

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL COMANDO DE EDUCACIÓN
Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO Y SU RELACIÓN CON EL NIVEL
DE ACTUACIÓN EN OPERACIONES PSICOLÓGICAS EN EL
PERSONAL DE OFICIALES RECIENTEMENTE EGRESADOS
DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS**

TESIS

PRESENTADA POR:

My. E.P. DELEO EDDY COLQUE GONZALES

Para optar el Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGÍSTER SCIENTIAE*)
CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

TACNA - PERÚ


2011

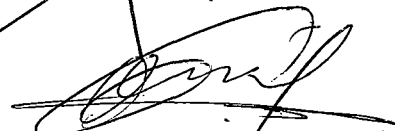
UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA
ESCUELA DE POSGRADO

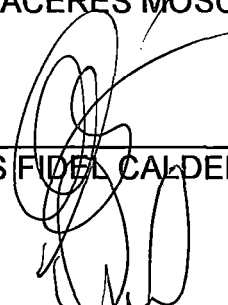
MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL


**EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL COMANDO DE EDUCACIÓN
Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO Y SU RELACIÓN CON EL NIVEL
DE ACTUACIÓN EN OPERACIONES PSICOLÓGICAS EN
EL PERSONAL DE OFICIALES RECIENTEMENTE
EGRESADOS DE LA ESCUELA MILITAR
DE CHORRILLOS.**

Tesis sustentada y aprobada el 14 de diciembre del 2011; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE : 
Dr. JULIO CÉSAR ISIQUE CALDERÓN

SECRETARIO : 
Dr. OSCAR CÁCERES MOSCOSO

MIEMBRO : 
Mgr. NICOLÁS FIDEL CALDERÓN URRIOLA

ASESOR : 
Mgr. LUIS CELERINO CATACORÁ LIRA

AGRADECIMIENTO

A nuestro padre celestial, por todas las oportunidades que nos brinda.

A mi esposa e hijos, por su paciencia y comprensión.

A mis padres, quienes sabiamente me encaminaron por el sendero de la vida digna.

A mis docentes de la maestría por sus constantes aportes en el desarrollo de este trabajo.

DEDICATORIA

A mi esposa Ily, quien es el pilar de mi Ohana.

A mis hijos quienes son el motivo de todos mis esfuerzos.

A mi madre, por su eterno amor y apoyo moral e incondicional.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Agradecimiento	iii
Dedicatoria	iv
Índice de contenidos	v
Índice de cuadros	x
Resumen	xiv
Abstract	xv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.- Descripción del problema	4
1.2.- Formulación del problema	7
1.2.1.-Problema principal	7
1.2.2.-Problemas específicos	8
1.3.- Justificación e importancia	8
1.3.1.-Justificación de la investigación	8
1.3.2.-Importancia del problema	9
1.4.- Alcances y limitaciones	10
1.5.- Objetivos	11

1.5.1.- Objetivo general	11
1.5.2.- Objetivos específicos	11
1.6.- Hipótesis de la investigación	12
1.6.1.- Hipótesis general	12
1.6.2.- Hipótesis específicas	12

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.- Organización del ejército del Perú	13
2.1.1.- Estructura de organización de la institución	13
2.1.2.- Estamentos del personal de oficiales del ejército	15
2.2.- Organización general	16
2.2.1.- Propósito	16
2.2.2.- Definición	17
2.3.- Principios de organización	17
2.4.- Relación de comando	21
2.5.- Clima organizacional	26
2.6.- Resultados que se obtiene de un diagnóstico del clima organizacional	27
2.6.1.- Retroalimentación	27

2.10.1.- Definición	55
2.10.2.- Importancia de las operaciones psicológicas	56
2.10.3.- Finalidad de las operaciones psicológicas	57
2.10.4.- La “guerra sin fusiles”	58
2.10.5.- Campaña de operaciones psicológicas	60
2.10.6.- Modalidades y medios de las operaciones psicológicas	61
2.10.7.- Conciencia de operaciones psicológicas	61
2.10.8.- Tipos de operaciones psicológicas	62
2.11.- La propaganda	66
2.11.1.- Principios	67
2.11.2.- Factores de credibilidad	68
2.12.- Definiciones operacionales	69

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1.- Tipo de investigación	71
3.2.- Diseño de la investigación	71
3.3.- Población y muestra del estudio	72
3.3.1.- Población	72
3.3.2.- Muestra	73

3.3.3.- Instrumentos	74
3.4.- Variables e indicadores	75
3.5.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos	77
3.5.1.- Criterios para la categorización de las variables	77
3.6.- Procesamiento y análisis de datos	79

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1.- Descripción de trabajo de campo	81
4.2.- Presentación de datos y análisis estadístico sobre clima organizacional	84
4.3.- Presentación de datos y análisis estadísticos sobre actuación en operaciones psicológicas	104
4.4.- Verificación de hipótesis de la investigación	112
Conclusiones	116
Recomendaciones	119
Referencias bibliográficas	121
Anexos	125

ÍNDICE DE CUADROS ESTADÍSTICOS

Cuadro 01: Especialidades militares y composición numérica de las mismas en la promoción de oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos.

Cuadro 02: Composición numérica por especialidades y muestra de estudio de la promoción de oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos.

Cuadro 03: Características e indicadores a considerarse en el presente estudio de clima organizacional.

Cuadro 04: Dimensiones e indicadores a considerarse en el presente estudio de operaciones psicológicas.

Cuadro 05: Estructura del comando de educación y doctrina del ejército según percepción de oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos.

Cuadro 06: Responsabilidad del comando según percepción de oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos.

Cuadro 07: La recompensa en el comando según percepción de oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos.

Cuadro 08: El desafío en el comando según la percepción de los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos.

Cuadro 09: Relaciones en el comando según la percepción de los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos.

Cuadro 10: La cooperación en el comando según la percepción de los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos.

Cuadro 11: Los estándares según la percepción de los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos.

Cuadro 12: Los conflictos en el comando según la percepción de los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos.

Cuadro 13: La identidad en el comando según la percepción de los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos.

Cuadro 14: Dimensiones y características predominantes en el clima organizacional del comando de educación y doctrina del ejército.

Cuadro 15: Nivel de preparación en operaciones psicológicas en función de la audiencia en la formación militar.

Cuadro 16: Nivel de preparación en operaciones psicológicas en función a la planificación y dirección en la formación militar.

Cuadro 17: Relación clima organizacional y niveles de operaciones psicológicas.

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Estructura del comando de educación y doctrina del ejército según percepción de oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos.

Gráfico 02: Responsabilidad del comando según percepción de oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos.

Gráfico 03: La recompensa en el comando según percepción de oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos.

Gráfico 04: El desafío en el comando según la percepción de los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos.

Gráfico 05: Relaciones en el comando según la percepción de los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos.

Gráfico 06: La cooperación en el comando según la percepción de los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos.

Gráfico 07: Los estándares según la percepción de los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos.

Gráfico 08: Los conflictos en el comando según la percepción de los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos.

Gráfico 09: La identidad en el comando según la percepción de los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos.

Gráfico 10: Dimensiones y características predominantes en el clima organizacional del comando de educación y doctrina del ejército.

Gráfico 11: Nivel de preparación en operaciones psicológicas en función de la audiencia en la formación militar.

Gráfico 12: Nivel de preparación en operaciones psicológicas en función a la planificación y dirección en la formación militar.

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 01: Instrumento para recoger información sobre clima organizacional.

Anexo 02: Instrumento para recoger información sobre operaciones psicológicas.

RESUMEN

Este trabajo de investigación busca analizar cada uno de los factores estructurales que caracterizan el clima organizacional del comando de educación y doctrina del ejército, y cuál es su relación en la capacidad de actuación de los oficiales en operaciones psicológicas en caso de conflictos militares.

La muestra de estudio incluyó a un grupo de 80 oficiales comprendidos en 9 especialidades, quienes participaron brindando información sobre los estilos de gestión del comando.

El estudio permitió comprobar que la característica que predomina en el comando de educación y doctrina del ejército, es el de identidad concretizado en una sólida formación en valores militares. Asimismo el estilo de gestión es el vertical con políticas que se implementaron y ejecutaron estrictamente en la escuela de especialización en operaciones psicológicas del ejército.

Se concluye que el clima organizacional y el nivel de actuación de los oficiales especializados en operaciones psicológicas son independientes.

ABSTRACT

This investigation work looks for analyzing each one of the structure factors that characterizes the organizational climate in the Army's Education and Doctrine Command, and how it influences in the officers action capacity in Psychological Operations in case of any military conflict.

A group of 80 officers were included as study sample within 9 branches; they participated offering information about the command management styles.

The study allowed verifying the predominating characteristic in the Army's Education and Doctrine Command is the one of identity laid down on a solid formation in military values. Also the management style is the vertical one with policies that were implemented and executed strictly in the Army's Psychological Operations Specialization School.

In conclusion, the organizational climate and the officers action level specialized in psychological operations are independent.

INTRODUCCIÓN

Actualmente el ejército peruano es una de las organizaciones más importantes del país, su misión hace que todos los peruanos la respetemos y admiremos. El ejército peruano es la institución que protege la soberanía del país frente a la amenaza o ataque de enemigos visibles e invisibles. El ejército se mantiene en permanente entrenamiento para cumplir con la misión de contribuir con el desarrollo de la nación. Sus valores patrióticos son fundamentales en la formación de sus oficiales y soldados. Se desarrolla a través de un sistema vertical de organización, donde el comando institucional es el que establece las normas y directivas que las diferentes unidades y reparticiones del ejército cumplen estrictamente.

En ese contexto el ejército peruano capacita y especializa al personal militar que egresa de la Escuela Militar de Chorrillos, con el fin de tener equipos de oficiales con alto nivel de estudios y preparación en alguna de las especialidades que brinda. En esta misión está el comando de educación y doctrina del ejército que contempla entre sus políticas, la atención de la capacitación y especialización del personal de oficiales para hacer frente a cualquier conflicto interno o externo.

El comando de educación y doctrina del ejército especializa a sus oficiales en las siguientes escuelas: Escuela de comandos del ejército, escuela de blindados, escuela de equitación, escuela de operaciones psicológicas, escuela de Inteligencia, escuela de aviación, escuela de administración, escuela de guerra electrónica, entre otros. Todas ellas dependen de las políticas de gestión que imparte el comando del ejército.

En una institución tan importante como el ejército del Perú, no deja de ser relevante conocer cómo funciona su estilo de gestión y cómo ésta se relaciona con el clima institucional. El ejército por sus principios y unidad de comando siempre busca alcanzar sus objetivos, entre ellos también los resultados en la escuela de operaciones psicológicas.

El desarrollo de la presente investigación está dividido en cuatro capítulos:

El capítulo I se refiere al planteamiento del problema, que comprende la descripción y formulación del problema, los objetivos y las hipótesis de la investigación.

El capítulo II contiene el marco teórico que incluye las bases teóricas que corresponde a las variables clima institucional y la actuación

de operaciones psicológicas de los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos del ejército peruano.

El capítulo III denominado la metodología incluye el tipo y diseño de investigación, población y muestra, así como procedimientos de recolección de datos y análisis de información.

El capítulo IV denominado resultados de la investigación, contiene los cuadros y gráficos estadísticos, así como los análisis descriptivos e inferenciales del comportamiento de las variables clima organizacional y actuación en operaciones psicológicas. La información secuencialmente presentada está orientada a la verificación de las hipótesis de la investigación. Finalmente se invitan las respectivas conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.- Descripción del problema

El ejército es la institución más grande del Perú, ha sobrevivido a innumerables situaciones que pusieron en riesgo la integridad de nuestro país, 190 años de vida independiente, desde aquellas épocas hasta nuestros días, como institución hemos tenido que afrontar cambios de toda naturaleza, sin embargo en estos tiempos donde el avance de la tecnología y la globalización están sobre nosotros, los sistemas de trabajo vienen sufriendo variaciones, algunas organizaciones la afrontan con mayor éxito que otras, nuestro ejército no es ajeno a ellos, debido a su tradición y férrea disciplina resulta ser una de las organizaciones que tiene mayor dificultad para realizar estos cambios dentro de su organización. El control basado en el temor y la disciplina autoritaria si bien es cierto en una situación de combate puede ser muy necesario, en la vida laboral de guarnición puede no ser tan aconsejable, por razones bien sabidas, y aún si lo fuese, últimamente su eficiencia según las últimas tendencias y estudios científicos revelan que puede constituirse

en una falta de respeto a la dignidad de la persona. Es muy aconsejable que esa autoridad del cual se enviste el superior en el ejército se base en un liderazgo legítimo, que proviene a su vez de un buen comportamiento, de dar siempre un buen ejemplo, buscando la cooperación en todos los niveles requiriendo en todo momento conocer la opinión de los demás.

El liderazgo autoritario se ha dado siempre y continúa existiendo en el ejército, el subordinado no expresa su opinión debido al autoritarismo que existe, sin embargo la tendencia actual se orienta a un marcado liderazgo legítimo, el superior debe tener mucho cuidado de realizar cualquier acción, porque sus subordinados hoy en día ya no son como en anteriores años, hoy el personal subordinado tiene mayores conocimientos, se capacita, algunos tienen otra profesión y una visión mucho más amplia y menos ingenua sobre lo que acontece en nuestra institución, ahora se cuenta con personal de mayor preparación.

Este personal subordinado en todos los niveles puede experimentar cierto resentimiento hacia sus superiores debido a que no pueden adoptar una postura genuina por temor a represalias.

Cuando una persona asiste a su centro de trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la

institución, y otros. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: El estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tengan las realidades diarias, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización.

El clima organizacional, es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

En el ejército peruano, la organización es vertical, el clima organizacional puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la institución, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. El comando determina las normas y directivas a cumplir y las instancias inferiores deben cumplirlas estrictamente.

La verticalidad de los modelos de gestión en los diferentes niveles de comando, es una característica que imposibilitaría la satisfacción de

las necesidades y expectativas de los oficiales subordinados, puesto que el logro de ellas depende de otras personas, en especial de aquellas que tienen autoridad. Es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.

Estas formas de gestionar son importantes en el sistema educativo que se desarrolla dentro del modelo militar. Las órdenes y el estricto cumplimiento en un proceso de educación en operaciones psicológicas, podría estar generando un clima organizacional de insatisfacción en el personal egresado de la Escuela Militar de Chorrillos, que no es fácil evaluar.

En ese sentido el personal de oficiales recientemente egresado de la Escuela Militar de Chorrillos, es el que siente y vive la presión que ejerce la verticalidad en las decisiones del comando en su proceso de formación en operaciones psicológicas, por lo que es pertinente indagar sobre el tema.

1.2.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1.- Problema principal

¿Cuál es la relación entre las características del clima organizacional del comando de educación y doctrina del

ejército y el nivel de actuación en operaciones psicológicas en el personal de oficiales recientemente egresado de la Escuela Militar de Chorrillos?

1.2.2.- Problemas específicos

- a) ¿Cuál es la característica que predomina en el clima organizacional del comando de educación y doctrina del ejército peruano?
- b) ¿Cuál es el nivel de actuación en operaciones psicológicas que presenta el personal de oficiales recientemente egresado de la Escuela Militar de Chorrillos?

1.3.- JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

1.3.1.- Justificación de la investigación

- a) La presente investigación permitirá determinar cómo se encuentra el clima organizacional y cuáles son los aspectos que impiden la creación de conciencia de operaciones psicológicas en el personal de oficiales recientemente egresado de la Escuela Militar de Chorrillos.

- b) La ejecución de una campaña de operaciones psicológicas permitirá crear conciencia de operaciones psicológicas en el personal de oficiales recientemente egresado de la Escuela Militar de Chorrillos que actualmente presta servicios en el comando de educación y doctrina del ejército, por lo tanto ayudará a optimizar su clima organizacional.

1.3.2.- Importancia del problema

- a) El ejército tiene como uno de sus objetivos la creación de conciencia de operaciones psicológicas en todo su personal, ello implica que todos sepan primero qué son las operaciones psicológicas, ahora centrando nuestro objeto de estudio solamente en el personal de oficiales recientemente egresado de la Escuela Militar de Chorrillos, tenemos que suponer que posee adecuada conciencia de operaciones psicológicas, sin embargo planteamos que ello no es así, y las formas de comunicación organizacional que actualmente se desarrollan dentro del COEDE no son los adecuados como para que se forme en ellos conciencia de

operaciones psicológicas, no olvidemos que ya estamos inmersos en tiempos donde las organizaciones que no evolucionen al ritmo de la tecnología y la globalización están sentenciadas a desaparecer.

1.4.- Alcances y limitaciones

Alcances:

El presente informe de investigación busca demostrar los efectos de una gestión vertical, que desarrolla el comando de educación y doctrina del ejército en la capacitación de los oficiales que egresan de la Escuela Militar de Chorrillos.

Es necesario subrayar que los oficiales en capacitación tienen que cumplir instrucciones precisas en la jurisdicción donde les toque desempeñarse, de ahí la importancia del entrenamiento que ellos reciben.

Limitaciones:

Dos serían las limitaciones de la presente investigación:

La primera está relacionada con la reserva de la información y la estricta disciplina con que son formados los oficiales que limita su libertad de opinión.

La segunda limitante está relacionada con la ubicación de los oficiales, quienes se encuentran en distintas guarniciones en todo el país.

1.5.- OBJETIVOS

1.5.1.- Objetivo general

Determinar la relación que existe entre las características predominantes del clima organizacional del comando de educación y doctrina del ejército y el nivel de actuación en operaciones psicológicas del personal de oficiales recientemente egresado de la Escuela Militar de Chorrillos.

1.5.2.- Objetivos específicos

- a) Establecer la característica del clima organizacional que predomina en el comando de educación y doctrina del ejército peruano.

- b) Determinar el nivel de actuación en operaciones psicológicas que desarrolla el personal de oficiales recientemente egresado de la Escuela Militar de Chorrillos.

1.6.- HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1.- Hipótesis general

La característica predominante en el clima organizacional del comando de educación y doctrina del ejército tiene relación con el nivel de actuación en operaciones psicológicas en el personal de oficiales recientemente egresado de la Escuela Militar de Chorrillos.

1.6.2.- Hipótesis específicas

- a) La característica que predomina en el clima organizacional del comando de educación y doctrina del ejército peruano, es el de identidad.
- b) El nivel de actuación en operaciones psicológicas que presenta el personal de oficiales recientemente egresado de la Escuela Militar de Chorrillos, es el satisfactorio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.- Organización del ejército del Perú

El ejército del Perú es una de las instituciones tutelares del Perú, encargado de la defensa en el ámbito terrestre. Forma parte de las fuerzas armadas del Perú y como tal integra el comando conjunto de las fuerzas armadas. Adicionalmente participa activamente en tareas de asistencia de desastres y misiones de paz internacionales. (Oficina de Información del Ejército. 2004).

2.1.1.-Estructura de organización de la institución

A.- Comandancia General del Ejército:

Organización del Ejército del Perú.

- Consejo Superior.
- Consejo Consultivo.
- Consejo Económico.

- o Consejo de Investigación.

B.- Jefatura del Estado Mayor General del Ejército:

- a. DIPER (Dirección de Personal)
- b. DINTE (Dirección de Inteligencia)
- c. DIPLAN(Dirección de Planeamiento)
- d. DILOG (Dirección de Logística)
- e. DIRACE(Dirección de Asuntos Civiles)
- f. DIMOV (Dirección de Movilización)
- g. DINFE (Dirección de Informaciones)
- h. DITELE (Dirección de Telemática)
- i. DIEDOC (Dirección de Educación y Doctrina)
- j. DIDETEC (Dirección de Desarrollo y Tecnología)
- k. OAJE (Oficina de Asesoría Legal del Ejército)
- l. OGECOE (Oficina General Económica del Ejército)
- m. OA-CGE (Oficina Administrativa del Cuartel General del Ejército).

C.- Comandos:

- a. COEDE (Comando de Educación del Ejército)
- b. COPERE (Comando de Personal del Ejército)

- c. COLOGE (Comando Logístico del Ejército)
- d. COTE (Comando de Operaciones Terrestres del Ejército)
- e. COSALE (Comando de Salud del Ejército)
- f. COREMOVE (Comando de Reservas y Movilización del Ejército).

D.- Inspectoría General del Ejército.

E.- AGE (Auditoría General del Ejército).

2.1.2.- Estamentos del personal de oficiales del ejército

El personal de oficiales del ejército del Perú se divide en tres estamentos, que son:

Oficiales Generales:

- General de Ejército
- General de División.
- General de Brigada.

Oficiales Superiores:

- Coronel.
- Teniente Coronel.
- Mayor.

Oficiales Subalternos:

- Capitán.
- Teniente.
- Subteniente o Alférez.

2.2.- Organización general

2.2.1.- Propósito

La disposición de las fuerzas de maniobra en el campo de batalla utilizando formaciones de combate apropiadas no garantiza que se hará un empleo eficiente de ellas de acuerdo con sus funciones y posibilidades. Es necesario organizar las fuerzas para el combate estableciendo relaciones de comando, agrupándolas de tal forma que se obtenga una combinación de medios eficiente. Los comandantes deben tomar en consideración que las fuerzas son organizadas, desplazadas,

desplegadas en el campo de batalla y misionadas tomando como referencia la misión, enemigo, terreno y tropas disponibles.

2.2.2.- Definición

La organización de las fuerzas es la unificación y consolidación de los diferentes medios disponibles dentro de una fuerza bajo la autoridad de un comandante (estructura de comando y control), quien puede dirigir eficientemente sus esfuerzos, hacia una meta común. Esto es importante desde el punto de vista táctico ya que permite el control, la coordinación y el apoyo necesarios para ubicar y maniobrar las unidades de combate disponibles con el fin de obtener ventajas sobre el enemigo. (Ministerio de Defensa. 1999. *Organización, conducción y control de la instrucción y entrenamiento*. Lima-Perú).

2.3.- Principios de organización

Hay dos principios básicos de organización que un comandante debe considerar cuando organiza sus fuerzas y establece las relaciones

de comando que impone la situación. Estos principios son misión y control.

A.- Misión

El principio de misión corresponde al principio táctico del objetivo. Para asignar los medios requeridos por una unidad para el cumplimiento de una misión, se consideran los siguientes factores:

1) Economía:

Sólo se suministra el personal y el equipo necesario para la ejecución de la operación. El personal y el equipo requerido en el sistema de abastecimientos y reemplazos diario deben ser concentrados en los altos escalones más convenientes, para su distribución a las unidades usuarias cuando éstas formulen requerimientos.

2) Simplicidad:

La Organización debe ser lo más simple posible, admitiéndose las condiciones que imponen las

consideraciones que aseguren el éxito en el campo de batalla, como por ejemplo, un sistema de armas.

3) Flexibilidad:

Las unidades deben ser capaces de ejecutar una amplia variedad de operaciones en cualquier tipo de terreno, tiempo o situación, con o sin armas nucleares. La estructura de organización debe facilitar la formación de agrupaciones de combates constituidas por el personal y equipo necesario para cumplir las funciones esenciales de encontrar, combatir, perseguir y destruir al enemigo.

B.- Control

Toda organización militar para el combate debe tener un sistema de comando y control eficiente. Para desarrollar este sistema se consideran los siguientes factores:

1) Unidad de comando:

En cualquier estructura de comando debe existir un solo comandante. El comandante es responsable por

todo lo que la unidad haga o deje de hacer. En cada nivel de comando el comandante debe estar investido de suficiente autoridad para permitirle el desempeño de sus funciones y el cumplimiento de sus responsabilidades.

2) Alcance de control:

El alcance de control es el número de subordinados inmediatos que un comandante puede controlar, supervisar o dirigir inmediatamente. Los límites, máximo y mínimo, del alcance de control pueden variar según las condiciones bajo las cuales opere la unidad y la complejidad de las funciones que deben ejecutar. Otros factores como la libertad de movimiento, las facilidades de comunicaciones, el estado mayor y los ayudantes del comandante también afectan el alcance de control.

3) Cadena de comando:

La cadena de comando es la sucesión de oficiales comandantes del superior al subordinado y de

subordinado al superior a través de la cual se ejerce el comando. Este factor permite al comandante mantener la unidad de comando sobre todos los elementos de la unidad sin exceder el máximo alcance de control. La cadena de comando permite reducir el número de subalternos que deben supervisarse diariamente. (Ministerio de Defensa. 1999. *Organización, conducción y control de la instrucción y entrenamiento*. Lima-Perú).

2.4.- Relación de comando

La organización de las fuerzas está fundamentada en la misión. Las relaciones de comando se establecen considerando los factores que permiten emplear estas fuerzas eficientemente. Los elementos subordinados a tales fuerzas serán en consecuencia colocados bajo su comando atendiendo a las prescripciones de las siguientes relaciones: Unidades orgánicas, asignación, agregación, control operacional, apoyo o dentro del área de responsabilidad.

A.- Unidad orgánica

Una unidad orgánica es aquella que está asignada y forma parte esencial de una organización militar, los elementos orgánicos de una fuerza son enumerados e identificados en las listas de su tabla de organización y equipo.

B.- Asignación

Una unidad asignada es aquella que se coloca en una organización por un tiempo relativamente permanente y esa organización controla y administra las unidades para la función principal o la mayor porción de las funciones de la unidad.

La determinación de los tipos de cantidad de unidades asignadas a una división particular es lo que llamamos ajuste.

C.- Agregación

La colocación de unidades en una organización donde esa colocación es relativamente temporal; por ejemplo una compañía de tanques orgánica de un batallón blindado

agrega a un batallón de Infantería para una operación específica. Las unidades que reciben agregaciones son responsables por la logística, la administración, el entretenimiento, y las operaciones de las unidades agregadas excepto cuando las órdenes para agregación especifican el grado de control implícito en la relación de comando: los comandos originales mantienen el control sobre las funciones de personal relacionadas con los ascensos y las transferencias y la unidad agregada se subordina al comando, al cual ha sido agregada. Normalmente se agregan unidades menores al escalón batallón exceptuando de esta modalidad a las unidades de artillería.

D.- Control operacional

Es la autoridad delegada a un comandante para dirigir fuerzas asignadas, de modo que el comandante pueda cumplir misiones específicas o tareas que son usualmente limitadas en función tiempo o ubicación; para desplegar las unidades involucradas y para retener o asignar el control táctico de esas unidades.

No incluye la autoridad para asignar un empleo separado de los componentes de las unidades involucradas, ni tampoco incluye en sí mismo el control administrativo o logístico.

E.- Apoyo

El apoyo es la acción de una fuerza que ayuda, protege, complementa o sostiene a otra fuerza.

F.- Área de responsabilidad

El área de responsabilidad genera una relación de comando entre el comandante de área y los comandantes de las organizaciones que están ubicadas en ella. Esta relación está limitada a las funciones específicas que la misión de responsabilidad de área prescribe cumplir, por ejemplo, seguridad del área de retaguardia en el área de retaguardia de la división.

G.- Significados

La agregación implica el control absoluto sobre una unidad no orgánica; sin embargo, la imposición de requerimientos

adicionales de apoyo de servicio de combate puede ocasionar el fracaso de la misión si el elemento agregado es utilizado en toda su capacidad para suplir los requerimientos de la unidad a la cual ha sido agregado. El control operacional establece una relación bajo la cual se dispone de todas las capacidades operacionales de una unidad sin agregar responsabilidades de apoyo de servicio de combate para la unidad que lo ejerce. La relación de apoyo permite disponer del elemento de combate pero no limita en forma explícita la aplicación de sus recursos a una sola fuerza; situación que sólo ocurre en los casos de asignación de misiones de apoyo directo a los elementos de apoyo de fuego. Normalmente el rol de agregación será considerado conveniente cuando exista la capacidad de ejercer las acciones de comando, control y apoyo de servicio de combate. Se prefiere el control operacional cuando se dispone de recursos adicionales para el apoyo de servicio de combate y es posible mantener el control eficientemente.

La relación de apoyo es preferible, cuando el comandante a quien se ha asignado puede ejercer eficientemente las

acciones de control. A pesar de las relaciones de comando que se establezcan entre una unidad no orgánica y una fuerza el comandante puede asignar a dichas unidades una misión de apoyo a la fuerza como un todo, modificar la relación existente dentro de la fuerza. Por ejemplo, pelotones de una compañía agregada pueden ser agregados a otras compañías del batallón, o escuadras de un pelotón de ingenieros en apoyo, pueden ser colocadas en apoyo de las compañías del batallón. Los elementos de apoyo de fuego de la artillería y otras armas tales como tanques, morteros, armas antitanque, etc., utilizan relaciones de comando definidas con mayor precisión tomando como punto de partida el significado de apoyo como una misión general y apoyo general y refuerzo de fuego. (Ministerio de Defensa. 1999. *Organización, conducción y control de la instrucción y entrenamiento*. Lima-Perú).

2.5.- Clima organizacional

El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias

motivacionales, éstas se traducen en un modo de comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

El comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

2.6.- Resultados que se obtiene de un diagnóstico del clima organizacional

La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar después de realizar un diagnóstico organizacional:

2.6.1.- Retroalimentación

Se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa.

2.6.2.- Conciencia de las normas socioculturales cambiantes

A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los

cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas.

2.6.3.- Incremento en la interacción y la comunicación

La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, pueden efectuar cambios en las actitudes y conductas.

A.- Confrontación

El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. Es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva.

B.- Participación

Se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados.

C.- Responsabilidad creciente

Determina quién es responsable de qué, y quién vigila el desempeño relacionado con dichas responsabilidades.

D.- Energía y optimismo crecientes

Actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de futuros deseados.

2.7.- Tipos de clima organizacional

Entre los diferentes tipos de clima organizacional se puede mencionar a los siguientes:

2.7.1.- Sistema I. Autoritarismo explotador

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen en base al miedo y a la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación

de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

2.7.2.- Sistema II. Autoritarismo paternalista

En este la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con sus siervos. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con preocupación por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados, que tienen, sin

embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable estructurada.

2.7.3.- Sistema III. Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y muchas veces un alto grado de confianza. Los aspectos importantes del proceso de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistir a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un

ambiente bastante dinámico en la cual la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

2.7.4.- Sistema IV. Participación en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están dimensionados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y de confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen todos los empleados y todo el personal de la dirección forman un equipo de trabajo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se

establecen bajo la forma de planeación estratégica. (Novaro, R. y García S. A. *Clima y Compromiso Organizacional*).

2.8.- Características del clima organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Para Litwin y Stinger (1978) el clima organizacional:

Es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de la empresa (estructura, liderazgo, toma de decisiones), de ahí que estudiando el clima pueda accederse a la comprensión de lo que está ocurriendo en la organización y de las repercusiones que estos fenómenos están generando sobre las motivaciones de sus miembros y sobre su correspondiente comportamiento y reacciones.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

A.- Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

B.- Responsabilidad (*empowerment*)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

C.- Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

D.- Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos o bien, propone un sistema de rutinas sin ninguna clase de estímulos.

E.- Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

F.- Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores o "ir cada uno a lo suyo".

G.- Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis (alto, bajo, nulo) que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

H.- Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen (o temen) enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

I.- Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización como elemento importante y valioso dentro el grupo de trabajo.

En general la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización o de ser ajeno a los mismos.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinar estructuras y condiciones de la organización. (Rodríguez, D. (2007). *Diagnóstico el clima organizacional*. México).

2.9.- Comando de educación y doctrina del ejército

Es la entidad del ejército que cumple la función de planear y ejecutar las actividades de formación, capacitación, perfeccionamiento y entrenamiento del personal del ejército, así como de ejecutar las actividades de formulación de doctrina.

El comando de educación y doctrina del ejército está formado por todas las escuelas de formación, perfeccionamiento y especialización del ejército a nivel nacional, así como algunas unidades orgánicas que permitan su mejor desenvolvimiento, siendo algunas de estas escuelas de formación: Escuela militar de Chorrillos, Escuela técnica del ejército,

Escuela de inteligencia, Escuela de enfermería del ejército; las escuelas de perfeccionamiento: La Escuela superior de guerra, Escuela de infantería, Escuela de caballería, Escuela de artillería, Escuela de ingeniería, Escuela de comunicaciones, Escuela de material de guerra, Escuela de intendencia, Escuela de servicios jurídicos, Escuela de sanidad. Y como escuelas de especialización tenemos a la Escuela de comandos del ejército, Escuela de blindados, Escuela de equitación, la Escuela de operaciones psicológicas, Escuela de inteligencia, el Instituto científico tecnológico del ejército, el Centro de idiomas "virgen de las Mercedes", entre otros. (Oficina de Información del Ejército. 2004).

2.9.1.- Objetivos de la educación de los oficiales

La educación de los oficiales se desarrolla teniendo en cuenta la imagen, objetivo y perfiles aprobados por el comando del ejército y que están considerados en la directiva del SIEDE oficiales (Sistema de Instrucción y Educación de Oficiales). Además es importante considerar lo siguiente:

La guerra moderna exige que el personal militar goce de buena salud, fuerza y resistencia.

La educación deberá alcanzar los siguientes objetivos:

A.- Objetivo general

Formación y capacitación de los oficiales, en todos los aspectos inherentes a su desarrollo humano, profesional, y ocupacional con estándares similares a países desarrollados, disponiendo de personal altamente preparado para desempeñarse eficientemente en cumplimiento de la misión principal del ejército.

B.- Objetivos específicos

- Capacitar a los oficiales para hacer frente con éxito a las tareas previstas en los planes operativos de guerra convencional y no convencional.
- Capacitar a los oficiales en forma progresiva y de acuerdo a los grados alcanzados, en las habilidades y destrezas que le permitan acceder a un programa de especialización de

postgrado u otros según corresponda utilizarlo en forma fluida y coherente con las habilidades adquiridas.

- Estimular el desarrollo de aptitudes y comportamientos coherentes con los valores éticos de la profesión militar formando líderes de carácter.

2.9.2.- Estrategias

- Conducir procedimientos de educación prácticos y realistas para desarrollar y mantener el conocimiento, la habilidad y destreza del personal en el empleo y mantenimiento de material a su cargo.
- Emplear herramientas y actitudes para convertir la información en conocimiento y el conocimiento en acción para lo cual debe emplearse las nuevas metodologías de enseñanza como internet y telecomunicación satelital, etc.
- Optimizar la preparación psicosocial del personal militar, asimismo internalizar el conocimiento de la legislación nacional e internacional referida a los

DDHH, resaltando su importancia para el logro de una convivencia democrática y pacífica.

- Realizar la retroalimentación doctrinaria, explotando a los oficiales que han seguido cursos en el exterior y que vienen de otras realidades a fin de incrementar el bagaje cultural y doctrinario del ejército.
- Controlar y evaluar permanentemente las actividades de educación, realizando las acciones que contribuyan a su éxito.
- Programar y promover conferencias culturales sobre temas que contribuyan a la preparación integral del oficial.
- Incentivar y fomentar la realización de trabajos de investigación que permitan dar solución a la problemática del Instituto.
- Incentivar y promover en todo el personal de oficiales, así como en las diferentes escuelas, unidades y dependencias del ejército, el cultivo de la auto preparación académica militar y física, de acuerdo a las normas y disposiciones vigentes mediante la educación a distancia, empleando la tecnología

moderna de internet, e-mail, multimedia, video-teleconferencias interactiva. Programas de estudios universitarios de modalidad no presencial y otras.

- Visualizar la formación de líderes de carácter, dotados de la más férrea disciplina y lealtad, desde el periodo de formación, perfeccionamiento y fortaleciéndolos a lo largo de toda la carrera militar. (Oficina de Información del Ejército. 2004).

2.9.3.- Criterios básicos para el planeamiento y programación de la educación

Las necesidades educativas y el contenido en los programas de educación, son establecidos en forma realista y objetiva en base a los criterios siguientes:

- Perfil genérico y específico del oficial, establecido en el SIEDE de oficiales.
- Análisis ocupacional en los diferentes niveles.
- Programas de educación militar humanística en función a los objetivos de los cursos y visualizando una óptima capacitación.

- Necesidades de ampliación de conocimientos en función del avance humanístico y científico-tecnológico.
- Planes de operaciones previstos.
- Diagnóstico de la situación de educación.

2.9.4.- Cualidades militares básicas

Para cumplir con los objetivos de instrucción y entrenamiento, es necesario inculcar el espíritu ofensivo, como único medio para obtener la victoria en caso de guerra, desarrollando fundamentalmente en las unidades y en los individuos los sentimientos, convicciones y cualidades militares básicas. Al respecto se señala:

Los hombres con aptitudes para el mando y que demuestran diligencia en la aplicación de los principios, procedimientos y técnicas castrenses, deben ser entrenados en los deberes del grado inmediato superior, a fin de que puedan asumir mayor responsabilidad en caso necesario.

Las cualidades básicas en el ejército son las siguientes:

a.- Patriotismo

Sentimiento que debe prevalecer y ser adecuadamente desarrollado, llevará al individuo hasta sacrificar su vida, en defensa de su propio país, sus instituciones o de sus formas de vida.

b.- Disciplina militar

Como base de orden y garantía del éxito, asegura la ensambladura del ejército para el desempeño de su elevada misión. Tiene como bases inmovibles, la razón y la justicia. Se apoya en la capacidad y prestigio del que manda y en la sumisión consciente del personal que por su instrucción y entrenamiento está llamado a obedecer. Se manifiesta por la subordinación, respeto y obediencia al cumplimiento de las órdenes, aún en las situaciones más difíciles. En rendimiento del trabajo en equipo, depende muy particularmente de la disciplina de todos y cada uno de los componentes.

c.- Camaradería

Sentimiento espiritual que vincula a los componentes de la institución, en cualquier situación. Respeta la jerarquía sin vulnerar el deber y hace culto al honor y a la amistad. Se manifiesta compartiendo esfuerzos y privaciones comunes, colaborando desinteresadamente en la solución de los problemas individuales o de conjunto, y demostrando lealtad y respeto a todos los miembros de la institución.

d.- Espíritu de cuerpo

Fuerza espiritual que une a los integrantes de un conjunto orgánico, haciéndoles sentir el orgullo de pertenecer a él, impulsándolos a la vez al cumplimiento cabal de las órdenes y obligaciones.

e.- Aptitud física

Condición esencial en los individuos para hacer frente a los rigores de la guerra. Un ejército integrado por hombres de aptitud física comprobada puede llegar a ser invencible. Esta aptitud se desarrolla y se

mantiene observando los principios de higiene, practicando la educación física y los deportes, y mediante la práctica constante y progresiva de todo ejercicio necesario para el fortalecimiento del individuo y el endurecimiento a la fatiga.

f.- Aptitud mental e iniciativa

Requisitos individuales importantes que deben caracterizar a todos los miembros del ejército, para concebir, decidir y ejecutar rápidamente en cada situación particular.

g.- Don de mando

Todo jefe debe poseer cualidades personales y profesionales que inspiren la lealtad y confianza de sus subordinados. Las principales características del don de mando son: coraje, estabilidad física y mental, energía y, sobre todo, un alto sentido de justicia. El desarrollo del don de mando será preocupación primordial en el entrenamiento de oficiales.

h.- Trabajo en equipo

Es la acción coordinada de un grupo de individuos para conseguir un objetivo común, teniendo en cuenta que ello significa la subordinación del interés personal al interés del grupo. Se obtiene mediante la unidad de doctrina y por el entrenamiento coordinado de los individuos y unidades en sus respectivas actividades. La disciplina militar y la moral son factores esenciales para obtener eficiencia en el trabajo en equipo.

i.- Eficiencia técnica

Para asegurar el éxito de los individuos y unidades en el empleo de armas, equipo y materiales. Esto significa que cada individuo debe tener los conocimientos y la destreza necesarios para realizar sus funciones en forma apropiada y mantener el material y equipo en buenas condiciones.

j.- Eficiencia táctica

Es la meta de todo entrenamiento militar. Durante la paz, la eficiencia táctica de una unidad se evalúa por

su habilidad para operar en forma eficiente y efectiva, en los diferentes ejercicios tácticos. (Ministerio de Defensa. 1999. *Organización, conducción y control de la instrucción y entrenamiento*. Lima-Perú).

2.9.5.- Normas generales para la organización de la instrucción y entrenamiento

Son las siguientes:

- a. Economizar personal de instructores y medios materiales.
- b. Establecer niveles de instrucción y grupos homogéneos de estudiantes.
- c. Evitar desplazamientos innecesarios de personal y material.
- d. Facilitar el control.
- e. Evitar fatigas inútiles al personal.
- f. Elegir la oportunidad de acuerdo a la situación particular de la repartición y al clima.
- g. Dejar un margen de tiempo para hacer frente a imprevistos.
- h. Coordinar la instrucción en el tiempo y en el espacio.

2.9.6.- Características de la instrucción y entrenamiento

Las características de la instrucción y entrenamiento son:

a.- Progresividad

La instrucción debe planearse de manera que se progrese de lo simple a lo complejo, de lo básico a lo avanzado.

b.- Continuidad

En el planeamiento de la instrucción se debe tener presente la continuidad, a fin de que se mantenga la eficiencia adquirida.

c.- Balance

c.1.- El planeamiento de la instrucción durante un período, debe incluir una cierta variedad de materias esenciales.

c.2.- El entrenamiento del soldado en determinada materia, debe estar en relación con sus necesidades inmediatas y en una proporción

adecuada con su entrenamiento en cada una de las otras materias.

c.3.- De igual manera, la instrucción sobre signos exteriores de respeto, higiene militar, armamento individual u otras materias similares necesarias en las primeras semanas del entrenamiento, deben ser consideradas en forma proporcional.

c.4.- En la misma forma, una unidad debe recibir un entrenamiento proporcional de las materias esenciales.

2.9.7.- Planeamiento y programación de la instrucción y entrenamiento

El plan general de instrucción y entrenamiento del ejército es un documento que visa dos grandes actividades: Instrucción y entrenamiento en el ejército activo e instrucción y entrenamiento de la reserva del ejército. Comprende ciclos, fases, períodos de instrucción y entrenamiento. Permite asegurar la continuidad y

progresividad en la preparación y conducción de la instrucción y del entrenamiento del personal del ejército. Al respecto se indica:

Los cursos son un complemento indispensable para la capacitación del personal superior; ellos permiten mejorar y perfeccionar los conocimientos e impartir una enseñanza homogénea en la formación de los especialistas, en la capacitación para ciertos cargos, en el perfeccionamiento de los conocimientos adquiridos y en la orientación de actividades de importancia para la institución”.

2.9.7.1.- Instrucción y entrenamiento de oficiales

Implica las siguientes acciones:

- a.- Corresponde a un ciclo del plan general, cuya finalidad es impartir conocimientos y desarrollar aptitudes en los oficiales para un eficaz desempeño como conductores de hombres en la guerra, de acuerdo con su grado o con el inmediato superior.

b.- La naturaleza de los conocimientos por impartir y las aptitudes por desarrollar estarán en relación con los grados de la jerarquía militar y de acuerdo con el progreso de la época y con la responsabilidad del ejército como institución tutelar de la nación.

c.- De manera general, este ciclo comprenderá las siguientes fases:

c.1.- Fase de formación

Esta fase tiene por finalidad proporcionar a los futuros oficiales de armas y servicios, la instrucción necesaria que les permita un eficiente desempeño de las funciones correspondientes al grado de Alférez. Esta fase abarca desde el ingreso a la Escuela Militar de Chorrillos hasta su egreso como oficial.

c.2.- Fase inicial

Esta fase tiene por finalidad completar la formación profesional de los oficiales natos, iniciarlos en especialidades técnicas y ampliar sus conocimientos en relación a las funciones del grado de Capitán.

c.3.- Fase de ampliación

Esta fase tiene por finalidad actualizar los conocimientos profesionales de los oficiales y ampliarlos en relación a las funciones de los grados de Mayor y Tte. CrI. incluyendo instrucción de estado mayor.

c.4.- Fase Superior

Esta fase tiene por finalidad actualizar y ampliar los conocimientos profesionales y culturales de los oficiales superiores. (Ministerio de

Defensa. 1999. *Organización, conducción y control de la instrucción y entrenamiento*. Lima-Perú).

2.10.- Operaciones psicológicas

2.10.1.-Definición

Son actividades psicológicas planeadas en paz, crisis y guerra dirigidas a audiencias enemigas, amigas y neutrales para influir en su conducta, actitudes, sentimientos, emociones y opiniones; que afecten al logro de nuestros objetivos militares y políticos. Las audiencias consideradas objetivo pueden ser poblaciones civiles y militares de naciones enemigas o neutrales, el mando enemigo y su estado mayor, así como poblaciones civiles y militares propias.

Conjunto de actividades psicológicas (políticas, militares, diplomáticas, económicas y psicosociales, etc.) desarrolladas con la finalidad de producir un cambio o reforzamiento de una conducta, actitud, sentimiento, emociones y opiniones de un blanco auditorium con un fin

determinado. Incluye actividades psicológicas estratégicas, actividades de consolidación psicológica, actividades psicológicas de campo de batalla y actividades psicológicas de apoyo a la paz. (De la Fuente Fernández, M. 2009. *El Arte de inducir el deseo*. Chile. Editorial Comanseste).

2.10.2.-Importancia de las operaciones psicológicas

Concretamente, es muy importante porque su adecuada aplicación permite al auspiciador influir directa o indirectamente sobre la conducta individual y/o colectiva de cualquier persona o grupo de personas.

Un manual de operaciones psicológicas del ejército estadounidense escrito en 1962 reza: "Los civiles en el área de operaciones podrían estar apoyando a su propio gobierno o colaborando con la fuerza enemiga de ocupación. Un programa de aislamiento diseñado para inspirar dudas y miedo podría ser efectivo, también puede probarse un programa destinado a debilitar el apoyo a la guerrilla.

2.10.3.-Finalidad de las operaciones psicológicas

La finalidad de las operaciones psicológicas es la de debilitar la voluntad de lucha del adversario, reforzar la moral de las fuerzas propias y ganar el apoyo de los neutrales influyendo en las actitudes y los comportamientos de las audiencias que constituyen el objetivo. Para lograr esta finalidad, las operaciones psicológicas deben tener una misión claramente identificada, debemos disponer de capacidad para analizar y evaluar a los blancos de las mismas, así como de los efectos producidos. Además debe existir la capacidad de ejecución inmediata y disponer de medios de comunicación fiables.

La sociedad civil requiere de una variedad de políticas para prevenir cualquier forma de subversión o agitación en contra del orden establecido. Un manual de inteligencia táctica publicado por el comando sur de EEUU (el comando estadounidense unificado para latinoamérica) en 1985, explicaba que "la preparación para el campo de batalla implica la recopilación de información acerca de la sociedad civil: Qué grupos pueden ser movilizados a favor

y cuáles deben ser neutralizados". La contrainsurgencia debe prestar atención a cualquier "rechazo de los campesinos al pago de rentas, impuestos o a cualquier dificultad inusual para recaudarlos", un aumento "en el número de espectáculos de entretenimiento con mensajes políticos", o una intensificación de la "agitación religiosa". En un manual similar, producido por la escuela de las américas, dice que la inteligencia requiere identificar "la naturaleza de las organizaciones laborales" y el potencial establecimiento de "organizaciones políticas que sirvan como cubiertas" para la insurgencia. La contrainsurgencia debe supervisar los "sistemas de educación pública", y la influencia de la "política en maestros, textos y estudiantes"; y "las relaciones entre líderes religiosos (misioneros o residentes), los gobiernos establecidos y la insurgencia".

2.10.4.-La "guerra sin fusiles"

Direccionar la conducta social favorable a la ocupación, moldear a la opinión pública con los valores y objetivos del ejército invasor, son algunos principios que orientan la acción de los equipos de operaciones

psicológicas que actúan infiltrados en el aparato civil de la comunicación, tanto en Irak, Afganistán, o cualquier país que sea objeto de una invasión militar de EEUU.

Para ello las fuerzas ocupantes se valen de "empresas pantalla" de la comunicación desde las cuales infiltran información ocultando sus orígenes.

Las operaciones psicológicas son parte indispensable de la guerra, más que nunca en la era de la electrónica.

La unidad de operaciones psicológicas, integrada por personas preparadas, produce lo que sus oficiales denominan "mensajes fiables".

Denominamos información a nuestro material y propaganda (encubierta) contra el enemigo.

La propaganda encubierta se enmarca dentro del concepto de "guerra psicológica", o "guerra sin fusiles", que fue acuñado, por primera vez, en los manuales de estrategia militar de la década del setenta.

En su definición técnica, "guerra psicológica", o "guerra sin fusiles", es el empleo planificado de la propaganda orientada a direccionar conductas, en la búsqueda de objetivos de control social, sin recurrir al uso de la armas.

Los ejércitos y los tanques, son sustituidos por publicistas y expertos en comunicación de masas.

Como en la guerra militar, un plan de guerra psicológica está destinado a: aniquilar, controlar o debilitar, las defensas del enemigo.

2.10.5.-Campaña de operaciones psicológicas

Se llama campaña de operaciones psicológicas al conjunto de acciones (cívicos, militares, religiosos, políticos, visitas, exposiciones, etc.) a realizarse cronológicamente en el tiempo y en el espacio como consecuencia del proceso de planeamiento de operaciones psicológicas que permitirá alcanzar el objetivo psicológico previsto, necesario para hacer frente a una situación problemática que compromete a cualquier organización;

¿Qué se busca? cambiar el comportamiento de nuestro blanco auditorio.

2.10.6.-Modalidades y medios de las operaciones psicológicas

a. Modalidades

- Educación
- Propaganda
- Agitación
- Información
- Relaciones públicas

b. Medios

- Medios audibles
- Medios visuales
- Medios audiovisuales

2.10.7.-Conciencia de operaciones psicológicas

Es un estado psicológico en el que el individuo conoce lo que está bien y lo que está mal. Tiene mucha similitud a lo que nos dice la ética, es decir el buen

comportamiento y el buen ejemplo que se debe dar en todo momento, el obrar correctamente en todo momento.

2.10.8.-Tipos de operaciones psicológicas

Las operaciones psicológicas se pueden clasificar en función de la audiencia objetivo a la que van encaminadas o en función del nivel de planeamiento y conducción de las mismas.

A.- En función de la audiencia objetivo pueden ser:

A.1.- Operaciones psicológicas cohesivas

Dirigida hacia una audiencia adicta o neutral con la finalidad de ganar crédito, el entendimiento, la amistad y la confianza.

A.2.- Operaciones psicológicas divisivas

Dirigidas hacia una audiencia hostil con la finalidad de mermar su moral, crear apatía, derrotismo y discordia y promover la disensión, la subversión, la deserción y la rendición.

Los puntos débiles de la situación política, económica, social o militar se definirán y evaluarán en función de su importancia, accesibilidad y vulnerabilidad. Posteriormente se lanzará un ataque firme y coordinado sobre la audiencia seleccionada como objetivo, empleando temas creíbles y los más sencillos posibles para llamar la atención sobre las debilidades detectadas y seleccionadas y, por lo tanto, erosionar así la moral del adversario. Dicho ataque se desencadenará empleando todos los medios disponibles.

B.- En función del nivel de planeamiento y conducción:

B.1.- Actividades psicológicas estratégicas

Son aquellas actividades psicológicas planeadas en paz, crisis, y guerra que persiguen objetivos para ganar el apoyo y cooperación de países amigos y neutrales y reducir la voluntad y capacidad de los países hostiles o potencialmente hostiles para hacer la

guerra. Estas operaciones son del más alto nivel, es decir, a nivel de gobiernos nacionales.

Normalmente los objetivos de las operaciones psicológicas, son a largo plazo y de naturaleza política, su propósito es debilitar la voluntad de lucha del enemigo y reducir su capacidad de hacer la guerra, mientras se gana la cooperación de la población adicta y neutral. La conducción de estas operaciones es una responsabilidad exclusivamente nacional.

B.2.- Actividades de consolidación psicológica

Son actividades psicológicas planeadas en crisis y guerra dirigidas a la población civil, localizada en áreas bajo control amigo para conseguir una conducta deseada que apoye los objetivos militares y la libertad de acción de los comandantes apoyados.

Estas actividades deberán estar en consonancia con las operaciones psicológicas

siendo responsabilidad en este caso de cada nación anfitriona, debiendo ser dirigida en coordinación con el comandante de la fuerza.

B.3.- Actividades psicológicas en el campo de batalla

Son actividades psicológicas planeadas y conducidas como una parte integral de las operaciones de combate, diseñadas para producir presión que incida sobre las fuerzas enemigas y la población civil bajo control del enemigo en la zona de combate.

Son responsabilidades directas del comandante de la fuerza, e inicialmente, su planeamiento se realizará en tiempo de paz, ejecutándose con la ruptura de las hostilidades. Todo ello con la finalidad de ayudar a la consecución de los objetivos tácticos y operacionales y mermar la potencia de combate enemiga mediante el desgaste de la moral de sus tropas o de la voluntad de la

población civil para apoyar las operaciones del enemigo.

B.4.- Actividades psicológicas de apoyo a la paz

Son actividades psicológicas planeadas y dirigidas como una parte integral de las operaciones en apoyo de la paz, diseñadas para crear una atmósfera de apoyo y una voluntad de cooperar entre las partes en conflicto y población civil en el área de operaciones, así como colaborar en la protección de la fuerza y en el cumplimiento de la misión. Estas operaciones también son responsabilidad del comandante de la fuerza y se conducirán siguiendo los principios de honestidad, credibilidad y unidad de esfuerzo.

2.11.- La propaganda

Dentro de las operaciones psicológicas la propaganda desempeña un papel primordial. La importancia de las operaciones propagandistas es vital para el éxito o fracaso de una misión militar.

Desde el punto de vista de las operaciones psicológicas, la propaganda se podría definir como: "Aquellas informaciones, ideas, doctrinas o llamamientos difundidos con el objeto de influenciar las emociones, opiniones, actitudes o comportamientos de una audiencia objetivo determinada, en beneficio del que la realiza".

2.11.1.-Principios

La propaganda como una herramienta eficaz para las operaciones psicológicas, debe cumplir con los siguientes requisitos:

- A.- Que se fundamente en un conocimiento profundo de las condiciones y actitudes de la audiencia objetivo.
- B.- Debe basarse en información que dicha audiencia considere creíble y veraz.
- C.- Que sea presentada de forma que atraiga el interés de la audiencia objetivo.

2.11.2.-Factores de credibilidad

A.- Contenido y estilo del mensaje

La selección del material cuya presentación sea aparentemente objetiva y equilibrada, servirá para convencer a una audiencia de la fiabilidad de la información que proporciona el propagandista.

B.- Imagen de la fuente

La audiencia será más receptiva ante un mensaje si éste es presentado por una personalidad bien conocida y con buena presencia, con una imagen apropiada, acorde con el material presentado.

C.- Característica de la audiencia

Toda audiencia tiene sus propias actitudes cognitivas sobre las que basa su juicio sobre la información que recibe. La propaganda debe reflejar la plena comprensión y análisis de estas actitudes.

D.- Factores de situación

Los mensajes nunca deben contradecir la comprensión global que posee la audiencia sobre los acontecimientos contemporáneos.

E.- Consistencia

Las líneas de persuasión de una campaña deberán ser consistentes y éstas deben continuarse en las campañas posteriores.

2.12.- Definiciones operacionales

A.- Guerra de mando y control

Consiste en el empleo conjunto de todas las capacidades militares incluyendo la seguridad en las operaciones, decepción, operaciones psicológicas, guerra electrónica y destrucción física, denegando información al enemigo.

B.- Situación psicológica

Es el estado emocional actual, disposición mental u otra motivación de conducta de una audiencia blanco,

básicamente fundada en sus peculiaridades políticas nacionales, sociales, económicas y psicológicas, pero también sometida a la influencia de las circunstancias y acontecimientos.

C.- Audiencia blanco

Comprende a los individuos o grupo de individuos seleccionados para ser influidos o atacados por medio de operaciones psicológicas. (De la Fuente Fernández, M. 2009. *El Arte de inducir el deseo*. Chile. Editorial Comanseste).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1.- Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo básica, porque está orientada a contribuir con nuevos conocimientos al campo de la organización y administración del comando de educación y doctrina del ejército. El aporte constituye un nuevo elemento que contribuye con el mejoramiento del nivel de actuación en operaciones psicológicas por parte del personal de oficiales recientemente egresado de la Escuela Militar de Chorrillos.

3.2.- Diseño de la investigación

El presente estudio responde a un diseño no experimental, orientado a determinar los resultados de una investigación del tipo descriptivo en la que se pretende precisar las características que reúne cada uno de los componentes del estudio y establecer el grado de concordancia que existe entre las variables que son motivo de análisis y evaluación.

En este diseño el investigador no tiene control directo de la variable independiente, porque sus manifestaciones ya han ocurrido.

Este diseño en una primera aproximación que ha permitido conocer el sentido y luego el grado de concordancia que existe entre las variables clima organizacional del comando de educación y doctrina del ejército y el nivel de actuación en operaciones psicológicas.

3.3.- Población y muestra del estudio

3.3.1.- Población

La población está compuesta por todo el personal de oficiales recientemente egresado de la Escuela Militar de Chorrillos, los cuales ascienden a la cantidad de 200 de las diferentes armas.

Cuadro 01: Especialidades militares y composición numérica de las mismas en la promoción de oficiales recientemente egresados de la EMCH.

Especialidades Militares	Tamaño
Infantería	80
Caballería	20
Artillería	20
Ingeniería	20
Comunicaciones	20
Inteligencia	12
Material de guerra	10
Intendencia	10
Blindados	8
Total	200

Fuente: Elaboración propia

3.3.2.- Muestra

Para definir el tamaño de la muestra, se consideró, el 95% de nivel de confianza ($Z= 1,96$), con una varianza máxima que asegure un tamaño suficientemente grande ($PQ = 0,5$) y con un error previsto de 0,122 unidades en el promedio de calificación. Ésta se obtuvo con la fórmula

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{\varepsilon^2 N + Z^2 PQ}$$

Donde:

N := Tamaño de población = 200

z := Valor crítico normal 1,96 para 95% de confianza.

$\sigma^2 = PQ$:= Varianza de la calificación de los atributos.

ε := Error previsto entre la media teórica y la empírica = 0,122

En consecuencia:

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{\varepsilon^2 N + Z^2 PQ} = \frac{(1,96)^2 (200)(0,5)(0,5)}{(0,122)^2 (200) + (1,96)^2 (0,5)(0,5)} =$$

$n = 80$ oficiales egresados

El tamaño de la muestra de estudio estará compuesta por 80 oficiales (40% del universo), quienes se encuentran actualmente laborando dentro de las instalaciones del comando de educación y doctrina del ejército. Distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro 02: Composición numérica por especialidades y muestra de estudio de la promoción de oficiales recientemente egresados de la EMCH.

Especialidades Militares	Tamaño (N)	Muestra (n)
Infantería	80	32
Caballería	20	8
Artillería	20	8
Ingeniería	20	8
Comunicaciones	20	8
Inteligencia	12	5
Material de guerra	10	4
Intendencia	10	4
Blindados	8	3
Total	200	80

Fuente: Elaboración propia

3.3.3.- Instrumentos

Instrumentos:

- Manual de organización y funciones del COEDE.
- Manual de procedimientos del COEDE.

- Productos visuales (volantes, afiches, gigantografías, etc.).
- Productos audibles (spots radiales, cuñas radiales, etc.).
- Productos audiovisuales (spots audiovisuales, videos motivadores, etc.).
- Software para edición.
- Entre otros.

3.4.- Variables e indicadores

3.4.1.- Variable independiente

Clima organizacional

Definición operacional

Son las características que componen el clima organizacional de una institución castrense donde predomina la unidad de comando y una sólida jerarquización.

Cuadro 03: Características e indicadores a considerarse en el presente estudio de clima organizacional.

Características	Indicadores
Estructura	Reglas y procedimientos
Responsabilidad	Toma de decisiones
Recompensa	Premio y castigo
Desafío	Asumir riesgos
Relaciones	Ambiente de trabajo
Cooperación	Apoyo mutuo
Estándares	Normas de rendimiento
Conflictos	Aceptación de opiniones
Identidad	Sentimiento de pertenencia

Fuente: Elaboración propia

3.4.2.- Variable dependiente

Operaciones psicológicas

Definición operacional

Representa la actuación de los oficiales en una situación de conflicto o paz.

Cuadro 04: Dimensiones e indicadores a considerarse en el presente estudio de operaciones psicológicas.

Dimensiones	Indicadores
Operaciones psicológicas en función de la audiencia	Cohesivas
	Divisivas
Operaciones psicológicas en función del planeamiento y conducción	Estratégicas
	Consolidación psicológica
	Campo de batalla
	Apoyo a la paz

Fuente: Elaboración propia

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para recopilar los datos de la presente investigación se utilizaron dos instrumentos (cuestionarios), habiéndose realizado la respectiva confiabilidad, que da la seguridad sobre la exactitud de los resultados.

Los cuestionarios constan de 36 y 20 afirmaciones respectivamente todos ellos orientados a obtener datos sobre la percepción que tienen los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos.

3.5.1.- Criterios para la categorización de las variables

Para determinar las características de la variable clima organizacional, se presenta la siguiente categorización:

- A.- Si los oficiales han marcado que “están de acuerdo” con las preguntas 1; 2; 3; 4 están determinando la situación en la dimensión ESTRUCTURA, suma los puntajes según se haya marcado 5; 4; 3; 2; 1.

- B.- Si los oficiales han marcado que “están de acuerdo” con las preguntas 5; 6; 7; y 8 están determinando la

situación en la dimensión RECOMPENSA, suma los puntajes según se haya marcado 5; 4; 3; 2; 1.

C.- Si los oficiales han marcado que “están de acuerdo” con las preguntas 9; 10; 11; y 12 están determinando la situación en la dimensión RESPONSABILIDAD, suma los puntajes según se haya marcado 5; 4; 3; 2; 1.

D.- Si los oficiales han marcado que “están de acuerdo” con las preguntas 13; 14; 15 y 16 están determinando la situación de la dimensión DESAFÍO, suma los puntajes según se haya marcado 5; 4; 3; 2; 1.

Si los oficiales han marcado que “están de acuerdo” con las preguntas 17; 18; 19; y 20 están determinando la situación en la dimensión RELACIONES, suma los puntajes según se haya marcado 5; 4; 3; 2; 1.

E.- Si los oficiales han marcado que “están de acuerdo” con las preguntas 21; 22; 23 y 24 están determinando

la situación de la dimensión COOPERACIÓN, suma los puntajes según se haya marcado 5; 4; 3; 2; 1.

F.- Si los oficiales han marcado que “están de acuerdo” con las preguntas 25; 26; 27 y 28 están determinando la situación en la dimensión ESTÁNDARES, suma los puntajes según se haya marcado 5; 4; 3; 2; 1.

G.- Si los oficiales han marcado que “están de acuerdo” con las preguntas 29; 30; 31 y 32 están determinando la situación de la dimensión CONFLICTOS, suma los puntajes según se haya marcado 5; 4; 3; 2; 1.

H.- Si los oficiales han marcado que “están de acuerdo” con las preguntas 33; 34; 35 y 36 están determinando la situación de la dimensión IDENTIDAD, suma los puntajes según se haya marcado 5; 4; 3; 2; 1.

3.6.- Procesamiento y análisis de datos

Para el tratamiento estadístico de la información obtenida, se aplicaron los métodos y técnicas de la estadística descriptiva, como son: los cuadros y gráficos estadísticos para determinar la característica que predomina en el clima organizacional.

Por otra parte, es importante además, señalar que se aplicó la prueba estadística “JI” cuadrado, para determinar con el nivel de confianza del 95% si las variables en estudio son o no independientes.

El análisis de datos, implicó las siguientes técnicas estadísticas:

- Cuadros de frecuencias, gráficos de barras.
- Estadística descriptiva (media aritmética y desviación estándar).
- Prueba de Chi-cuadrado.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Descripción de trabajo de campo

El presente trabajo de investigación, fue desarrollado en las instalaciones del comando de educación y doctrina del ejército del Perú.

La planificación y la organización de la investigación, tomó el tiempo necesario que implica la aplicación del método científico, en el propósito de contribuir con nuevos conocimientos en el campo educativo militar.

El conjunto de acciones que significó el proceso de investigación, desarrollado en las instituciones militares, se caracterizó por el apoyo y participación del personal del comando y oficiales que labora en la institución.

El proceso se desarrolló en tres etapas que se describen a continuación.

A.- Planificación

Para llevar a efecto la investigación, se implementaron las etapas del proyecto, en lo concerniente a la elaboración y validación de los instrumentos, para luego administrar a los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos, en las diferentes escuelas que comprende el comando.

Por otra parte, se establecieron las metas y los plazos para la recolección de la información respectiva.

B.- Organización

El proceso de investigación, estuvo bajo la responsabilidad del autor de la investigación, con el apoyo del director de la escuela de operaciones psicológicas del ejército. Se consiguieron los materiales necesarios y los equipos pertinentes para preparar e imprimir los instrumentos, así como el material de escritorio necesario para el trabajo de campo. Se establecieron los días y los horarios en que se iba a administrar los instrumentos.

Se estableció un plan de acciones con asignación de responsabilidades y metas de tal forma que se logre los resultados previstos.

C.- Aplicación

El proceso se llevó a cabo al culminar el primer trimestre del año 2011, con la participación de los oficiales de las armas de infantería, caballería, artillería, ingeniería, comunicaciones, inteligencia, material de guerra, intendencia y blindados en un tiempo promedio de 30 minutos. Previo a la administración de la encuesta se sensibilizó de tal manera que se evitó el viciado de los cuestionarios que no tenían otro fin que contribuir con la mejora de la institución militar.

Se contó con el apoyo del director del comando de educación y doctrina del ejército.

4.2.- Presentación de datos y análisis estadísticos sobre clima organizacional

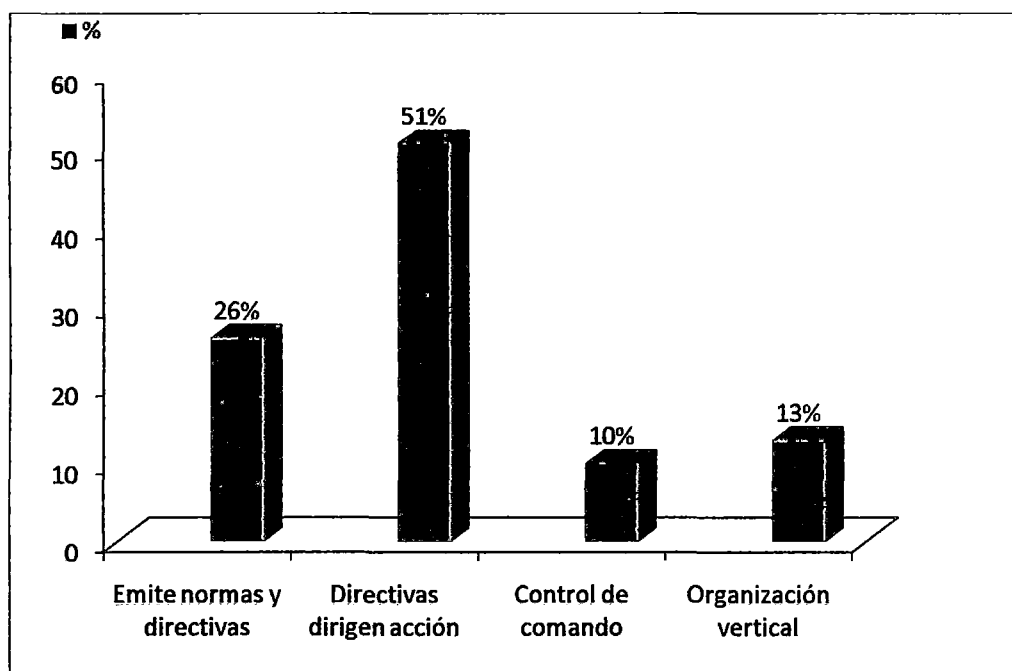
4.2.1.- Dimensión: Estructura

Cuadro 05: Estructura del comando de educación y doctrina del ejército según percepción de los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos.

Especialidades Militares	Reglas y procedimientos				Total
	Observas que el comando de educación y doctrina del ejército emite las normas y directivas que todo el personal egresado de la Escuela Militar de Chorrillos tiene que cumplir.	La cantidad de directivas que determinan la actuación de los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos, restan la libertad de opinión y acción en la actividad militar.	Es evidente el estricto control que se desarrolla desde el comando sobre todo el personal militar.	Existe una estructura organizativa vertical, donde prevalece la subordinación en toda la línea de mando militar.	
Infantería	30	70	10	18	128
Caballería	9	16	3	4	32
Artillería	7	20	2	3	32
Ingeniería	8	14	4	6	32
Comunicaciones	10	13	4	5	32
Inteligencia	6	10	3	1	20
Material de guerra	5	8	2	1	16
Intendencia	4	7	2	2	16
Blindados	3	6	2	1	12
Total	82	164	32	41	320

Fuente: Encuesta a oficiales egresados de la Escuela Militar de Chorrillos

Gráfico 01: Estructura del comando de educación y doctrina del ejército según percepción de los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos.



Fuente: Encuesta a oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos

Interpretación:

El funcionamiento de la estructura del comando de educación y doctrina del ejército. Se observa en el cuadro y gráfico, que los egresados perciben que existe un predominio de directivas que establecen las acciones que se tiene que realizar, dónde y cuándo. Esto significa que las escuelas de formación y especialización funcionan estrictamente según las directivas aprobadas para el caso.

Los oficiales encargados de su cumplimiento responden por los resultados de la misma, bajo supervisión y control del comando.

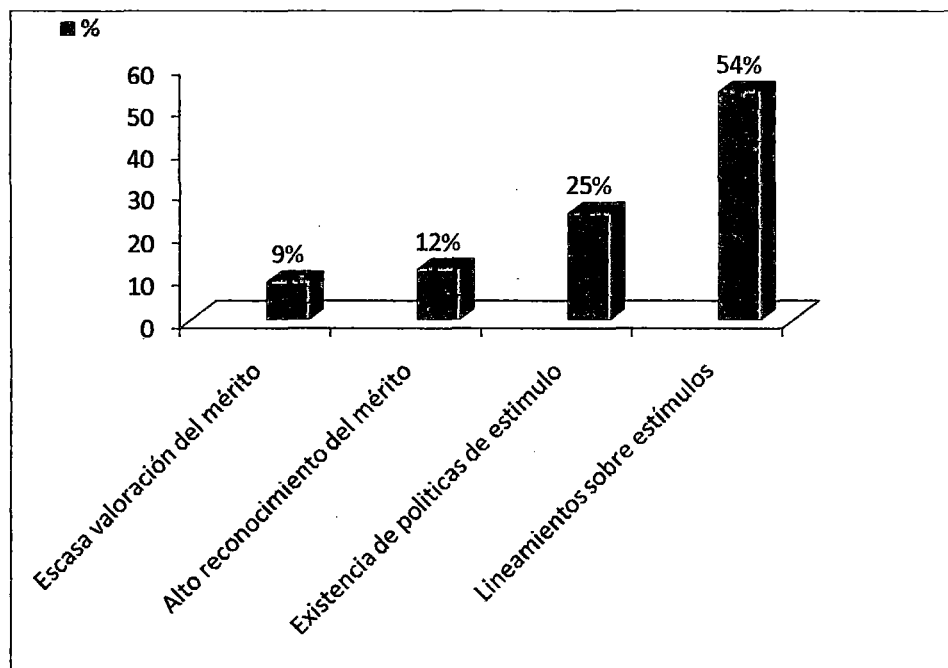
4.2.2.- Dimensión: Responsabilidad

Cuadro 06: Responsabilidad del comando según percepción de los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos.

Especialidades Militares	Toma de decisiones				Total
	Son muy escasas las acciones que el comando realiza para promocionar y valorar los méritos de los oficiales de la escuela militar.	Se otorgan reconocimientos y estímulos para motivar a los oficiales que destacan en sus funciones o actividades cívicas.	Existen políticas de estímulo y reconocimiento para todos los militares destacados en el logro de las metas institucionales.	El comando establece y socializa los lineamientos sobre premios y castigos a todos los oficiales.	
Infantería	7	12	31	78	128
Caballería	3	4	9	16	32
Artillería	2	4	7	19	32
Ingeniería	4	6	12	10	32
Comunicaciones	4	5	8	15	32
Inteligencia	2	3	5	10	20
Material de guerra	3	2	3	8	16
Intendencia	2	2	2	10	16
Blindados	1	1	2	8	12
Total	28	39	79	174	320

Fuente: Encuesta a oficiales egresados de la Escuela Militar de Chorrillos

Gráfico 02: Responsabilidad del comando según percepción de los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos.



Fuente: Encuesta a oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos

Interpretación:

Funcionamiento de la estructura del comando de educación y doctrina del ejército. Se observa en el cuadro y gráfico, que los lineamientos de estímulos al mérito y los castigos por incumplimiento del reglamento o por actos de indisciplina los establece el comando. Los egresados perciben que existen disposiciones que establecen los méritos y los castigos, esto significa que las escuelas de formación y especialización encargadas del entrenamiento de los oficiales, reconocen

y valoran los meritos así como que aplican los castigos respectivos según sea el caso. Los oficiales encargados de su cumplimiento responden por los resultados de la misma, bajo supervisión y control del comando.

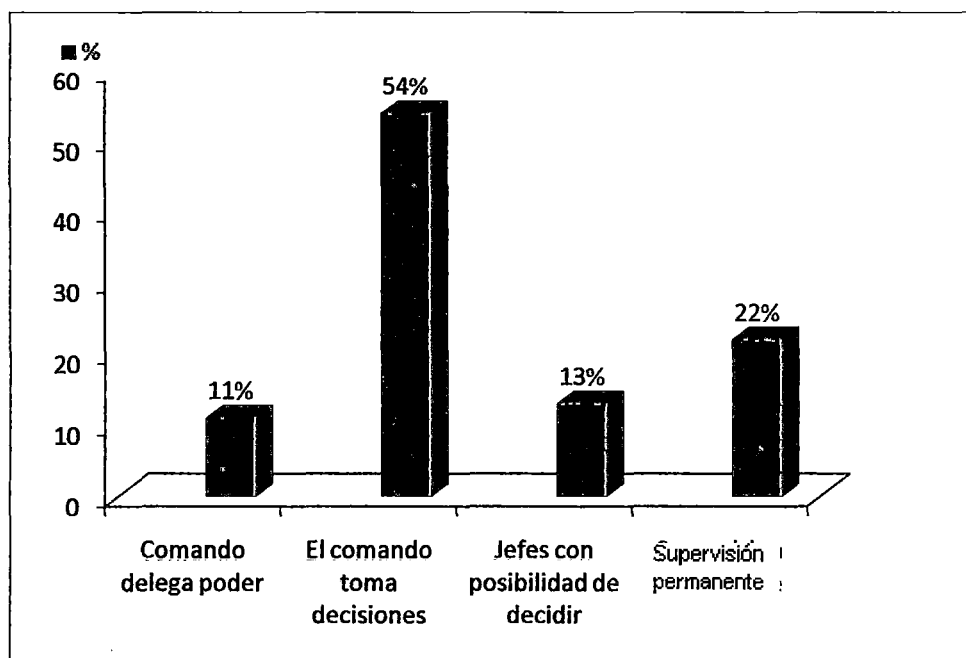
4.2.3.- Dimensión: Recompensa

Cuadro 07: La recompensa en el comando según percepción de los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos.

Especialidades Militares	Premios y castigos				Total
	El comando delega poder a los subordinados en el cumplimiento de sus objetivos institucionales.	La toma de decisiones solamente se realiza en el comando.	Todos los oficiales jefes de un área determinada tienen la posibilidad de tomar decisiones correspondientes solamente a su gestión.	Todos los oficiales reciben una supervisión permanente sobre sus funciones.	
Infantería	10	75	16	27	128
Caballería	4	16	5	7	32
Artillería	3	20	3	6	32
Ingeniería	6	14	4	8	32
Comunicaciones	4	15	5	8	32
Inteligencia	2	10	3	5	20
Material de guerra	2	8	2	4	16
Intendencia	2	9	3	2	16
Blindados	1	6	2	3	12
Total	34	173	43	70	320

Fuente: Encuesta a oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos

Gráfico 03: La recompensa en el comando según percepción de los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos.



Fuente: Encuesta a oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos

Interpretación:

El comando de educación y doctrina del ejército tiene como objetivo que todos los oficiales según ramas y grados, se capaciten y se especialicen en diferentes aspectos que implica una guerra convencional o no convencional. Por lo tanto las decisiones surgen en el comando. Esto significa que las escuelas de formación y especialización, cumplen estrictamente las políticas y directivas aprobadas para el caso. Los

oficiales encargados de su cumplimiento responden por los resultados de la misma, bajo supervisión y control del comando.

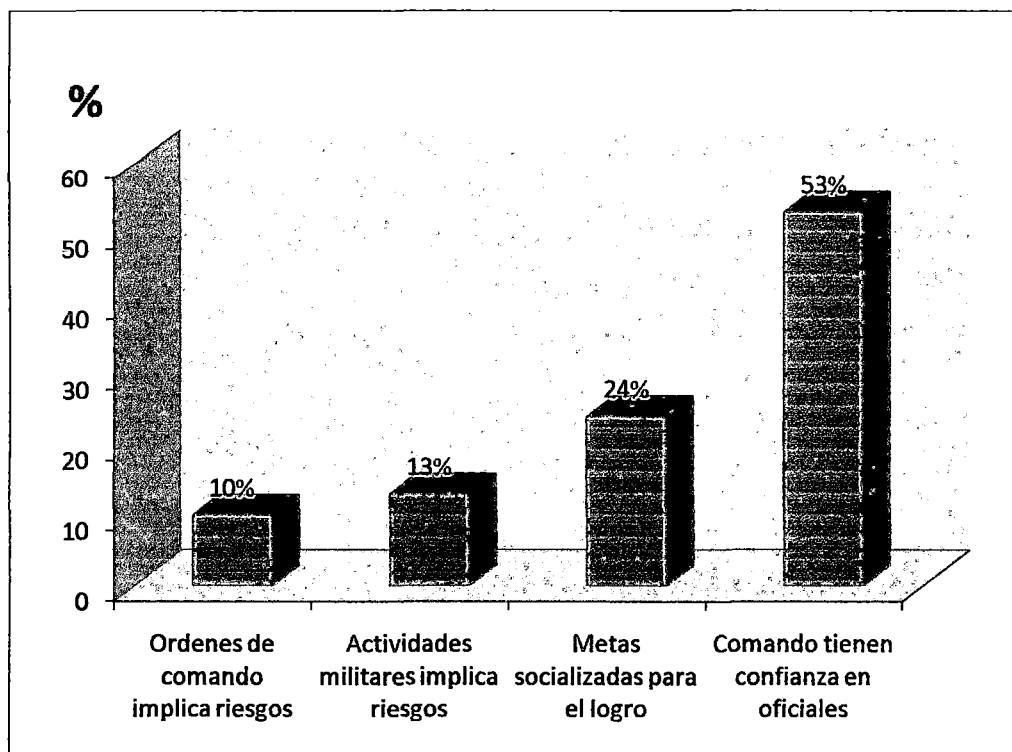
4.2.4.- Dimensión: Desafío

Cuadro 08: El desafío en el comando según la percepción de los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos.

Especialidades Militares	Asumir riesgos				Total
	Las acciones a realizar establecidas por el comando siempre implican algún riesgo.	Todas las actividades en el campo militar siempre implican riesgos.	Las metas establecidas por el comando son socializadas y todos tienen que sumarse para su logro.	Los jefes del comando tienen plena confianza en los oficiales y desarrollan una buena comunicación.	
Infantería	9	18	30	71	128
Caballería	3	4	8	17	32
Artillería	3	3	7	19	32
Ingeniería	4	5	8	15	32
Comunicaciones	4	5	9	14	32
Inteligencia	3	1	6	10	20
Material de guerra	2	1	5	8	16
Intendencia	2	3	3	8	16
Blindados	2	2	2	6	12
Total	32	42	78	168	320

Fuente: Encuesta a oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos

Gráfico 04: El desafío en el comando según la percepción de los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos.



Fuente: Encuesta a oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos

Interpretación:

El comando de educación y doctrina del ejército, según la información del cuadro y gráfico, muestra una tendencia positiva en el aspecto relacionado con la confianza hacia las unidades desconcentradas. Los egresados perciben que las escuelas de formación y especialización, son unidades de plena confianza del comando. Esto significa que disponen de un alto grado de efectividad. Los oficiales

encargados de la administración y gerencia responden por los resultados de la misma, bajo supervisión y control del comando.

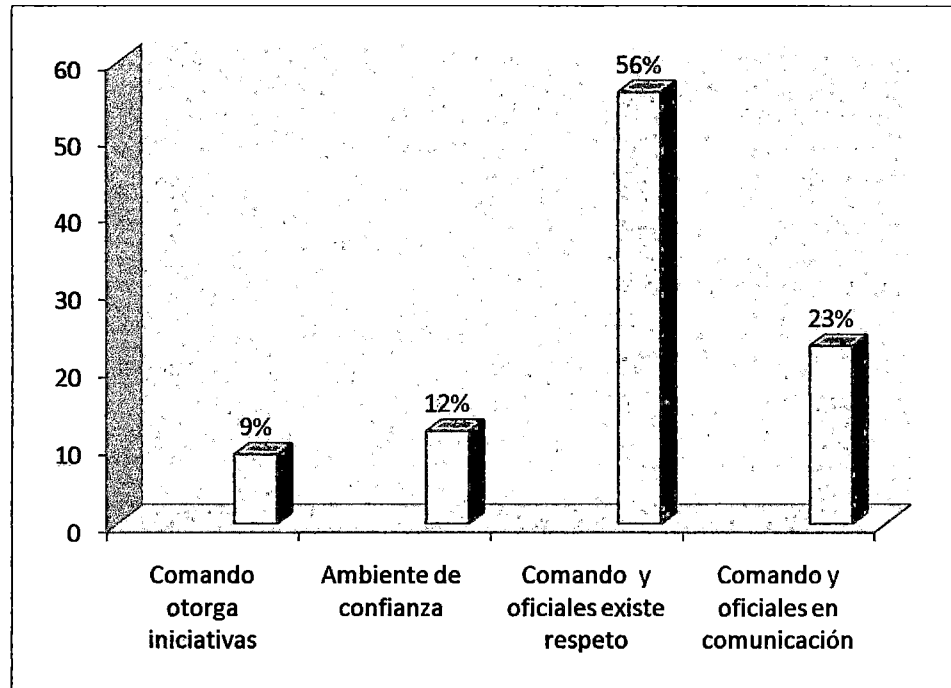
4.2.5.- Dimensión: Relación

Cuadro 09: Relaciones en el comando según la percepción de los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos.

Especialidades Militares	Ambiente de trabajo				Total
	El comando deja a los oficiales un alto margen de iniciativa.	Los oficiales de la Escuela Militar de Chorrillos se desarrollan dentro de un ambiente de camaradería y plena confianza.	Entre el comando y los oficiales existe una relación de armonía, respeto y buen trato.	Entre el comando y el resto de oficiales se desarrolla una permanente comunicación.	
Infantería	7	16	77	28	128
Caballería	3	4	17	8	32
Artillería	2	3	21	6	32
Ingeniería	4	5	15	8	32
Comunicaciones	4	5	14	9	32
Inteligencia	3	1	11	5	20
Material de guerra	2	1	9	4	16
Intendencia	2	2	8	4	16
Blindados	2	1	6	3	12
Total	29	38	178	75	320

Fuente: Encuesta a oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos

Gráfico 05: Relaciones en el comando según la percepción de los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos.



Fuente: Encuesta a oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos

Interpretación:

El comando de educación y doctrina del ejército según la información del cuadro y gráfico, se aprecia que desarrolla políticas de buena comunicación y de armonía entre las diferentes escuelas que están bajo la dirección del comando del ejército. Esto significa que entre las escuelas de formación y especialización y el comando existen buenas relaciones, así como respeto frente a las responsabilidades que corresponde cumplir a cada una de ellas. Los oficiales que administran y

gerencian responden por los resultados de la misma, bajo supervisión y control del comando.

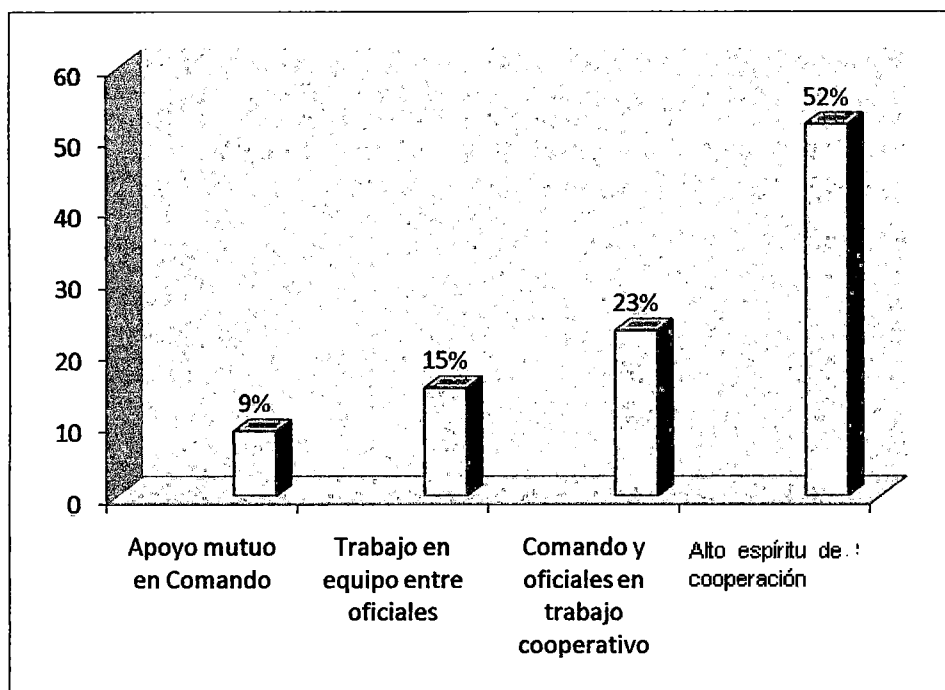
4.2.6.- Dimensión: Cooperación

Cuadro 10: La cooperación en el comando según la percepción de los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos.

Especialidades Militares	Apoyo mutuo				Total
	En el comando existe un modelo de trabajo de apoyo mutuo, cuando se tiene grandes desafíos.	Todos los oficiales muestran predisposición para trabajar en equipo.	Existe mucho énfasis entre el comando y los oficiales para el trabajo colaborativo.	Existe un alto espíritu de cooperación cuando hay que lograr metas institucionales	
Infantería	10	16	30	72	128
Caballería	3	6	7	16	32
Artillería	2	5	7	19	32
Ingeniería	4	6	8	14	32
Comunicaciones	4	7	9	12	32
Inteligencia	2	3	5	10	20
Material de guerra	2	2	3	9	16
Intendencia	1	3	4	8	16
Blindados	2	2	2	6	12
Total	30	49	75	166	320

Fuente: Encuesta a oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos

Gráfico 06: La cooperación en el comando según la percepción de los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos.



Fuente: Encuesta a oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos

Interpretación:

El comando de educación y doctrina del ejército muestra en el cuadro y gráfico, que los objetivos institucionales y las metas en el campo operativo de cada una de las escuelas de formación y especialización son alcanzados según los criterios establecidos en las directivas del comando. Los egresados perciben que existen disposiciones muy puntuales que hacen que todos trabajando en equipo y en forma cooperativa logren las metas preestablecidas. Esto significa que en estas escuelas, existe el

trabajo cooperativo como cultura institucional. Los oficiales encargados de su cumplimiento responden por los resultados de la misma, bajo supervisión y control del comando.

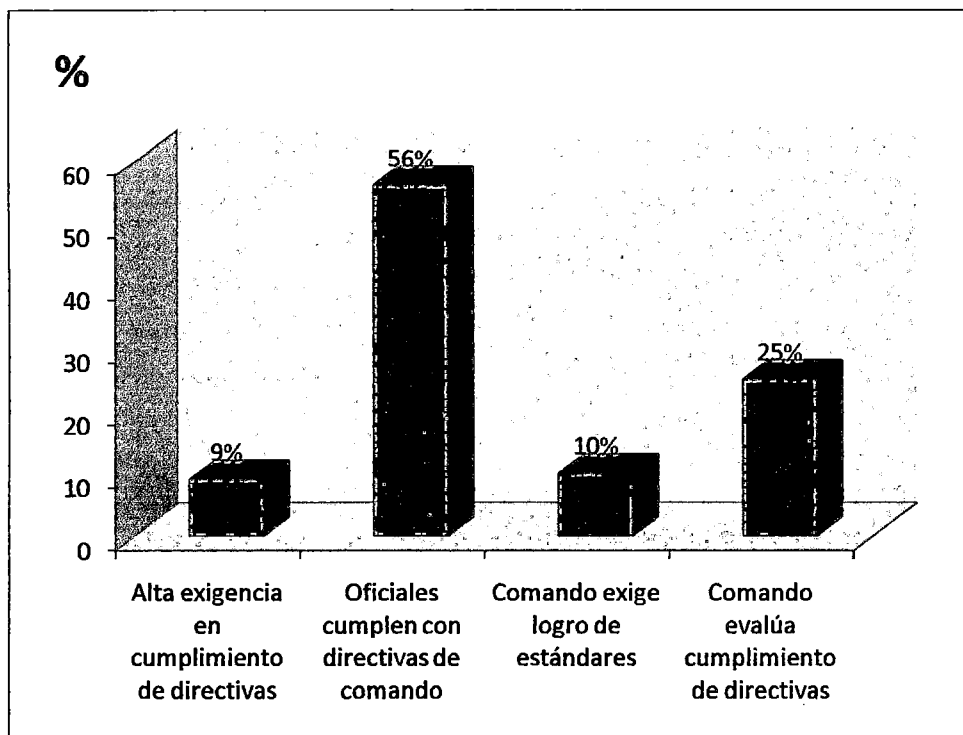
4.2.7.- Dimensión: Estándares

Cuadro 11: Los estándares según la percepción de los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos.

Especialidades Militares	Normas de rendimiento				Total
	Existe un alto grado de exigencia para el cumplimiento de las normas y directivas en el comando.	Todos los oficiales tienen la obligación de cumplir con las normas estrictamente.	Los estándares los establece el comando para todos los oficiales.	El comando evalúa periódicamente el cumplimiento de la normas por parte de los subordinados.	
Infantería	13	80	10	25	128
Caballería	3	18	3	8	32
Artillería	3	22	2	5	32
Ingeniería	3	16	4	9	32
Comunicaciones	2	14	5	11	32
Inteligencia	1	9	3	7	20
Material de guerra	1	7	2	6	16
Intendencia	2	8	2	4	16
Blindados	1	5	2	4	12
Total	29	179	33	79	320

Fuente: Encuesta a oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos

Gráfico 07: Los estándares según la percepción de los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos.



Fuente: Encuesta a oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos

Interpretación:

El comando de educación y doctrina del ejército según información del cuadro 11 y gráfico 7, se observa que desarrolla políticas de supervisión y control permanente de cumplimiento de directivas y normas institucionales. Las diferentes escuelas que están bajo la dirección del comando de educación del ejército tienen lineamientos puntuales que

cumplir sobre el cual deben rendir informes periódicamente. Esto significa que las escuelas encargadas de la formación y especialización de los oficiales y el comando se encuentran muy informados del acontecer institucional. Los oficiales que administran y dirigen responden por los resultados de la misma, bajo supervisión y control del comando.

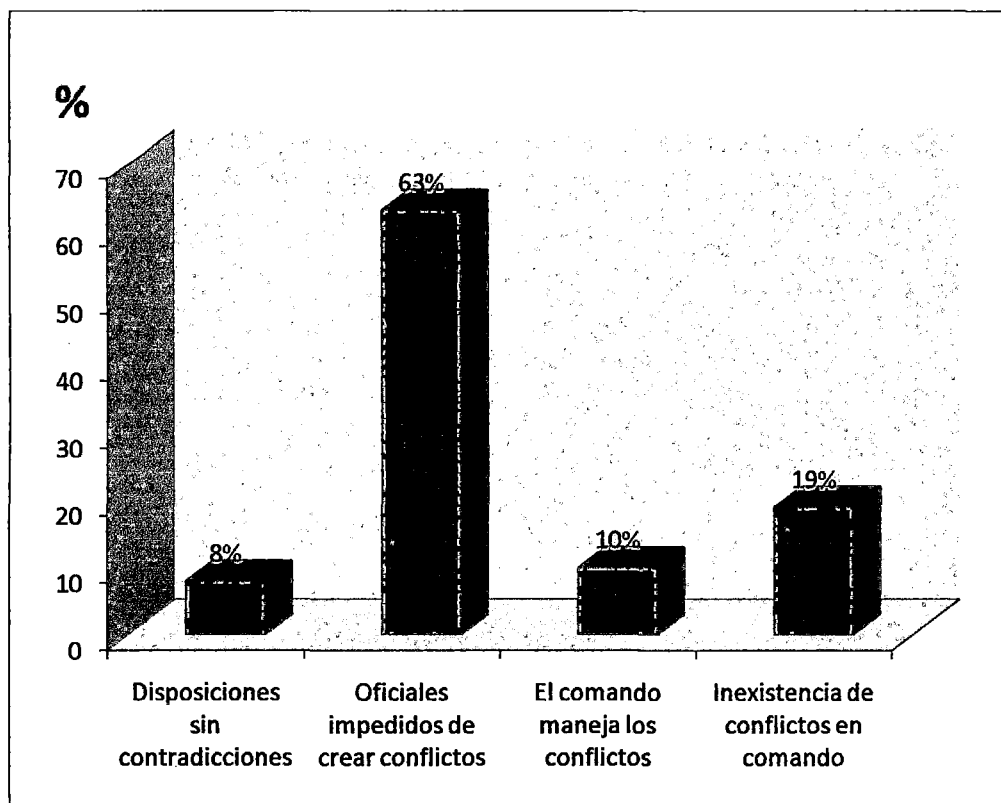
4.2.8.- Dimensión : Conflictos

Cuadro 12: Los conflictos en el comando según la percepción de los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos.

Especialidades Militares	Aceptación de opiniones				Total
	Entre las disposiciones del comando y las acciones de ejecución no hay contradicciones ni discrepancias.	Los oficiales no pueden generar conflictos al comando.	Todo conflicto es estudiado por el comando y es donde se establecen las sanciones.	Son muy escasas las ocasiones en que se producen conflictos entre el comando y los oficiales	
Infantería	10	83	13	22	128
Caballería	3	20	4	5	32
Artillería	2	20	3	7	32
Ingeniería	1	25	2	4	32
Comunicaciones	1	18	5	8	32
Inteligencia	3	10	1	6	20
Material de guerra	2	10	1	3	16
Intendencia	2	9	2	3	16
Blindados	2	6	1	3	12
Total	26	201	32	61	320

Fuente: Encuesta a oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos

Gráfico 08: Los conflictos en el comando según la percepción de los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos.



Fuente: Encuesta a oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos

Interpretación:

El comando de educación y doctrina del ejército según la información del cuadro 12 y gráfico 8, se observa que desarrolla políticas de fortalecimiento de clima institucional evitando conflictos que puedan dañar la imagen corporativa de la institución. Los egresados perciben que en las diferentes escuelas predominan relaciones cordiales y de mucho

respeto entre quienes dirigen y colaboran en cada unidad formativa. Esto significa que entre las escuelas encargadas de la educación y especialización de los oficiales y el comando hay buenas relaciones laborales. Los oficiales que administran y dirigen responden por los resultados de la misma, bajo supervisión y control del comando.

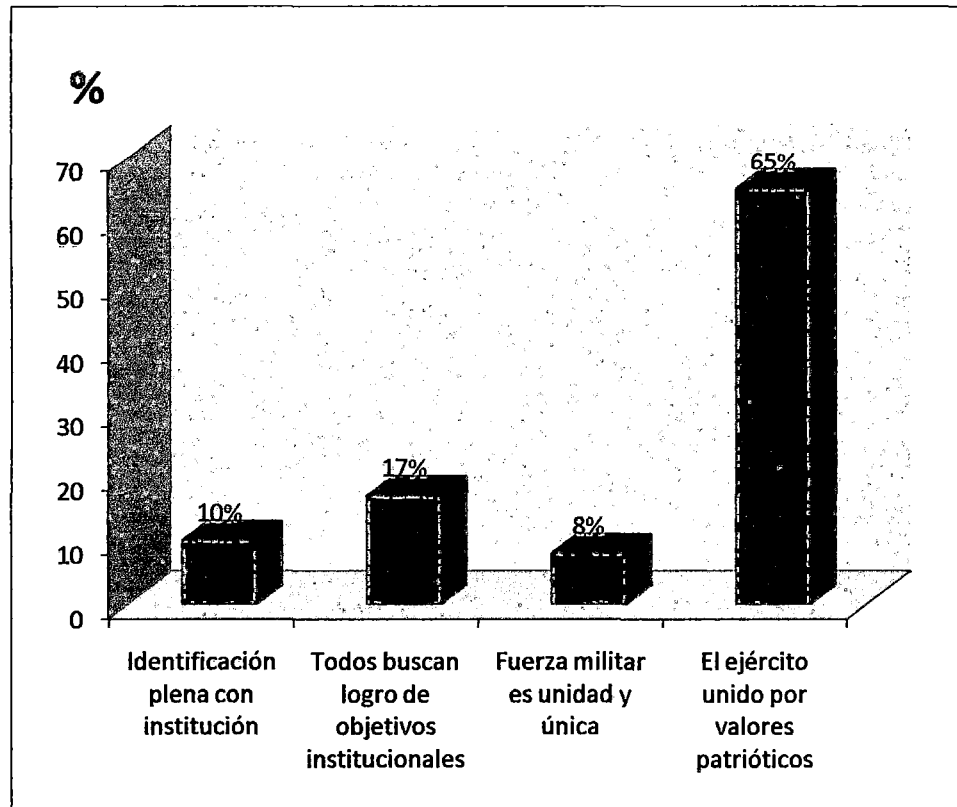
4.2.9.- Dimensión: Identidad

Cuadro 13: La identidad en el comando según la percepción de los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos.

Especialidades Militares	Sentimiento de pertenencia				Total
	Todos quienes abrazamos la carrera militar nos sentimos identificados con la Institución	Los integrantes del comando como el resto de oficiales, trabajamos para alcanzar los mismos objetivos institucionales	La identidad con la familia militar es absoluta y única.	Todos los miembros del ejército estamos unidos por los valores fundamentales de la patria y estamos dispuestos a dar nuestra vida por ella.	
Infantería	15	22	8	83	128
Caballería	5	5	1	21	32
Artillería	2	4	3	23	32
Ingeniería	1	4	2	25	32
Comunicaciones	1	5	6	20	32
Inteligencia	3	5	1	11	20
Material de guerra	1	5	1	9	16
Intendencia	3	3	1	9	16
Blindados	2	3	1	6	12
Total	33	56	24	207	320

Fuente: Encuesta a oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos

Gráfico 09: La identidad en el comando según la percepción de los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos.



Fuente: Encuesta a oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos

Interpretación:

El comando de educación y doctrina del ejército según la información del cuadro 13 y gráfico 9, se observa que promueve políticas de identificación plena con la institución. Todos los miembros integrantes del comando y de las escuelas de formación y especialización se forman en torno de valores cívicos y patrióticos que representan la filosofía del

ejército. Los egresados perciben que en las diferentes escuelas predominan la plena identificación con los valores institucionales. Esto significa que entre las escuelas encargadas de la formación y especialización de los oficiales y el comando existe unidad y compromiso. Los oficiales que administran y dirigen responden por los resultados de la misma, bajo supervisión y control del comando.

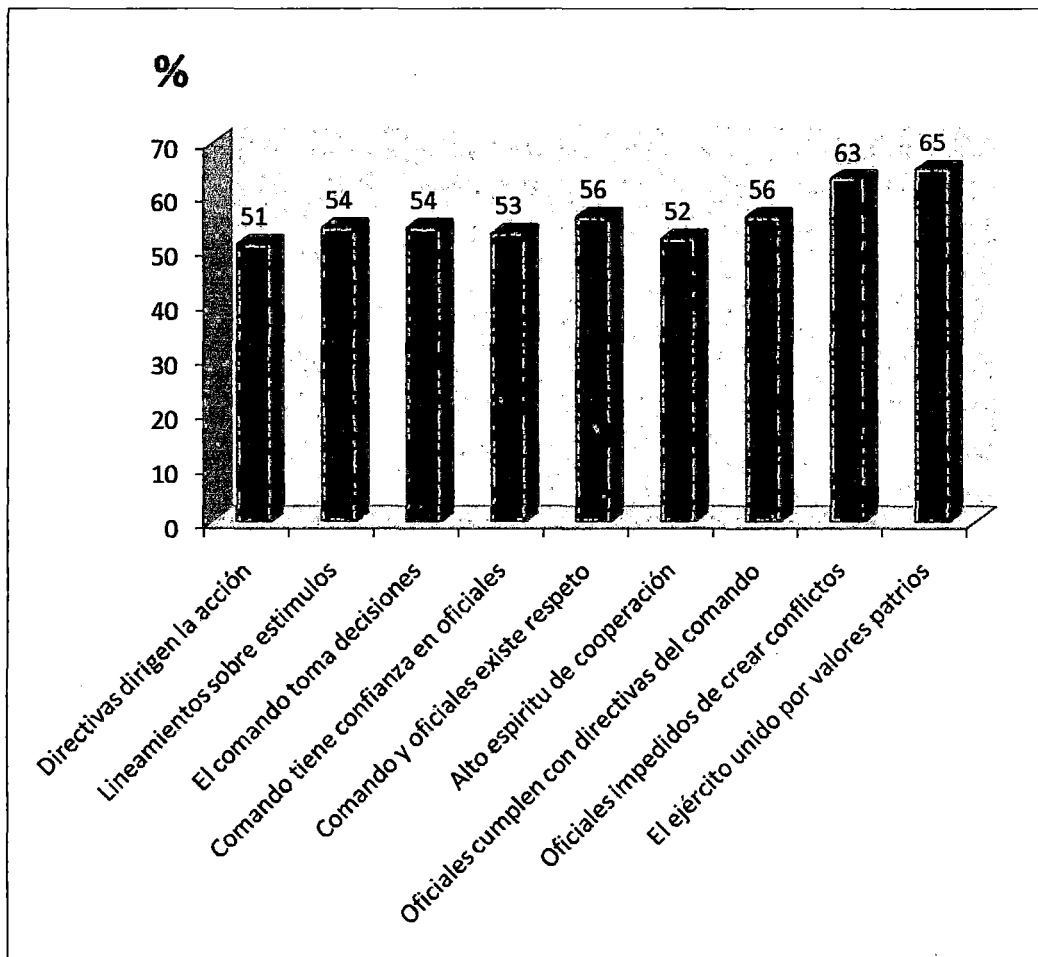
4.2.10.-Características predominantes por dimensión

Cuadro 14: Dimensiones y características predominantes en el clima organizacional del comando de educación y doctrina del ejército

Dimensiones	Característica predominante	%
Estructura	Directivas dirigen las acciones	51%
Responsabilidad	Lineamientos sobre estímulos	54%
Recompensa	El comando toma decisiones	54%
Desafío	Comando tiene confianza en oficiales	53%
Relaciones	Entre el comando y oficiales existe respeto	56%
Cooperación	Alto espíritu de cooperación	52%
Estándares	Oficiales cumplen con directivas	56%
Conflictos	Oficiales impedidos de crear conflictos	63%
Identidad	El ejército unido por valores patrióticos	65%

Fuente: Gráficos del 1 al 9

Gráfico 10: Dimensiones y características predominantes en el clima organizacional del comando de educación y doctrina del ejército



Fuente: Cuadro 14

Interpretación:

De acuerdo a las características que comprende el clima organizacional, se observa en el comando de educación y doctrina del ejército según la información del cuadro 14 y gráfico 10, que las dos

características más resaltantes son la de evitar conflictos y la unidad por valores patrióticos. Todos los miembros integrantes del comando y de las escuelas de formación y especialización resaltan la unidad del ejército sobre los valores cívicos y patrióticos que representan la filosofía del ejército.

4.3.- Presentación de datos y análisis estadísticos sobre actuación en operaciones psicológicas

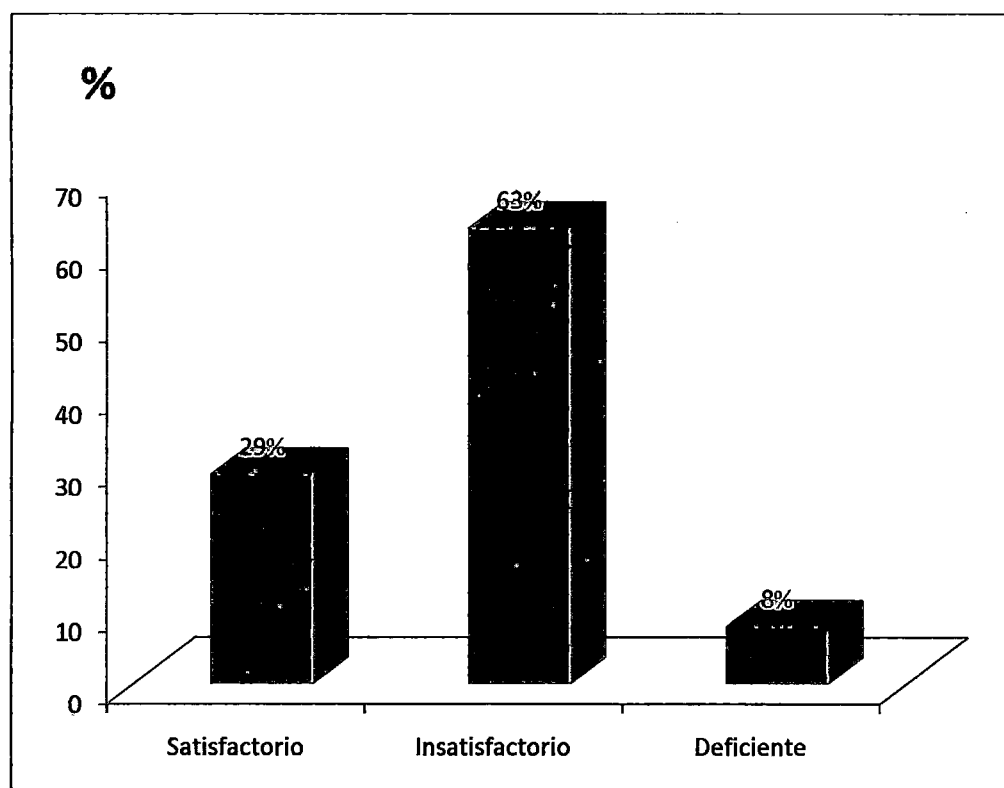
4.3.1.- Nivel de educación en operaciones psicológicas

Cuadro 15: Nivel de preparación en operaciones psicológicas en función de la audiencia en la formación militar.

Especialidades	Operaciones psicológicas en función de la audiencia			Total
	Satisfactorio	Insatisfactorio	Deficiente	
Infantería	8	20	4	32
Caballería	2	5	1	8
Artillería	2	6	-	8
Ingeniería	3	5	-	8
Comunicaciones	2	4	2	8
Inteligencia	2	3	-	5
Material de guerra	1	3	-	4
Intendencia	2	2	-	4
Blindados	1	2	-	3
Total	23	50	7	80

Fuente: Cuestionario administrado a oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos.

Gráfico 11: Nivel de preparación en operaciones psicológicas en función de la audiencia en la formación militar.



Fuente: Cuestionario administrado a oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos.

Interpretación:

Los oficiales egresados de las escuelas de capacitación y especialización del comando de educación y doctrina del ejército según la información del cuadro 15 y gráfico 11, expresan que el aprendizaje y capacidad lograda son insatisfactorios. Estos resultados, que los

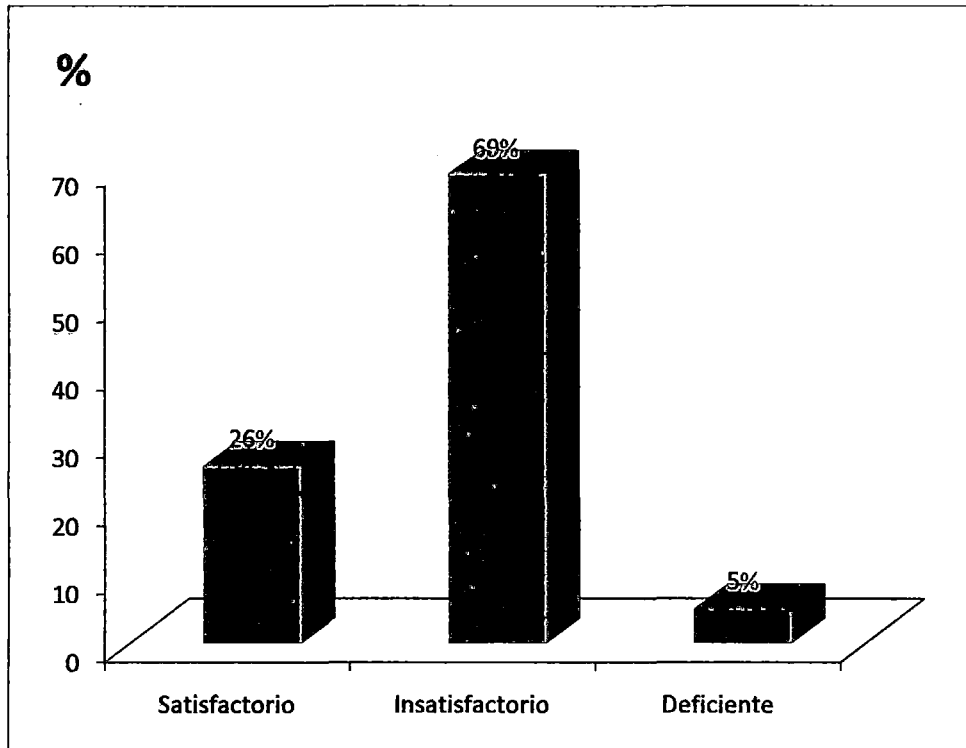
egresados perciben en las diferentes escuelas permiten señalar que el sistema normativo a nivel de comando es muy eficiente pero a nivel de logro de perfiles en la formación en operaciones psicológicas es insatisfactorio.

Cuadro 16: Nivel de preparación en operaciones psicológicas en función a la planificación y dirección en la formación militar.

Especialidades	Operaciones psicológicas en función al planeamiento y conducción			Total
	Satisfactorio	Insatisfactorio	Deficiente	
Infantería	6	25	1	32
Caballería	2	6	-	8
Artillería	3	5	-	8
Ingeniería	2	4	2	8
Comunicaciones	2	5	1	8
Inteligencia	1	4	-	5
Material de guerra	1	3	-	4
Intendencia	2	2	-	4
Blindados	2	1	-	3
Total	21	55	4	80

Fuente: Cuestionario administrado a oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos.

Gráfico 12: Nivel de preparación en operaciones psicológicas en función a la planificación y dirección en la formación militar.



Fuente: Cuestionario administrado a oficiales del ejército

Interpretación:

Los oficiales egresados de las escuelas de formación y especialización del comando de educación y doctrina del ejército según la información del cuadro 16 y gráfico 12, expresan que el sistema de planificación y dirección de parte del comando es insatisfactorio, lo que implica que en estas escuelas predomina la eficiencia en la gestión administrativa y operativa, antes que la calidad académica.

4.3.2.- Análisis de independencia entre cultura organizacional y niveles de operaciones psicológicas en la formación militar

Cuadro N° 17: Relación clima organizacional y niveles de operaciones psicológicas.

Clima organizacional	Niveles de operaciones psicológicas			Total
	Satisfactorio	Insatisfactorio	Deficiente	
Subordinación	12	29	3	44
Identidad	10	24	2	36
Total	22	53	5	80

1. Prueba estadística de clima organizacional y los niveles de formación en operaciones psicológicas

Prueba estadística de independencia

a. Hipótesis estadísticas

H_0 : El clima organizacional y los niveles de operaciones psicológicas; son independientes.

H_1 : El clima organizacional y los niveles de operaciones psicológicas; son dependientes

b. Tipo de prueba

Para el caso en estudio, resulta conveniente realizar una prueba unilateral cola a la derecha.

c. Nivel de significación de la prueba

Se asume el nivel de significación del 5%.

d. Distribución apropiada para la prueba

Utilizaremos la distribución muestral Ji - cuadrado.

e. Los grados de libertad son: (C-1) (F- 1)

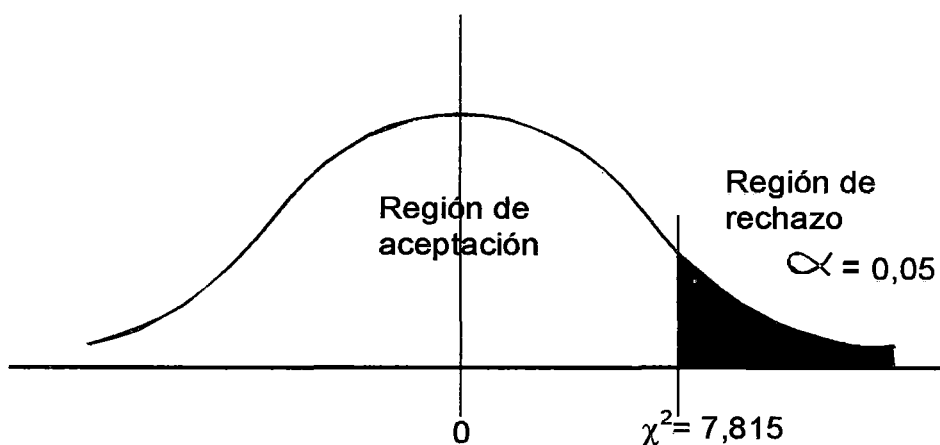
$$Gl = (3 - 1) * (2 - 1)$$

$$Gl = 2$$

f. Estadístico Chi en cuadros:

$$\alpha = 0,05; \quad \chi^2_{(2)} = 5,991$$

g. Esquema gráfico de la prueba



h. Datos estadísticos de la prueba

Clima organizacional	Niveles de operaciones psicológicas			Total
	Insatisfactorio	Satisfactorio	Deficiente	
Subordinación	12	29	3	44
Identidad	10	24	2	36
Total	22	53	5	80

i. Matriz de operaciones auxiliares

Celdas	Fo	Fe	Fo - Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	12	12,13	-0,10	0,01	0,000 8
2	10	9,90	0,10	0,01	0,001 0
3	29	29,15	-0,15	0,022 5	0,000 8
4	24	23,85	0,15	0,022 5	0,006 3
5	3	2,75	0,25	0,062 5	0,022 3
6	2	2,25	-0,25	0,062 5	0,027 8
Total	80				0,066 2

$$\chi^2 \text{ c} = \frac{\sum (Fo - Fe)^2}{Fe}$$

$$\chi^2 \text{ c} = 0,066 2$$

j.- Contraste de resultados

$$\chi^2_{(2)} = 5,991$$

$$\chi^2 \text{ c} = 0,066 2$$

$$\alpha = 0,05$$

k.- Regla de decisión

Si $\chi^2_c \leq 5,991$: Se acepta la H_0

Si $\chi^2_c > 5,991$: Se rechaza la H_0

l.- Justificación y decisión estadística

Dado que el estadístico Ji - cuadrado calculado es menor que el valor crítico obtenido de tabla ($0,0662 < 5,991$), se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alternativa. Este resultado nos permite comprobar con un nivel de confianza del 95%, que el clima organizacional del comando de educación y doctrina del ejército es independiente de los niveles de operaciones psicológicas que desarrollan los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos. Lo cual significa que el nivel de aprendizaje alcanzado por los oficiales en las capacitaciones organizadas por el comando en operaciones psicológicas es independiente del clima

organizacional que prevalezca en el comando del ejército.

4.4.- Verificación de hipótesis de la investigación

4.4.1.- Verificación de hipótesis específicas

4.4.1.1.- Primera hipótesis específica

La característica que predomina en el clima organizacional del comando de educación y doctrina en el ejército peruano, es el de identidad.

Para verificar la presente hipótesis, es pertinente recurrir a las conclusiones de análisis de los gráficos estadísticos N° 1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9 y 10 en los que se observa lo siguiente:

De la muestra en estudio, se comprueba que el 65% de los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos manifiestan en su percepción, que la característica que

predomina en el comando del ejército es la de Identidad.

Por lo descrito queda verificada la presente hipótesis.

4.4.1.2.- Segunda hipótesis específica

El nivel de actuación en operaciones psicológicas que presenta el personal de oficiales recientemente egresado de la Escuela Militar de Chorrillos, es el satisfactorio.

Para verificar la presente hipótesis, es pertinente recurrir a las conclusiones de los análisis de los gráficos estadísticos N° 11 y 12 en los cuales se observa lo siguiente:

Del análisis del gráfico 11 se concluye que el 63% de oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos, perciben que el nivel alcanzado en la instrucción de operaciones

psicológicas en función a la audiencia es insatisfactorio.

Según el gráfico estadístico 12 se concluye que el 69% de los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos perciben que el nivel alcanzado en la instrucción de operaciones psicológicas en función a la planificación y dirección, es insatisfactoria.

Por lo descrito se rechaza la presente hipótesis.

4.4.2.- Verificación de la hipótesis general

La característica predominante en el clima organizacional del comando de educación y doctrina del ejército tiene relación con el nivel de actuación en operaciones psicológicas en el personal de oficiales recientemente egresado de la escuela Militar de Chorrillos.

Considerando el resultado de la prueba estadístico Ji - cuadrado en donde el valor crítico calculado ($0,066 2 <$

5,991), es menor al valor crítico obtenido en tablas, se comprueba con un nivel de confianza del 95%, que el clima organizacional del comando de educación y doctrina del ejército es independiente de los niveles de actuación en operaciones psicológicas que desarrollan los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos. Lo cual significa que el nivel de aprendizaje en operaciones psicológicas alcanzado por los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos es independiente del clima organizacional que prevalezca en el comando del ejército.

De esta forma queda rechazada la hipótesis general de la investigación.

CONCLUSIONES

Primera:

El clima organizacional del comando de educación y doctrina del ejército no tiene relación con el nivel de actuación en operaciones psicológicas que desarrolla el personal de oficiales recientemente egresado de la escuela Militar de Chorrillos del ejército peruano, con un nivel de confianza del 95%.

Segunda:

La característica relevante del clima organizacional que predomina en el comando de educación y doctrina del ejército es el de identidad, concretizada en una sólida formación en valores.

Tercera:

El nivel de actuación en operaciones psicológicas alcanzado por los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos, en las especialidades de infantería, caballería, artillería, ingeniería,

comunicación, inteligencia, material de guerra, intendencia y blindados, es insatisfactorio.

Cuarta:

La prueba estadística "JI" cuadrado nos permite comprobar con un nivel de confianza del 95%, que las características relevantes del clima organizacional del comando de educación y doctrina del ejército y los niveles de actuación en operaciones psicológicas de los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos, son independientes.

Quinta:

Una de las dimensiones fundamentales que caracteriza el clima organizacional del comando de educación y doctrina del ejército es la subordinación, en un sistema organizacional totalmente vertical.

Sexta:

Las políticas de entrenamiento y formación del comando de educación y doctrina del ejército, son independientes de los resultados insatisfactorios que se lograron. Los niveles de desempeño profesional de los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos son

responsabilidad directa de todos y cada uno de ellos considerando que el resultado de las mismas traducido en calificaciones obtenidas en el transcurso de sus carreras es tomado en cuenta en los respectivos procesos de ascenso al grado inmediato superior.

RECOMENDACIONES

Primera:

El comando de educación y doctrina del ejército si bien cumple una labor fundamental en la formación, capacitación y especialización de los oficiales del ejército peruano, es importante también que implemente políticas orientadas a la verificación de la calidad del aprendizaje en el aspecto de operaciones psicológicas en las diferentes escuelas de formación y especialización.

Segunda:

El comando de educación y doctrina del ejército debe instalar una comisión para la calidad, cuya misión sea la de evaluar perfiles, planificación, organización, ejecución y evaluación de la calidad de los cursos que se dictan todos los años en comando de educación y doctrina del ejército.

Tercera:

El comando de educación y doctrina del ejército debe evaluar los resultados de la capacitación de los oficiales en las diferentes escuelas de

formación y especialización en el aspecto de operaciones psicológicas, para determinar el nivel de preparación que tienen los oficiales para intervenir en cualquier situación de conflicto con éxito.

Cuarta:

Debido a la importancia que tiene alcanzar un nivel de conciencia de operaciones psicológicas en todo el ejército, el comando de esta institución debe formular políticas y disposiciones sostenibles en el tiempo a fin de que todo el personal que integra la misma alcance un nivel adecuado de "conciencia de operaciones psicológicas", ello redundará positivamente en el clima organizacional de todos los estamentos que conforman esta organización tutelar de nuestro país.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aburto Jiménez, M. (2003). *Administración por la calidad*.
- Ae Bli, Hans. *Factores de la enseñanza que favorece el aprendizaje autónomo*. Madrid: Editorial. Narce.
- Aparicio, Rl. (1999). *La revolución en los medios audiovisuales*. Madrid. Editorial de la Torre.
- Aranda, J. (2000). *Eficiencia vs eficacia*. Lima-Perú. Revista actualizada militar año II N° 4.
- Certo, S. (1986). *Gerencia moderna*. México: Editorial Mc Graw Hill
- Chiavenato, Idalberto. (1995). *Administración de relaciones humanos*. Colombia. Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Dessier, G. (1994). *Gerencia de recursos humanos*. México: Editorial Prentice Hall.
- Fernández Gómez, G. (1997). *Educación e internet*. Argentina: Editorial Apearon.
- Galo, H. y García, F. I. (2003). *Administración de RR.HH con Acces y Excel*. Buenos Aires-Argentina. Editorial Somiction

- Gan, F. y Berbel, G. (2007), *“Manual de Recursos Humanos: 10 Programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales”*, Editorial UOC, Pág. 196-198.
- Gutiérrez Marfin, A. (2002). *Educación multimedia y nuevas tecnologías*. Madrid: Editorial de la Torre.
- Itoh, Y. (1996). *Procesamientos de control de calidad y administración*. Colombia: Editorial Norma.
- Ivancevich, J. (1996). *Gestión calidad y competitividad*. Colombia: Editorial Irvin.
- Ivancevich, J. (1998). *Gerencia de Recursos Humanos*. Colombia: Editorial Irvin.
- Laboucheix, V. (1996). *Tratado de la calidad total. La educación a distancia en el sector público INAP*. Argentina.
- Ministerio de Defensa. (1996). *Método de Instrucción militar*. Chorrillos-Perú.
- Ministerio de Defensa. (1999). *Organización, conducción y control de la instrucción y entrenamiento*. Lima-Perú.
- Ministerio de Guerra. (1966). *Educación y entrenamiento*. Pág. 29
- Oficina de información del ejército. (2004). *Parte diario de efectivos*. Imprenta del ejército enero-mayo.

- Robbins, S. (2002). *Gerencia de recursos humanos*. México: Editorial Person educación.
- Sevillano García, M. (1995). *Estrategias de enseñanza y aprendizaje con medios y tecnología*. Madrid-España: Editorial Centro de Estudios eamon aceres.
- **Citas electrónicas:**
 - Cazau, P. (1997). "Qué es la investigación". [En línea]. Consultado: [17 enero, 2009]. Disponible en: <http://espanol.geocities.com/justoferva/abr.html>
 - Ciencia de hoy. "Investigación Académica". [En línea]. Consultado: [20 enero, 2009]. Disponible en: <http://www.cienciahoy.org.ar/hoy28/editorial.htm>
 - De la Fuente Fernández, M. (2009). *El Arte de inducir el deseo*. Chile. Editorial Comanseste. [En línea]. Consultado: [12 junio, 2011]. Disponible: <http://es.scribd.com/doc/18740096/operaciones-psicológicas>
 - Joám, Pim. (2003). *El arte del engaño*. [En línea]. Consultado: [08 abril, 2011]. Disponible en: <http://congreso.us.es/congresorrpp/iiJoam%20Evans%202.pdf>

- Notas sobre el empleo de operaciones psicológicas. [En línea]. Consultado: [10 agosto, 2011]. Disponible en: <http://www.rebellion.org/docs/5444.pdf>
- Novaro, R. y García S. A. *Clima y Compromiso Organizacional*. [En línea]. Consultado: [10 junio, 2011]. Disponible: <http://www.eumed.net/libros/2007c/340/tipos%20de%20clima%20organizacional.htm>
- Rodríguez, D. (2007). *Diagnóstico el clima organizacional*. México [En línea]. Consultado: [22 marzo, 2011]. Disponible en: <http://148.202.105.241/biblioteca/handle/123456789/1803>

ANEXOS

ANEXO N° 1

CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO

Presentación: Este cuestionario está orientado a conocer cuáles son las características que predominan en el clima organizacional del comando de educación y doctrina del ejército.

Instrucciones: A continuación le presentamos un conjunto de afirmaciones para ser valoradas de acuerdo a la apreciación que tiene usted sobre el tipo de clima organizacional que prevalece en el comando de educación y doctrina del ejército.

Marque con una X en la opción que considere acertada de acuerdo a los siguientes criterios:

- Siempre (5)
- Casi siempre (4)
- Algunas veces (3)
- Casi nunca (2)
- Nunca (1)

	Características	5	4	3	2	1
1	Observas que el comando de educación y doctrina del ejército emite las normas y directivas que todo el personal egresado de la Escuela Militar de Chorrillos tiene que cumplir.					
2	La cantidad de directivas que determinan la actuación de los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos, restan la libertad de opinión y acción en la actividad militar.					
3	Es evidente el estricto control que se desarrolla desde el comando sobre todo el personal militar.					
4	Existe una estructura organizativa vertical, donde prevalece la subordinación en toda la línea de mando militar.					
5	Son muy escasas las acciones que el comando realiza para promocionar y valorar los meritos de los oficiales egresados de la escuela militar.					
6	Se otorgan reconocimientos y estímulos para motivar a los oficiales que destacan en sus funciones o actividades cívicas.					
7	Existen políticas de estímulo y reconocimiento para todos los militares destacados en el logro de las metas institucionales.					
8	El Comando establece y socializa los lineamientos sobre premios y castigos a todos los oficiales.					
9	El Comando delega poder a los subordinados en el cumplimiento de sus					

	Características	5	4	3	2	1
	objetivos institucionales.					
10	La toma de decisiones solamente se realiza en el comando.					
11	Todos los oficiales jefes de un área determinada tienen la posibilidad de tomar decisiones correspondientes solamente a su gestión.					
12	Todos los oficiales reciben una supervisión permanente sobre sus funciones.					
13	Las acciones a realizar establecidas por el comando siempre implican algún riesgo.					
14	Todas las actividades en el campo militar siempre implican riesgos.					
15	Las metas establecidas por el comando son socializadas y todos tienen que sumarse para su logro.					
16	Los jefes del comando tienen plena confianza en los oficiales y desarrollan una buena comunicación.					
17	El comando deja a los oficiales un alto margen de iniciativa.					
18	Los oficiales recientemente egresados de la escuela militar se desarrollan dentro de un ambiente de camaradería y plena confianza.					
19	Entre el comando y el resto de oficiales existe una relación de armonía, respeto y buen trato.					
20	Entre el comando y el resto de oficiales se desarrolla una permanente comunicación.					
21	En el comando existe un modelo de trabajo de apoyo mutuo, cuando se tiene grandes desafíos.					
22	Todos los oficiales muestran predisposición para trabajar en equipo.					
23	Existe mucho énfasis entre el comando y los oficiales para el trabajo colaborativo.					
24	Existe un alto espíritu de cooperación cuando hay que lograr metas institucionales					
25	Existe un alto grado de exigencia para el cumplimiento de las normas y directivas en el comando.					
26	Todos los oficiales tienen la obligación de cumplir con las normas estrictamente.					
27	Los estándares los establece el comando para todos los oficiales.					
28	El comando evalúa periódicamente el cumplimiento de la normas por parte de los subordinados.					
29	Entre las disposiciones del comando y las acciones de ejecución no hay contradicciones ni discrepancias.					
30	Los oficiales no pueden generar conflictos al comando.					
31	Todo conflicto es estudiado por el comando y es donde se establecen las sanciones.					
32	Son muy escasas las ocasiones en que se producen conflictos entre el comando y los oficiales					
33	Todos quienes abrazamos la carrera militar nos sentimos identificados con la institución					
34	Los integrantes del comando como los oficiales en ejercicio, trabajamos para alcanzar los mismos objetivos institucionales					
35	La identidad con la familia militar es absoluta y única.					
36	Todos los miembros del ejército estamos unidos por los valores fundamentales de la patria y estamos dispuestos a dar nuestra vida por ella.					

Gracias

BAREMO

Ahora veamos qué tipo de clima organizacional prevalece en la institución:

- A. Si los oficiales han marcado que “están de acuerdo” con las preguntas 1; 2; 3; 4 están determinando la situación en la dimensión ESTRUCTURA, suma los puntajes según se haya marcado 5; 4; 3; 2; 1.
- B. Si los oficiales han marcado que “están de acuerdo” con las preguntas 5; 6; 7; y 8 están determinando la situación en la dimensión RECOMPENSA, suma los puntajes según se haya marcado 5; 4; 3; 2; 1.
- C. Si los oficiales han marcado que “están de acuerdo” con las preguntas 9; 10; 11 y 12 están determinando la situación en la dimensión RESPONSABILIDAD, suma los puntajes según se haya marcado 5; 4; 3; 2; 1.
- D. Si los oficiales han marcado que “están de acuerdo” con las preguntas 13; 14; 15 y 16. están determinando la situación de la dimensión DESAFÍO, suma los puntajes según se haya marcado 5; 4; 3; 2; 1.
- E. Si los oficiales han marcado que “están de acuerdo” con las preguntas 17; 18; 19 y 20 están determinando la situación en la dimensión RELACIONES, suma los puntajes según se haya marcado 5; 4; 3; 2; 1.
- F. Si los oficiales han marcado que “están de acuerdo” con las preguntas 21; 22; 23 y 24 están determinando la situación de la dimensión COOPERACIÓN, suma los puntajes según se haya marcado 5; 4; 3; 2; 1.
- G. Si los oficiales han marcado que “están de acuerdo” con las preguntas 25; 26; 27 y 28 están determinando la situación en

la dimensión ESTÁNDARES, suma los puntajes según se haya marcado 5; 4; 3; 2; 1.

- H. Si los oficiales han marcado que “están de acuerdo” con las preguntas 29; 30; 31 y 32 están determinando la situación de la dimensión CONFLICTOS, suma los puntajes según se haya marcado 5; 4; 3; 2; 1.
- I. Si los oficiales han marcado que “están de acuerdo” con las preguntas 33; 34; 35 y 36 están determinando la situación de la dimensión IDENTIDAD, suma los puntajes según se haya marcado 5; 4; 3; 2; 1.

ANEXO N° 2

CUESTIONARIO

Presentación: Este cuestionario está orientado a conocer cuál es el nivel de percepción que tienen los oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos, sobre las políticas educativas del comando de educación y doctrina del ejército en cuanto a operaciones psicológicas en épocas de paz o de guerra.

Instrucciones: A continuación presentamos un conjunto de afirmaciones con sus respectivas alternativas, tendrá que marcar aquella que se aproxime a la realidad según su apreciación sobre el comportamiento del comando en la formación de los oficiales en la Escuela Militar de Chorrillos. El cuestionario es anónimo.

	Ítems
1	Tiene usted el dominio de concepto de operaciones psicológicas aplicables en el ejército: a. Totalmente b. Parcialmente c. Muy poco
2	Te encuentras preparado para actuar en operaciones psicológicas en una circunstancia de guerra; a. Siempre b. Solo parcialmente c. Todavía no.
3	El comando de educación y doctrina del ejército cumple una tarea impecable en su responsabilidad de capacitarlos en operaciones psicológicas: a. Totalmente de acuerdo b. De acuerdo c. En desacuerdo
4	La educación de los oficiales se desarrolla teniendo en cuenta la imagen objetivo y el perfil aprobados por el comando del ejército: a. Si, en forma permanente b. Existe poca información al respecto c. Desconocemos la realidad sobre el tema.
5	En la educación que recibiste, te inculcaron un espíritu ofensivo, como único medio para obtener la victoria en caso de guerra. a. Totalmente de acuerdo b. Dependía de la especialidad del arma c. Solo en parte de toda la carrera
6	Te formaron en la Escuela Militar de Chorrillos el sentimiento de patriotismo, que hace que estés dispuesto a dar la vida por la patria.

	Ítems
	<ul style="list-style-type: none"> a. Siempre b. Algunas veces c. Nunca
7	<p>La disciplina militar garantiza el rendimiento del equipo, que tiene como base la subordinación consciente del personal que por su instrucción y entrenamiento está llamado a obedecer, a cumplir órdenes aun en las situaciones más difíciles:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Siempre b. Algunas veces c. Nunca
8	<p>La capacitación en operaciones psicológicas, está orientada a prepararnos para influir en la conducta, actitudes, sentimientos, emociones y opiniones de un determinado blanco auditórium.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Si b. No
9	<p>Los secuestros, los maltratos, así como la propaganda, actividades terroristas, son parte de las operaciones psicológicas, que están diseñadas para infundir dudas y miedo al enemigo.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Si b. No
10	<p>Las operaciones psicológicas son parte indispensable de la guerra y son ejecutadas por personal preparado.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Si b. No
11	<p>Se encuentra preparado para participar en una campaña de operaciones psicológicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Si, totalmente b. Sí, pero insuficientemente c. Todavía No.
12	<p>Tiene alguna experiencia de haber actuado como responsable de una campaña de operaciones psicológicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sí, tengo experiencia b. Estoy dispuesto para tenerla c. Realmente no tengo ninguna experiencia
13	<p>Conoce usted la finalidad de las operaciones psicológicas cohesivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Si la conozco b. Solo parcialmente c. No tengo idea
14	<p>Considera que es difícil participar en operaciones psicológicas sin la experiencia en casos de conflicto o terrorismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Totalmente de acuerdo b. En algunos aspectos c. No estoy de acuerdo
15	<p>Nunca ha sido designado para participar en una campaña de operaciones psicológicas en circunstancias en que el país lo requería.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Totalmente en desacuerdo b. Hubiese querido tener la oportunidad

	Ítems
	c. Totalmente de acuerdo
16	La formación que recibimos en la Escuela Militar de Chorrillos, sobre operaciones psicológicas son fundamentalmente teóricas con ejercicios de simulación. a. Totalmente en desacuerdo b. No estamos entrenamos en casos reales c. Totalmente de acuerdo
17	Actualmente el comando sólo tiene la finalidad de capacitar para cumplir con el plan de carrera del oficial del ejército peruano. a. Totalmente en desacuerdo b. La metodología la establece el Comando c. Totalmente de acuerdo
18	En circunstancias de crisis nacional o internacional todavía no estamos preparados para actuar eficazmente en operaciones psicológicas. a. Totalmente en desacuerdo b. Parcialmente de acuerdo c. Totalmente de acuerdo
19	Si tuviéramos que elaborar una campaña de operaciones psicológicas no estaríamos en condiciones de hacerlo eficazmente. a. Totalmente en desacuerdo b. Solo estamos preparados para actuar. c. Totalmente de acuerdo
20	Las disposiciones del comando son irrefutables sobre cómo se debe preparar al oficial en operaciones psicológicas. a. Totalmente en desacuerdo b. Es imposible brindar opiniones c. Totalmente de acuerdo.

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DEL CUESTIONARIO

Nº	Ítems	5	4	3	2	1
1	Tiene usted el dominio de concepto de operaciones psicológicas aplicables en el ejército: a) Totalmente b) Parcialmente c) Muy poco	a		b		c
2	Te encuentras preparado para actuar en operaciones psicológicas en una circunstancia de guerra: a) Siempre b) Solo parcialmente c) Todavía no	a		b		c
3	El comando de educación y doctrina del ejército cumple una tarea impecable en su responsabilidad de capacitarlos en operaciones psicológicas: a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) En desacuerdo	a		b		c
4	La educación de los oficiales se desarrolla teniendo en cuenta la imagen, objetivo y el perfil aprobados por el comando del ejército: a) Sí, en forma permanente b) Existe poca información al respecto c) Desconocemos la realidad sobre el tema	a		b		c
5	En la educación que recibiste, te inculcaron un espíritu ofensivo, como único medio para obtener la victoria en caso de guerra: a) Totalmente de acuerdo b) Dependía de la especialidad del arma c) Solo en parte de toda la carrera	a		b		c
6	Te formaron en la Escuela Militar de Chorrillos el sentimiento de patriotismo, que hace que estés dispuesto a dar la vida por la patria: a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca	a		b		c
7	La disciplina militar garantiza el rendimiento del equipo, que tiene como base la subordinación consciente del personal					

Nº	Ítems	5	4	3	2	1
	que por su instrucción y entrenamiento está llamado a obedecer, a cumplir órdenes aún en las situaciones más difíciles: a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca	a	b	c		
8	La capacitación en operaciones psicológicas, está orientada a prepararnos para influir en la conducta, actitudes, sentimientos, emociones y opiniones de un determinado blanco auditorium: a) Si b) No	a				b
9	Los secuestros, los maltratos, así como la propaganda, actividades terroristas, son parte de las operaciones psicológicas, que están diseñadas para infundir dudas y miedo al enemigo: a) Si b) No	a				b
10	Las operaciones psicológicas son parte indispensable de la guerra y son ejecutadas por personal preparado: a) Si b) No	a				b
11	Se encuentra preparado para participar en una campaña de operaciones psicológicas: a) Si, totalmente b) Si, pero insuficientemente c) Todavía no	a		b		c
12	Tiene alguna experiencia de haber actuado como responsable de una campaña de operaciones psicológicas: a) Sí, tengo experiencia b) Estoy dispuesto para tenerla c) Realmente no tengo ninguna experiencia	a		b		c
13	Conoce usted la finalidad de las operaciones psicológicas cohesivas: a) Si la conozco b) Solo parcialmente c) No tengo idea	a		b		c
14	Considera que es difícil participar en operaciones psicológicas sin la experiencia en casos de conflicto o					

Nº	Ítems	5	4	3	2	1
	terrorismo:					
	a) Totalmente de acuerdo	a				
	b) En algunos aspectos			b		
	c) No estoy de acuerdo					c
15	Nunca ha sido designado para participar en una campaña de operaciones psicológicas en circunstancias en que el país lo requiera:					
	a) Totalmente en desacuerdo	a				
	b) Hubiese querido tener la oportunidad			b		
	c) Totalmente de acuerdo					c
16	La formación que recibimos en la Escuela Militar de Chorrillos, sobre operaciones psicológicas son fundamentalmente teóricas con ejercicios de simulación:					
	a) Totalmente en desacuerdo	a				
	b) No estamos entrenados en casos reales			b		
	c) Totalmente de acuerdo					c
17	Actualmente el comando sólo tiene la finalidad de capacitar para cumplir con el plan de carrera del oficial EP:					
	a) Totalmente en desacuerdo	a				
	b) La metodología la establece el comando			b		
	c) Totalmente de acuerdo					c
18	En circunstancias de crisis nacional o internacional todavía no estamos preparados para actuar eficazmente en operaciones psicológicas:					
	a) Totalmente en desacuerdo	a				
	b) Parcialmente de acuerdo			b		
	c) Totalmente de acuerdo					c
19	Si tuviéramos que elaborar una campaña de operaciones psicológicas no estaríamos en condiciones de hacerlo eficazmente:					
	a) Totalmente en desacuerdo	a				
	b) Solo estamos preparados para actuar			b		
	c) Totalmente de acuerdo					c
20	Las disposiciones del comando son irrefutables sobre cómo se debe preparar al oficial en operaciones psicológicas:					
	a) Totalmente en desacuerdo	a				
	b) Es imposible brindar opiniones			b		
	c) Totalmente de acuerdo					c