para el personal que las integra y para la sociedad peruana en general (p.65).

Considerando este contexto, la presente investigación aborda un problema de orden estructural operativo que comprende resolver una interrogante que es constante respecto a cómo diseñar e implementar mejoras o modificaciones en la cultura organizacional. Así, la pregunta de investigación es la siguiente: ¿Cómo es que el compromiso de los líderes en la orientación al desempeño permite una gestión óptima de la cultura organizacional en el Ejército del Perú?

Con relación a ello, Antonakis y Day (2004) señalaron que el concepto de liderazgo es un concepto muy amplio que está basado en una diversidad de posturas, definiciones y teorías, conformando así un fundamental aspecto en la orientación y dirección de diferentes grupos en distintos escenarios (p.18).

Es así que, el autor del presente artículo consideró como objetivo central del estudio, proponer una forma de acción en la orientación al desempeño, con la finalidad de mejorar la cultura organizacional como lo establece el noveno objetivo del Plan de Transformación Institucional (PTI) del Ejército del Perú en su segunda versión (Ejército del Perú, 2023). En tal sentido, la investigación es importante puesto que contribuye al logro del mencionado objetivo, además que es una base para futuras propuestas e investigaciones. La investigación tomó como marco teórico todas las publicaciones citadas en el presente artículo académico, incluyendo el marco jurídico y legal constitucional, además de los roles que le competen a las Fuerzas Armadas del Perú.

Finalmente, la aproximación del estudio se visualizó en cuatro etapas ligadas al desarrollo de su contenido. En una primera parte se describió y analizó el concepto de compromiso organizacional; en una segunda, el de los líderes estratégicos; en una tercera, el de la cultura organizacional, y se culminó con una cuarta parte en la que se analizó el concepto de orientación al desempeño, siendo esta última la que le permitió al autor de la investigación elaborar el presente artículo, con el que espera contribuir de alguna manera al logro del objetivo que persigue la mejora de la cultura organizacional en el Ejército del Perú.

MÉTODO

Antonakis y Day (2004) explicaron que:

Una revisión no se configura como un artículo original. En algunas ocasiones, tendrá como parte de su contenido, datos nuevos (del laboratorio propio del investigador) no publicada aún en alguna revista primaria. Pero, el propósito de estos es el de explorar las referencias bibliográficas anteriormente publicadas y el de ubicarla con una perspectiva adecuada. (p.62)

El autor referenció secuencialmente cierta bibliografía existente relacionada al tema de revisión, con el propósito de examinarla y obtener resultados propios, situándola en una perspectiva que permita proponer formas de acción que contribuyan con aportes a la mejora de la situación actual de la unidad de análisis del presente trabajo de investigación, que es la cultura organizacional.

Los trabajos revisados fueron seleccionados siguiendo el patrón que imponía la unidad de análisis, el Ejército del Perú, ya que el tema es tratado por la institución en su Plan de Transformación Institucional (PTI) al año 2034 (Ejército del Perú, 2023), siendo uno de sus objetivos mejorar la cultura organizacional, considerándose como principal criterio de selección la orientación al desempeño que, dentro de las dimensiones del programa de investigación GLOBLE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) establecido por Robert House, constituye un pilar fundamental en la

teoría con la que se analizó la cultura organizacional de la unidad de análisis.

Finalmente, siguiendo la metodología antes señalada, se revisaron artículos publicados en revistas científicas indexadas, por lo que la calidad de sus contenidos está garantizada. Estas revisiones fueron referenciadas siguiendo el orden lógico que permite una comprensión secuencial de los conceptos clave del artículo, los mismos que forman parte del constructo de la cultura organizacional.

RESULTADOS

Compromiso organizacional

Allen y Meyer (1996) definen que el compromiso organizacional es como un “estado psicológico..., el mismo que evidencia la relación existente entre una organización y una persona” (p.62). El estado psicológico en mención requiere ser reforzado y orientado hacia la mejora de la cultura organizacional en el Ejército del Perú ya que, como se mencionó anteriormente, son los líderes estratégicos los que, por ocupar los cargos del nivel estratégico de la institución, pueden gestionar la cultura, pero ello significa la generación de cambios sustanciales que involucran quebrar paradigmas y modelos mentales existentes, incluso en ellos mismos, lo que demanda un gran compromiso institucional de su parte.

La postura y la secuencia de acciones que se consideraron durante la elaboración de la primera versión del Plan de Transformación Institucional, relacionadas a comprometer a los líderes, no se refieren de manera única y exclusiva a los líderes del nivel estratégico; también debe entenderse como parte de la naturaleza del Ejército que la mayoría de sus integrantes son líderes de distintos niveles (estratégicos, organizacionales, y tácticos), considerando que tanto los líderes organizacionales como los tácticos se encuentran en camino a ser líderes estratégicos y como tales, la naturaleza de su preparación también debe ser concebida a largo plazo; de lo contrario, se seguirá señalando al más alto escalón como el único responsable de generar cambios importantes en los modelos mentales de la organización, cuando ello podría ser impulsado también desde los niveles organizacionales y tácticos como una fuerte

corriente, generando así la sinergia que tanto se necesita para materializar las mejoras o cambios en la cultura organizacional.

El compromiso organizacional se constituye en un constructo de segundo orden, el mismo que es medido con las dimensiones siguientes: moral, compromiso de tipo afectivo, y la identificación de valores y objetivos (Fonseca Herrera *et al.*, 2019).

En el Ejército, la cultura organizacional debe ser modificada por los líderes estratégicos, ya que sus decisiones y actos permiten evidenciar una formación militar sólida, comprometida con el proceso de transformación iniciado (Aguilar Sánchez, 2022). Por lo tanto, dar el ejemplo debe constituirse como la principal herramienta a ser utilizada por los líderes del Ejército en todos sus niveles y en todas y cada una de sus acciones, ya que el esfuerzo individual que cada uno realice se sumará al esfuerzo colectivo, materializándose en un sólido compromiso institucional y, posteriormente, consolidándose y logrando su sostenibilidad en el tiempo.

Líderes estratégicos

La cultura organizacional por sí sola no posee una gran repercusión en el compromiso organizacional, pero la mediación moderada por los expertos de la marca empleadora, contribuye positivamente a esta relación. Por ello, para hacer más fuerte el compromiso y la cultura organizacional, se deben incluir con prioridad la gestión que hace la marca empleadora como un factor determinante que permite dinamizar la relación en cuestión (Hurtado Palomino *et al.*, 2021)

Ante la acelerada dinámica del cambio y considerando la demanda de la sociedad respecto a la existencia de personal militar preparado y con profunda vocación de servicio, son los líderes de los niveles estratégicos los llamados a implementar las mejoras institucionales, asumir el mando y facilitar el progreso, tomando la iniciativa sin descuidar la disciplina (Aguilar Sánchez, 2022, p.104).

Como toda organización el Ejército del Perú requiere de líderes estratégicos que posean un perfil competencial adecuado que les

permita planificar e implementar mejoras que se materialicen a largo plazo, como sucede con todo lo que es realmente importante. Siendo necesario el conocimiento de ello por parte de los líderes estratégicos actuales y futuros, por lo que es relevante la sensibilización al respecto para que, de esta manera, también se contribuya al fortalecimiento del compromiso organizacional que el personal debe poseer como parte de su perfil profesional.

Considerando estos aspectos fundamentales para ejercer el liderazgo en el ámbito militar, se infiere que los mencionados elementos tienen una estrecha relación con ciertos puntos observados en el liderazgo de tipo transformacional, teniendo en cuenta que este tipo de líder es percibido como el que orienta su accionar basado sobre ideales, valores, ética y un particular sentido humano, dejando de lado algunos como la envidia, el egoísmo, entre otros, los que finalmente perjudicarían el logro de las metas (Parada, 2015, p.7).

Tomando en cuenta el trabajo de Fernández-Lores *et al.* (2016), la experiencia acumulada por parte de la marca empleadora es el proceso estimulante que induce al trabajador de percepciones de tipo físicas, emotivas, sentimentales y su accionar en el lugar de trabajo, así como el disfrute que percibe del trabajo y los valores que difunde la organización; en otras palabras, las bondades que brinda la institución al capital humano por formar parte de la misma.

El entorno actual de las universidades impone que estas implementen diferenciadas estrategias de la gestión del talento humano con la que obtengan y mantengan ventajas competitivas; por lo tanto, captar el talento humano es en la actualidad una variable clave para sostener una educación de calidad. Por ello, la cultura de una organización y lo que esta ha experimentado influyen significativamente en lo que al compromiso con la organización se refiere (Vaijayanthi *et al.*, 2011; Fernández-Lores *et al.*, 2016; Khanh Giao *et al.*, 2020).

Implementar, efectivizar y cumplir las metas de una estrategia involucra una secuencia de pasos que se configuran en el cambio de la estructura; el conocimiento de los recursos con los que se dispone, así como la identificación de

lo que su mercado requiere y grupos de interés de su entorno irregular, con la finalidad de asignar pertinentemente y así lograr la adaptación de los recursos disponibles a las respectivas propuestas (Drucker, 1954; Chandler, 1962; Galbraith y Nathanson, 1978; Koontz y Wehrich, 1991; Lambin, 1994; Johnson y Scholes, 1997; Burgelman, 2002).

La cultura organizacional, en el caso del Ejército del Perú, podrá ser mejorada o modificada como parte del ejercicio de toma de decisiones del nivel que ocupan sus líderes estratégicos, proceso que debe ser antecedido por un sólido compromiso institucional, y este se debe forjar desde la etapa inicial de la formación de un oficial, y luego ser fortalecido a lo largo de toda su carrera, debiéndose establecer políticas institucionales que permitan la sostenibilidad de estas decisiones a lo largo del tiempo.

Cultura organizacional

La cultura organizacional es un implícito e intangible sistema de significados compartidos que forman un patrón de los comportamientos y hacen homogéneos los pensamientos y las maneras de convivir en una determinada organización; así, esta es definida por los valores, ideologías, mitos, normas, historias, ritos, creencias, hábitos, símbolos, el lenguaje, las tradiciones, entre otros, los mismos que han venido evolucionando conforme pasa el tiempo y se han convertido en los fundamentos de la organización (Taylor, 1891; Kroeber y Kluckhohn, 1952; Pettigrew, 1979; Rossi y O'Higgins, 1981; Hofstede, 1980).

Un enfoque potencialmente más fructífero es considerar la cultura como fuente de una familia de conceptos. Los descendientes de algunas organizaciones son el símbolo, lenguaje, ideología, creencia, ritual, cultura y mito (Pettigrew, 1979, p.574).

La cultura organizacional ha sido estudiada con amplitud desde múltiples áreas del conocimiento (Warrick, 2017), y está caracterizada por ser un conjunto compartido de creencias, supuestos y valores en una organización (Khanh Giao *et al.*, 2020).

La cultura militar se diferencia de otras organizaciones de la comunidad por ser el producto de los muy particulares roles, tradiciones,

valores, y principios que se remontan a los inicios de lo que ahora es el Estado, los que han evolucionado y se han adaptado para permitir el eficaz cumplimiento de la misión del Ejército. La peculiar cultura militar es una de las fortalezas principales que contribuye con la integración e identificación de las personas con esta organización (Aguilar Sánchez, 2022, p.351). Es por ello que la cultura debe ser entendida como la integración de una serie de conceptos que la componen, en adelante dimensiones, para que esta identificación permita el análisis y producto de ello, se obtenga información valiosa que permita emitir diagnósticos del estado en el que se encontrarían todas o alguna de estas dimensiones, en concordancia con lo que se hizo en el año 2019 durante el desarrollo del Plan de Transformación Institucional en su primera versión (PTI v1) (Ejército del Perú, 2020).

Durante la formulación del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) del Ejército del Perú, los planificadores determinaron que el estudio Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE) sería la metodología más efectiva para identificar los supuestos subyacentes existentes en la organización. No obstante, se realizaron adaptaciones a esta herramienta con la finalidad de establecer las dimensiones que mejor se adecúen al análisis de la cultura organizacional del Ejército; en este sentido, se identificaron seis dimensiones para el análisis de la cultura organizacional existente (Arévalo Kalinowski *et al.*, 2021, p.79).

Las dimensiones que estableció el programa de investigación GLOBE son: la orientación al desempeño, asertividad, orientación hacia el futuro, orientación humana, colectivismo institucional, colectivismo de grupo, igualitarismo de género, distancia de poder, y anulación de la incertidumbre. El Ejército del Perú, al realizar el análisis de su cultura organizacional, solo utilizó la igualdad de oportunidades, practicidad y orientación humana, distancia de poder, orientación al desempeño, colectivismo de grupo, además de agregar el valor de la disciplina por ser de gran importancia dentro de la naturaleza de la institución militar.

Del análisis realizado se obtuvo información muy importante y valiosa en la búsqueda

de la mejora de la cultura organizacional ya que, para realizar ello, se requiere identificar problemas con cuya solución se implementen acciones que ocasionen cambios que permitan hacer tangibles las mejoras o modificaciones al comportamiento colectivo de los integrantes del Ejército del Perú.

Es así que, finalizando el proceso, los planificadores identificaron diez acciones estratégicas para alcanzar el Objetivo Estratégico N° 8 (Cambiar la cultura organizacional) del Plan de Transformación Institucional (PTI) del Ejército del Perú, v1 (Ejército del Perú, 2020). Asimismo, se establecieron una serie de mecanismos para complementar el efecto de las acciones estratégicas formuladas para mejorar aspectos de la cultura organizacional de la institución (Arévalo Kalinowski *et al.*, 2021, p.84).

Sin embargo, la segunda versión del Plan de Transformación Institucional modificó la palabra “cambiar” por “mejorar” y, en adelante, será el objetivo estratégico N° 9. Además de ello se redujeron esas diez acciones estratégicas a solo una, la misma que se subdivide en tres actividades: el fortalecimiento del liderazgo institucional, el fortalecimiento de la disciplina y vocación de servicio, y el fortalecimiento del clima organizacional.

Esta modificación (Ejército del Perú, 2023), a diferencia de lo establecido en la versión anterior del PTI, no presenta un sustento convincente que permita comprender el cambio, ya que en el año 2019 se trabajó con los datos obtenidos del análisis de la cultura organizacional del Ejército del Perú. Esta situación, para el autor de la presente investigación, constituye un retroceso en la búsqueda de lograr éxito en la consecución del ahora objetivo estratégico N° 9; además, en marzo del presente año fiscal 2023 se realizó una presentación del PTI.v2, en la que no se socializaron los motivos por los cuales se dejó de lado los datos obtenidos empleando la metodología GLOBE, aunque esta arrojó problemas puntuales los mismos que, de haber sido abordados con alguna medida, ya hubieran provocado cambios tangibles a la percepción de todos los integrantes de la organización, debido a la particularidad de que la implementación de mejoras a la cultura

organizacional no requiere recursos financieros para su logro.

En el año 2019 se determinó una cultura deseada, la misma que se enunció a modo del estado final deseado militar, que en sus últimas líneas resume al Ejército como una institución con un conjunto de ideas que la caracterizan y que, principalmente, permite el cambio de mentalidad y actitud de sus nuevos miembros (Arévalo Kalinowski *et al.*, 2021, p.82).

Luego del enunciado de la cultura organizacional deseada se realizó la implementación de un ciclo de acciones para el cambio de esta, acompañados, lógicamente, del sólido compromiso institucional que deben poseer sus líderes, siendo ello determinante para mejorar o modificar la cultura organizacional, teniendo en cuenta que son los líderes de nivel estratégico los que tienen la primera opción de aceptar recomendaciones, presentar e implementar acciones a ejecutar, y decidir de manera inmediata, solo así se podría tener impacto en la cultura de toda la organización.

Orientación al desempeño

Según House *et al.* (2001), en el Proyecto GLOBE, la orientación al rendimiento se refiere al grado en que una organización o sociedad anima y recompensa a los miembros del grupo por la mejora del rendimiento y la excelencia. Esta dimensión incluye el componente orientado al futuro de la dimensión denominada dinamismo (Hostefede, 1980, p.495).

Si bien es cierto en el Ejército del Perú se anima y recompensa a los miembros de la institución, desde el punto de vista del autor de la presente investigación, este proceso debería ser analizado a profundidad, utilizando los problemas identificados durante el desarrollo del diagnóstico realizado en el PTI.v1 (Ejército del Perú, 2020).

Estos problemas identificados dentro de la cultura organizacional del Ejército en el año 2019, de manera general fueron quince, y específicamente en cuanto a orientación al desempeño se refiere, se presentaron tres, como se muestra en la Tabla 1.

El autor considera que las soluciones a estos problemas identificados son de carácter

Tabla 1

Problemas en la orientación al desempeño

| Problemas en la orientación al desempeño |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Percepción de favoritismo para obtención de beneficios y reconocimientos.• Percepción de pérdida de tiempo en actividades poco productivas o no se enfocan en la misión principal.• Percepción de limitada práctica del mando, restringe la flexibilidad en el cumplimiento de la misión. |

Nota. Elaboración propia, 2024.

complejo, pero tienen la particularidad de que su implementación y ejecución no requiere de recursos financieros para que se hagan realidad; sin embargo, esa aparente ventaja necesita de un fuerte compromiso organizacional que debe ser prioridad de los líderes estratégicos. Adicionalmente, en el caso de los oficiales del Ejército que todavía no tienen cargos de liderazgo, es necesario articular su proceso de educación con lo que se persigue el logro del objetivo estratégico N° 9 del PTI.v2 (Ejército del Perú, 2023), que es mejorar la cultura organizacional, considerando el autor por ello que la elaboración del presente artículo académico constituye una magnífica oportunidad para presentar una propuesta como aporte en agradecimiento por los años de permanencia en la institución y todo lo que de esta recibió.

DISCUSIÓN

Aporte - propuesta

Para elaborar una propuesta adecuada y factible, el autor consideró el primero de los problemas identificados; es decir, la percepción de favoritismo para obtener beneficios y reconocimientos y se contrastó con el proceso de educación de oficiales, ya que en la mayoría de los casos este paso del escalafón da acceso a los beneficios y reconocimientos, donde una cantidad significativa de entrevistados considera que existe favoritismo.

Es así que siguiendo la metodología que en la actualidad utiliza la Dirección de Planeamiento del Ejército (DIPLANE) para articular el PTI.v2 (Ejército del Perú, 2023) con el Plan Operativo Institucional (POI). El autor, utilizando las seis dimensiones analizadas en el PTI.v1, planteó la siguiente propuesta con respecto al ahora objetivo 9, como a continuación se detalla:

- **Paso 1.** Considerando como base a la matriz de marco lógico del primer nivel de planeamiento (ver Tabla 2), se identificó la secuencia lógica del desprendimiento del objetivo estratégico (OE) N° 9, en su respectiva acción estratégica, indicador, actividades, y tarea de planeamiento PTI, además de señalar el responsable de su gestión.

Habiendo elaborado la matriz de marco lógico del primer nivel de planeamiento, constituido por la Dirección de Personal del Ejército (DIPERE) y la Dirección de Educación y Doctrina del Ejército (DIEDOCE) se procedió a elaborar la cadena de valor (ver Tabla 3) identificando en esta la secuencia existente desde el objetivo, acción, actividad, tarea y meta estratégica, la que fue desarrollada en el segundo nivel de planeamiento, considerando el Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE) y por la Jefatura de Educación del Ejército (JEDUCE), llegando finalmente hasta el tercer nivel que es la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Posgrado (ESGE-EPG). Es así que de las cuatro tareas estratégicas orientadas a los estamentos de recursos humanos del Ejército, es decir, el personal con rango de oficiales, técnicos y suboficiales, tropa de servicio militar voluntario y empleados civiles, se tomó solo la tarea estratégica “acciones para mejorar la orientación al desempeño del personal de Oficiales”, como se continuará describiendo.

- **Paso 2.** Como segundo paso se desarrolló la ruta de proceso, en la que se definió como actividades tácticas mejorar el proceso de selección, educación y premiación en la ESGE-EPG. Se determinaron cuatro productos intermedios, de los cuales se tomó el de implementar las modificaciones al proceso de selección en la ESGE-EPG.

Tabla 2*Marco lógico del primer nivel de planeamiento*

- Objetivo N° 09: Mejorar la cultura organizacional en el Ejército
- Indicador de OE: Nivel de implementación de las actividades que contribuyan a la mejora de la cultura organizacional del Ejército
- Responsable: Dirección de Personal del Ejército (DIPERE) Comando de personal del Ejército (COPERE)

| Acción estratégica (AE) | Indicador AE | Responsable AE | Actividades | Responsable Actividad | Tarea (PTI) | Mapa de procesos V.2 - 2022 |
|--|--|----------------|--|-----------------------|--|------------------------------------|
| 9.1.Cultura organizacional sustentada en la ética militar. | 9.1.1. Nivel de implementación de las actividades que contribuyan a la cultura organizacional sustentada en la ética militar | DIPERE-COPERE | 9.1.1.a. Distancia de poder 9.1.1.b. Orientación al desempeño 9.1.1.c. Colectivismo de grupo 9.1.1.d. Igualitarismo de género 9.1.1.e. Disciplina 9.1.1.f. Practicidad y orientación humana | DIPERE-COPERE | 1. Acciones para mejorar la distancia de poder. 2. Acciones para mejorar la orientación al desempeño. 3. Acciones para mejorar colectivismo de grupo. 4. Acciones para mejorar la igualdad de oportunidades 5. Acciones para mejorar la disciplina. 6. Acciones para mejorar la practicidad y orientación humana. | PS.1: Gestión de recursos humanos. |

Nota. Adaptado de Ejército del Perú, 2023.

Tabla 3*Cadena de valor*

| Primer nivel-estratégico DIPERE-DIEDOCE | Segundo nivel -operacional COEDE-JEDUCE | Tercer nivel -táctico ESGE |
|--|---|---|
| <p>Objetivo estratégico 01 Mejorar la cultura organizacional en el Ejército.</p> <p>Acción estratégica Cultura organizacional en la ética militar</p> <p>Actividad estratégica 9.1.1.B. Orientación al desempeño</p> <p>Tarea estratégica: Acciones para mejorar la orientación al desempeño de: 1. Oficiales 2. Técnicos y Sub oficiales 3. Tropa SMV 4. Personal Civil</p> <p>Meta estratégica 1. Orientación al desempeño mejorado</p> | <p>Objetivo operacional Mejorar el proceso de capacitación y perfeccionamiento para oficiales</p> <p>Acción operacional Directiva para mejorar el proceso perfeccionamiento para oficiales</p> <p>Actividad operacional Implementación de la directiva para mejorar el proceso de perfeccionamiento para oficiales</p> <p>Tarea operacional 1. Proceso de selección 2. Proceso educación 3. Proceso de premiación</p> <p>Meta operacional 1. Mejorar la selección 2. Mejorar la educación 3. Mejorar la premiación</p> | <p>Objetivo táctico Implementar la directiva para mejorar el perfeccionamiento para oficiales</p> <p>Acción táctica Directiva para mejorar el proceso de perfeccionamiento en la ESGE- EPG</p> <p>Actividad táctica 1. Mejorar proceso de selección ESGE 2. Mejorar proceso educación ESGE 3. Mejorar proceso de premiación.</p> <p>Tarea táctica 1. Modificar la selección ESGE 2. Modificar la educación ESGE 3. Modificar la premiación ESGE</p> <p>Meta táctica 1. Implementar las modificaciones al proceso de selección en la ESGE 2. Implementar las modificaciones al proceso educación en la ESGE 3. Implementar las modificaciones al proceso de premiación en la ESGE</p> |

Nota. Adaptado de DIPLANE, 2023.

- **Paso 3.** Como tercer paso se definieron los indicadores correspondientes para medir el logro de las metas y objetivos en el tiempo.
- **Paso 4.** Como cuarto paso se planteó la fórmula general del tercer nivel de planeamiento, como se muestra en el Tabla 4.

Figura 1
Matriz de fórmula general del indicador del tercer nivel

| | | |
|--|---|--|
| Indicador de la directiva: porcentaje de mejoras el proceso de perfeccionamiento para oficiales en la ESGE-EPG | = | % de nivel alcanzado en las mejoras de la calidad del proceso de selección en la ESGE + del proceso de educación en la ESGE + del proceso de premiación en la ESGE Nivel óptimo de calidad en los procesos de selección, educación y premiación en la ESGE-EPG en beneficio de la institución. |
|--|---|--|

Nota. Adaptado de DIPLANE, 2023.

Tabla 4
Tablero de control con tareas y metas de tercer nivel de planteamiento

| | | Logros alcanzados | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|---|-------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| | | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 | 2032 | 2033 | 2034 | TOTAL |
| | | Valor 0 | 50% | 55% | 60% | 65% | 70% | 75% | 80% | 85% | 90% | 95% | 100% | 100% |
| | | Metas | | | | | | | | | | | | |
| Físicas | Incrementar las vacantes a 120 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | TOTAL |
| Financieras | Implementar el proceso de invitación para mejorar la selección en la ESGE-EPG | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| | Invitar a 90 oficiales de la promoción en su 3er año de mayor. | | | | | | | | | | | | | |
| | Mantener las vacantes en 120 para oficiales solo para oficiales en 2, 3, 4 y 5 presentada | | | | | | | | | | | | | |
| | Ofrecer 30 vacantes para oficiales en 2, 3, 4 y 5 presentada | | | | | | | | | | | | | |
| | Ofrecer 25 vacantes para oficiales en 2, 3, y 4 presentada | | | | | | | | | | | | | |
| | Ofrecer 20 vacantes para oficiales en 2, y 3, presentada | | | | | | | | | | | | | |
| | Ofrecer 25 vacantes para oficiales en 2, 3, y 4 presentada | | | | | | | | | | | | | |
| | Ofrecer 20 vacantes para oficiales en 2, y 3, presentada | | | | | | | | | | | | | |
| | Ofrecer 15 vacantes para oficiales en 2, presentada | | | | | | | | | | | | | |
| | Ofrecer 10 vacantes para oficiales en 2, presentada | | | | | | | | | | | | | |
| | Mantener la invitación a 100 oficiales de la promoción en su 3er año de mayor. | | | | | | | | | | | | | |
| | Mantener la invitación a 105 oficiales de la promoción en su 3er año de mayor. | | | | | | | | | | | | | |
| | Mantener la invitación a 110 oficiales de la promoción en su 3er año de mayor. | | | | | | | | | | | | | |
| | Mantener la invitación a 115 oficiales de la promoción en su 3er año de mayor. | | | | | | | | | | | | | |
| | Mantener la invitación a 120 oficiales de la promoción en su 3er año de mayor. | | | | | | | | | | | | | |
| | Invitar a 120 oficiales de la promoción en su 3er año de mayor. | | | | | | | | | | | | | |
| | Ofrecer 5 vacantes para oficiales en 2 presentada | | | | | | | | | | | | | |

Nota. Adaptado de DIPLANE, 2023.

- **Paso 5.** Como quinto y último paso se programaron e implementaron las modificaciones al año 2034 del proceso de selección a la ESGE-EPG como en la Tabla 4.

Como se puede visualizar, a través del desarrollo de la metodología del DIPLANE el autor plantea esta propuesta, considerando que de ser implementada y ejecutada tendría un impacto significativo sobre la problemática en estudio (percepción de favoritismo para obtención de beneficios y reconocimientos) por las siguientes razones:

- Se reduciría significativamente el número de oficiales superiores sin la formación recibida en la Maestría en Ciencias Militares, ya que al año 2034, se estaría invitando a 120 mayores de la promoción que se encontraría en su tercer año en el grado.
- Desaparecería la problemática generada en las unidades donde los oficiales del grado de mayor se encuentran postulando a la ESGE-EPG, situación en la que, por lógicas razones, hace que se encuentren en un conflicto de prioridades.
- Se reduciría significativamente la desafección que causa en los oficiales que por diferentes motivos no alcanzan una vacante en años consecutivos, lo que deriva en una seria frustración que, en muchas ocasiones, trasladan al hogar.

CONCLUSIONES

- El compromiso organizacional debe constituir una competencia genérica en los perfiles de egreso de los programas que dicta la ESGE-EPG, los mismos que deben ser coherentes con los perfiles de puesto, proporcionando así a los líderes estratégicos herramientas que les permitan gestionar las mejoras a la cultura organizacional.
- Los líderes estratégicos del Ejército del Perú deben promover el esfuerzo a través de la realización de sus acciones, dando el ejemplo en todo momento, lo

que provocará un efecto de réplica en el comportamiento de los líderes organizacionales y tácticos que los siguen en este largo camino de responsabilidad compartida.

- La cultura organizacional del Ejército del Perú debe ser sometida a un proceso de mejora como lo establece el objetivo N° 9 del Plan de Transformación Institucional en su segunda versión (Ejército del Perú, 2023). Para que ello sea posible se requiere el compromiso de todos sus integrantes; es decir, todos los estamentos que conforman el más valioso de los recursos que posee una organización, que son las personas.
- La orientación al desempeño es una dimensión de la cultura organizacional del Ejército del Perú que, de ser gestionada eficientemente, provocaría mejoras tangibles ante la percepción de las personas que lo integran, siendo importante indicar que existen formas de plantear tareas y metas que no signifiquen ningún tipo de gasto para la institución.

REFERENCIAS

- Aguilar Sánchez, E. (2022). La cultura organizacional y liderazgo en el Ejército. *Revista Seguridad y Poder Terrestre*. 1(1). Julio-septiembre 2022. <https://revistas.ceep.mil.pe/index.php/seguridad-y-poder-terrestre/article/view/9>
- Allen, N., y Meyer, J. (1996). *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity*. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), diciembre 1996, 252-276. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879196900433>
- Antonakis, J., y Day, D. (2004). *The Nature of Leadership*. (3ª ed.). Sage Publications, Inc. https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=Syk0DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=The+nature+of+leadership+Sage+Publications,+Inc.&ots=t_0CANbbSF&sig=6sYh-UNHW2bUcLxil7N2j-da78VE#v=onepage&q=The%20nature%20of%20leadership%20Sage%20Publications%2C%20Inc.&f=false
- Arévalo Kalinowski, J.; Benavides Febres, R., y Vera Delzo, P. (2021). *Planeamiento estratégico para el desarrollo institucional. Lo que los líderes*

- pueden aprender del proceso de transformación en el Ejército del Perú. Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú. <https://ceep.mil.pe/2021/06/06/planeamiento-estrategico-para-el-desarrollo-institucional-lo-que-los-lideres-pueden-aprender-del-proceso-de-transformacion-del-ejercito-del-peru/>
- Dirección de Planeamiento del Ejército (DIPLANE). (2023). Metodología de DIPLANE. Editorial Ejército del Perú.
- Bahamonde Amaya, O. (2014). La importancia de la estrategia y la cultura organizacional en las instituciones militares. *Revista de la Escuela Superior de Guerra Naval*. <https://repositorio.esup.edu.pe/handle/20.500.12927/79>
- Burgelman, R. (2002). *Strategy is destiny: how strategy-making shapes a company's future*, The Free Press.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure. Chapter in the History of the Industrial Enterprise*. The MIT Press.
- Cújar Vertel, A.; Ramos Paternina, C.; Hernández Riaño, H., y López Pereira, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 2013, 350-355. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21229786009.pdf>
- Drucker P. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Brothers. https://books.google.com.pe/books/about/The_Practice_of_Management.html?hl=es&id=D2QqCI-eZoIC&redir_esc=y
- Ejército del Perú. (2020). Plan de Transformación Institucional (PTI) versión 1. [Documento reservado].
- Ejército del Perú. (2023). Plan de Transformación Institucional (PTI) versión 2. [Documento reservado].
- Fernández-Lores, S.; Gavilán, D.; Avello, M., y Blasco, F. (2016). Affective Commitment to the Employer Brand: Development and Validation of a Scale. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(1), enero-marzo 2016, 40-54. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2340943615000687>
- Fonseca Herrera, J.; Cruz Torres, C., y Chacón Gutiérrez, L. (2019). Validación del instrumento de compromiso organizacional en México: evidencias de validez de constructo, criterio y confiabilidad. *Revista de Psicología*, 37(1), enero-junio 2019, 7-29. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0254-92472019000100002
- Galbraith, J., y Nathanson, D. (1978). *Strategy Implantation, Structure, Systems and Process*. West Publishing.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work - Related Values*. Sage.
- House, R.; Javidan, M., y Dorfman, P. (2001). Project GLOBE: An Introduction. *Applied Psychology*, 50(4), 489-505. <https://psycnet.apa.org/record/2001-05151-001>
- Hurtado Palomino, A.; De la Gala Velásquez, B.; Ccorisapra Quintana, F., y Quispe Ambrocio, A. (2021). Cultura y compromiso organizacional: efectos indirectos de la experiencia de marca empleadora. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(4), julio-agosto 2021, 369-377. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000400369
- Johnson, G., y Scholes, K. (1997). *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall.
- Khanh Giao, H.; Vuong, B., y Tung, D. (2020). A Model of Organizational Culture for Enhancing Organizational Commitment in Telecom Industry: Evidence from Vietnam. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 17, abril 2020, 215-224. https://www.researchgate.net/publication/340548145_A_Model_of_Organizational_Culture_for_Enhancing_Organizational_Commitment_in_Telecom_Industry_Evidence_from_Vietnam
- Koontz, X., y Weihrich, X. (1991). *Administración: Una perspectiva global*. Editorial McGraw Hill.
- Kroeber, A., y Kluckhohn, C. (1952). *Culture, A Critical Review of Concepts and Definitions*. Harvard University Peabody Museum of American Archeology and Ethnology. Papers 47.
- Lambin, J. J. (1994). *Marketing Estratégico*. Editorial EMPES.
- Parada, G. (2015). *Liderazgo transformacional: Un reto en la cultura organizacional del Ejército Colombiano*. Universidad Militar Nueva Granada
- Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581. <https://doi.org/10.2307/2392363>
- Rossi, I., y O'Higgins, E. (1981). *Teoría de la cultura y métodos antropológicos*. Editorial Anagrama.
- Taylor, E. (1891) *Primitive Culture*. [Versión de Open Library]. <https://archive.org/stream/primitiveculture1891tylo#page/n3/mode/2up>

Vaijayanthi, P.; Shreenivasan, K., y Roy, R. (2011). Employer branding as an antecedent to organization commitment - an empirical Study of Manufacturing and service sector unit. (Ponencia). IEEE Colloquium on Humanities, Science and Engineering. Penang, Malaysia.

Vera Delzo, P. (2019). Transformación militar. Esfuerzo y compromiso institucional. *Military Review*. Tercer Trimestre 2019. <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Edicion-Hispanoamericana/Archivos/Tercer-Trimestre-2019/>

Warrick, D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404. <https://farapaper.com/wp-content/uploads/2018/10/Fardaper-What-leaders-need-to-know-about-organizational-culture.pdf>

Conflicto de intereses

El autor declara que no existe conflicto de intereses.

Contribución de los autores

Eduardo Gonzalo León Jesús (autor principal): conceptualización, análisis formal, recursos, redacción (borrador original, revisión y edición).