ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO

ESCUELADE POSTGRADO

TESIS

Factores asociados al cambio de empleo de los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército, Lima, 2024

AUTORES:

BACH. VÍCTOR RAUL ESCATE HUACÁN

(orcid.org/0009-0001-1587-4267)

BACH. JIMMY PATRIK CARI CARRIÓN

(orcid.org/0009-0004-8517-5674)

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES

Con mención en Gestión Pública y Planeamiento Estratégico

ASESORA:

Mg. KARINA ISABEL VIZARRETA HUERTAS

(orcid.org/0009-0001-5499-7307)

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:

Sistemas del Ejército / Sistema de personal

2025

ACTA DE SUSTENTACIÓN

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO

DEPARTAMENTO GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS No 049 – 2025/ DGI

En la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, a los diecinueve (19) días del mes de noviembre del año dos mil veinticinco, siendo las ..10:30.. horas, se reunió el jurado evaluador conformado por los docentes:

❖	**Doctor**	**GAMALIEL MANUEL GUSTAVO TALAVERA PRADO**	**Presidente**
❖	**Doctora**	**LILIANA RODRIGUEZ SAAVEDRA**	**Secretario**
❖	**Doctor**	**IVAN RICARDO BARRETO BARDALES**	**Vocal**

Designados según Resolución de Expedito para Sustentación de Tesis **N° 049-2025/SIE/DGI/ESGE-EPG** del 10 de noviembre de 2025, para evaluar la sustentación presencial y defensa de la Tesis de Grado titulada **"FACTORES ASOCIADOS AL CAMBIO DE EMPLEO DE LOS PILOTOS DE LAS UNIDADES DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO, LIMA, 2024"**, presentado por los Bachilleres **VICTOR RAUL ESCATE HUACAN y JIMMY PATRIK CARI CARRIÓN,** para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Gestión Pública y Planeamiento Estratégico, de acuerdo a lo establecido en el artículo 45° de la Ley Universitaria N° 30220.

Luego de atender la sustentación presencial, defensa de la tesis de grado y realizadas las preguntas de rigor, el jurado acordó concederle la calificación de ..18.....

En mérito del cual, el jurado ..Aprueba..... (aprueba / no aprueba) que se le otorgue el Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Gestión Pública y Planeamiento Estratégico.

Firmado, en Chorrillos a los diecinueve (19) días del mes de noviembre del año dos mil veinticinco.

DR. GAMALIEL MANUEL GUSTAVO TALAVERA PRADO	**DRA. LILIANA RODRIGUEZ SAAVEDRA**	**DR. IVAN RICARDO BARRETO BARDALES**
PRESIDENTE	**SECRETARIO**	**VOCAL**

DEDICATORIA

Dedicamos a Dios todo poderoso, por siempre guiar nuestro camino, a la vez este trabajo con profundo cariño a muestras familias, quienes con su amor incondicional y constante apoyo nos impulsaron a perseguir muestras metas y superar cada desafío en este camino.

AGRADECIMIENTO

Deseamos agradecer a nuestra asesora por su dedicación, paciencia y acertadas orientaciones a lo largo de todo el proceso de investigación. Su experiencia y conocimiento fueron fundamentales para la culminación de este trabajo.

Asimismo, agradezco el apoyo de la Aviación del Ejército por facilitarme los recursos necesarios para llevar a cabo esta investigación.

ÍNDICE

PORTADA **i**

ACTA DE SUSTENTACIÓN **ii**

DEDICATORIA **iii**

AGRADECIMIENTO **iv**

ÍNDICE **v**

RESUMEN **ix**

ABSTRACT **x**

REPORTE DE SIMILITUD **xi**

DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO **xii**

INTRODUCCIÓN **xiii**

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA **1**

1.1 Descripción de la Situación Problemática 1

1.2 Formulación del Problema 6

1.3 Objetivo de la Investigación 6

1.4 Justificación de la Investigación 6

1.5 Viabilidad de la Investigación 9

CAPÍTULO II: ESTADO DEL ARTE **10**

2.1 Antecedentes de la Investigación 10

2.2 Bases Teóricas 18

2.3 Marco Conceptual 27

2.4 Definición de Términos Básicos 36

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA **37**

3.1 Diseño Metodológico 37

3.2 Diseño Muestral 39

3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información 39

3.4 Técnicas Estadísticas para el Procesamiento de la Información 41

3.5 Aspectos Éticos 42

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y SÍNTESIS **43**

4.1 Definición de Categorías y Subcategorías 43

4.2 Soporte de Categorías 62

4.3 Red Semántica 74

4.4 Triangulación 77

CAPÍTULO V: DIÁLOGO TEÓRICO EMPÍRICO **94**

CONCLUSIONES **100**

RECOMENDACIONES **102**

PROPUESTA PARA ENFRENTAR LA REALIDAD PROBLEMÁTICA **105**

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS **108**

ANEXOS **114**

1. Matriz de categorización 115
2. Validación del Instrumento 116
3. Instrumento de Recolección de Información 121
4. Autorización para la Recolección de Información 127
5. Consentimiento Informado 128

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Relación entre Subcategorías de la Investigación y la Teoría de Herzberg 19

Tabla 2 Dimensiones del Clima Organizacional y su Relación con los Factores Asociados al Cambio de Empleo 25

Tabla 3 Matriz de categorías 28

Tabla 4 Definición de las categorías y subcategorías predefinidas derivadas del análisis de las entrevistas 44

Tabla 5 Definición de las categorías y subcategorías predefinidas derivadas del análisis documental 52

Tabla 6 Definición de las categorías y subcategorías predefinidas derivadas del análisis de observación directa 60

Tabla 7 Triangulación de la síntesis integrativa 77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Teoría del Liderazgo Transformacional 22
Figura 2 Red Semántica 74

RESUMEN

El estudio titulado Factores asociados al cambio de empleo de los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército, Lima, 2024 abordó la problemática ¿Cuáles son los factores asociados al cambio de empleo los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército Lima, 2024?, reconociendo la importancia de este personal para la capacidad operativa de la institución. La investigación se centró en analizar los factores asociados al cambio de empleo de los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército en la ciudad de Lima (AE), 2024, con el objetivo de proponer soluciones que contribuyeron a mejorar su retención. Para ello, se empleó un enfoque cualitativo, combinando entrevistas semiestructuradas con un análisis documental y la observación directa. Los resultados del estudio señalaron que la decisión de los pilotos de la AE de cambiar de empleo estuvo influenciada por una compleja interacción de factores tanto organizacionales como profesionales. Entre estos factores, destacó la falta de reconocimiento profesional, las limitadas perspectiva de crecimiento, la ausencia de una línea de carrera clara y la motivación percibido como desfavorable. Los pilotos expresaron insatisfacción con la falta de valoración de su experiencia y especialización, así como con las escasas posibilidades de desarrollo profesional dentro de las unidades de la AE. En conclusión, la investigación destacó la necesidad de abordar estos factores para mejorar la retención de los pilotos y garantizar la eficacia de la Aviación del Ejército.

Palabras claves: Cambio de empleo; Factores; Pilotos; Aviación del Ejército.

ABSTRACT

The study titled Factors Associated with Job Change of Army Aviation Unit Pilots, Lima, 2024 addressed the issue: What are the factors associated with the job change of pilots in the Army Aviation units in Lima, 2024?, recognizing the importance of this personnel for the operational capacity of the institution. The research focused on analyzing the factors associated with the job change of pilots in the Army Aviation Units, Lima, 2024, with the aim of proposing solutions to help improve their retention. To achieve this, a qualitative approach was employed, combining semi-structured interviews with document analysis and direct observation. The results of the study indicated that the decision of the Army Aviation pilots to change jobs was influenced by a complex interaction of both organizational and professional factors. Among these factors, the lack of professional recognition, limited growth prospects, absence of a clear career path, and perceived unfavorable motivation were highlighted. The pilots expressed dissatisfaction with the lack of appreciation for their experience and specialization, as well as with the few opportunities for professional development within the Army Aviation units. In conclusion, the research underscored the need to address these factors to improve pilot retention and ensure the effectiveness of Army Aviation.

Keywords: Job change; Factors; Pilots; Army Aviation.

REPORTE DE SIMILITUD

12. IFI - BACH. ESCATE H. - BACH. CARI.pdf

TESIS 2025

TESIS 2025

Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi

Detalles del documento

Identificador de la entrega
trn:oid:::12350:541236103

Fecha de entrega
16 dic 2025, 10:53 a.m. GMT-5

Fecha de descarga
16 dic 2025, 11:00 a.m. GMT-5

Nombre del archivo
12. IFI - BACH. ESCATE H. - BACH. CARI.pdf

Tamaño del archivo
1.7 MB

167 páginas

39.532 palabras

232.028 caracteres

1% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 20 palabras)

Fuentes principales

1% Fuentes de Internet
0% Publicaciones
1% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

Texto oculto
470 caracteres sospechosos en N.º de páginas
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

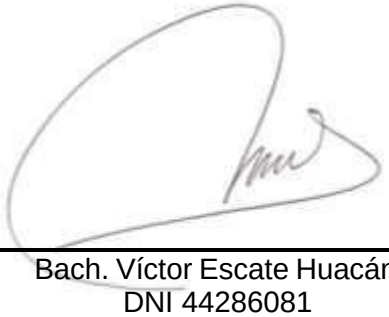
Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO
(Grado Académico de Maestro)

Por el presente documento, nosotros Víctor Escate Huacán, identificado con DNI N° 44286081 y Jimmy Cari Carrión, identificado con DNI N° 44774867, egresados del LXIX Programa Comando y Estado Mayor informamos que hemos elaborado el Trabajo de Investigación denominado “Factores asociados al cambio de empleo de los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército, Lima, 2024” para optar por el Grado Académico Maestro en la maestría de Ciencias Militares con mención en Gestión Pública y Planeamiento Estratégico, y declaramos que este trabajo ha sido desarrollado íntegramente por los autores que lo suscriben y afirmamos que no existe plagio de ninguna naturaleza.

Así mismo, dejamos en constancia de que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo, por lo que no se ha asumido como propias las ideas vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos como en Internet. Así mismo, afirmamos que somos responsable solidario de todo su contenido y asumimos, como autores, las consecuencias ante cualquier falta, error u omisión de referencias en el documento. Sé que este compromiso de autenticidad y no plagio puede tener connotaciones éticas y legales. Por ello, en caso de incumplimiento de esta declaración, nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas que dictamine el Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Posgrado y a lo estipulado en el Reglamento interno.



Bach. Víctor Escate Huacán
DNI 44286081

Bach. Jimmy Cari Carrión
DNI 44774867

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se centró en la problemática del cambio de empleo que enfrentan los pilotos de las unidades de la AE, reconociendo la importancia de este personal para la capacidad operativa de la institución. El estudio surgió de la observación de que, a pesar de la alta especialización y el costoso proceso de formación que implicó la preparación de un piloto de la AE, existió una tendencia a cambiar de empleo para buscar beneficios laborales y reconocimiento. Esta situación planteó interrogantes sobre los factores que motivaron a estos profesionales a tomar tal decisión.

El problema principal que abordó esta tesis fue, ¿Cuáles son los factores asociados al cambio de empleo los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército, Lima, 2024?. Se buscó identificar y comprender las razones a esta problemática, con el fin de proponer soluciones que contribuyeron a mejorar la retención de este valioso personal. Para ello, se planteó como objetivo general analizar los factores asociados al cambio de empleo de los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército Lima, 2024.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, de tipo básica, y usando el método fenomenológico, donde tuvo como escenario la AE, contó con la población de los oficiales, donde se utilizó como muestra a cinco oficiales. Se emplearon tres técnicas principales para la recopilación de información: la entrevista semiestructurada, la observación directa y el análisis documental. Se empleó un formato de entrevista con preguntas prediseñadas pero flexibles, la ficha documental y se aplicó una guía de observación directa; adicionalmente se empleó el programa Atlas.ti, herramienta que facilitó la categorización, segmentación e interpretación de la información obtenida.

La estructura de la tesis se organizó en cinco capítulos. El primer capítulo abordó el planteamiento del problema con la formulación del problema y sus objetivos. El segundo capítulo presentó el marco teórico de la investigación, donde se revisaron antecedentes y

teorías relevantes para el estudio de los factores asociados al cambio de empleo. El tercer capítulo describió el enfoque metodológico empleado, detallando la muestra de la investigación, los métodos de recolección y análisis de datos, la población y la muestra. El cuarto capítulo presentó los resultados de la investigación, organizados en torno a los objetivos específicos planteados. El quinto capítulo ofreció un análisis y discusión de los resultados, contrastándolos con la teoría y la evidencia empírica previa. Finalmente, se presentó las conclusiones del estudio y las recomendaciones derivadas de la investigación, orientadas a brindar soluciones prácticas y aplicables para abordar la problemática del cambio de empleo de los pilotos de la AE.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la Situación Problemática

El Ejército del Perú enfrenta una problemática crítica en la que los Aviadores, debido a diversos factores organizacionales, toman la decisión de solicitar su cambio de empleo a unidades que no forman parte de la Aviación del Ejército del Perú con intención de alcanzar puntaje de zona de emergencia, frontera y altura con la finalidad de cumplir los requerimientos de puntaje que exige la institución para ascender en la carrera militar. Esta situación pone en riesgo la capacidad operativa a mediano y largo plazo, afectando no solo la misión institucional en la seguridad y defensa nacional y la respuesta ante emergencias, sino también la cohesión interna y la moral del personal. En este marco, el estudio se centra en las unidades de la Aviación del Ejército (AE), donde el cambio de empleo de los pilotos representa un desafío significativo para la sostenibilidad de la AE.

En el contexto internacional, la aviación militar enfrenta desafíos significativos en la retención de personal especializado, particularmente en el caso de los pilotos, quienes cumplen una función fundamental en el funcionamiento operativo y seguridad de las fuerzas armadas. Salaheddine y Hamad (2020), señalaron que factores tales como las condiciones laborales, la fatiga acumulada, la falta de posibilidades de crecimiento profesional y la discrepancia entre las expectativas individuales y organizacionales comprometieron significativamente la estabilidad laboral de los pilotos. Estudios previos han identificado que la escasez de oportunidades de crecimiento, la elevada carga de trabajo y un entorno organizacional desajustado generaron un desequilibrio entre la vida personal, profesional y familiar de estos oficiales; asimismo, en un contexto cultural los factores organizacionales, el apoyo familiar, motivación y las responsabilidades fueron determinantes en las decisiones de cambio de empleo; la estabilidad económica, el bienestar y las expectativas compartidas pudieron influir significativamente en la movilidad laboral de los pilotos (Blanco y Golik, 2021).

En el ámbito internacional, América del Sur no es ajena a esta problemática. Diversas instituciones enfrentan desafíos estructurales derivados de transformaciones en el liderazgo, la motivación y la gestión organizacional, lo que afecta la retención de personal altamente capacitado. Según Berettera (2021) el liderazgo transformacional desempeñó un papel esencial para la retención del talento en sectores estratégicos, ya que impulsó la dedicación y el desarrollo profesional, aspectos clave para reducir la intención de cambiar de empleo. En este contexto, la AE, al igual que otras Armas del Ejército, enfrenta dificultades relacionadas con la administración del capital humano y el ambiente laboral que favorecerá la estabilidad de la carrera del Oficial.

En el ámbito nacional, factores asociados al cambio de empleo están determinados por reconocimiento y desarrollo profesional, factores organizacionales, oportunidades de ascenso y una motivación. Según Arenas (2023) afirmó que el talento humano cumplió una función esencial en el cambio de empleo, su correcta aplicación pudo impactar en factores determinantes de la decisión del personal altamente calificado, disminuyendo la rotación y consolidando la estabilidad institucional en contextos dinámicos; sin embargo, investigaciones como la de Jara et al. (2020) destacaron que un ambiente laboral inadecuado en la oficina provisional de las FF.AA., marcado por la falta de autonomía, restricciones en la comunicación y una limitada valoración del desempeño, provocó desmotivación y dificultará la retención del personal militar.

En el contexto institucional, la AE experimenta transformaciones significativas en cuanto a sus factores organizacionales, con el objetivo de ofrecer mejores condiciones y oportunidades en la carrera del Oficial. Vásquez (2019) señaló que tanto los aspectos internos, como la estructura piramidal y los sistemas de incentivos, dado que los elementos externos influyeron significativamente en la continuidad del personal capacitado y especializado dentro del Ejército del Perú. No obstante, cambios recientes generan nuevas limitaciones en la línea de carrera de los pilotos. A partir de 2023, se reformuló el Anexo 3, eliminando el puntaje adicional de alta especialidad que antes compensó la imposibilidad de acceder a zonas de emergencia o frontera. Además, la nueva normativa establece que los

pilotos deben cumplir tres años de servicio en aviación antes de recibir este puntaje, afectando su reconocimiento profesional y su perspectiva de crecimiento dentro de la institución.

Como consecuencia de estas modificaciones, varios oficiales solicitan su cambio de empleo de la AE hacia unidades ubicadas en zonas de frontera, zona de emergencia o lugares de altura, donde pueden obtener el puntaje correspondiente que exige la institución para presentarse en los procesos de ascenso con posibilidad de alcanzar una vacante. Este fenómeno genera una reducción en la cantidad de tripulaciones disponibles, afectando la capacidad operativa de la aviación en misiones estratégicas y humanitarias. Por lo tanto, Pinto (2023) destacó que el bienestar laboral y el ambiente organizacional son esenciales para mantener al personal en las unidades militares, y la ausencia de estrategias eficaces puede afectar la estabilidad del talento humano. En este contexto, resulta imperativo analizar cómo los factores organizacionales, el reconocimiento profesional y las posibilidades de crecimiento profesional influyen en la elección de los pilotos de continuar o cambiar de empleo dentro del Ejército del Perú.

Una de las razones fundamentales para el cambio de empleo entre los pilotos de las unidades de la AE radica en las limitaciones en su línea de carrera y la falta de reconocimiento profesional dentro de la institución. Según la normativa vigente, los oficiales de armas pueden ser asignados a diversas regiones del país, incluyendo zonas de frontera, altura y emergencia, lo que les permite acumular puntajes adicionales para su ascenso. Sin embargo, los pilotos, al estar restringidos a pocas bases operativas en Lima, Moquegua y Arequipa, no tienen acceso a estos beneficios. Para compensar esta diferencia, anteriormente se les otorgó puntaje por alta especialidad, pero esta bonificación fue eliminada con la reestructuración del Anexo 3 en 2023, afectando directamente sus posibilidades de crecimiento profesional. El desarrollo profesional dentro de la AE representa otro factor determinante en el traslado de los pilotos. La línea de carrera del oficial exige tiempos prolongados en la especialidad para recibir reconocimiento y oportunidades de ascenso. Con las nuevas regulaciones, los oficiales deben esperar al menos tres años para que se les reconozca el puntaje de especialidad, y

cualquier salida temporal, como estudios en la Escuela de Guerra o misiones en el extranjero, interrumpe su proceso de evaluación, obligándolos a esperar más tiempo para estar habilitados como pilotos. Estas condiciones generan una percepción de retraso profesional, afectando la motivación y el sentido de permanecer de los pilotos dentro de las unidades de la AE.

Como consecuencia, la falta de reconocimiento profesional, desarrollo profesional y factores organizacionales dentro de la AE genera un incremento en las solicitudes de cambio de colocación. Unos años atrás, varios oficiales superiores y subalternos solicitaron su traslado a unidades que se encuentran en zonas de frontera, altura y o zonas declaradas en estado de emergencia, donde pudieron obtener mejores puntajes para su ascenso. Esta tendencia ocasiona una reducción en la disponibilidad de pilotos, afectando la capacidad operativa de la institución por ende de las fuerzas armadas. La disminución de personal impacta en la ejecución de vuelos operacionales, evacuaciones médicas, ayuda humanitaria, vuelos cívicos y misiones de respuesta ante emergencias, incrementando la carga laboral de los pilotos en servicio y reduciendo la eficiencia general de las operaciones; además, la formación de un piloto de cualquier institución armada representa una inversión significativa en recursos y capacitación, por lo que la pérdida de talento altamente especializado implica costos adicionales para la institución, comando conjunto y el Estado.

Respecto a los factores, el reconocimiento profesional experimenta un cambio; en los últimos años la eliminación del puntaje por alta especialidad genera descontento para los aviadores del Ejército; en 2023 se modificó el Anexo 3 del reglamento de ascensos, restringiendo el otorgamiento de puntos por especialización, lo que limita el crecimiento profesional de los pilotos. El desarrollo profesional también es impactado por la ausencia de oportunidades de rotación en otras regiones del país. Mientras que los oficiales de otras armas pueden ser asignados a distintas unidades, incluyendo zonas de frontera, altura y emergencia, los pilotos de aviación solo pueden desempeñarse en Lima (Callao y Chorrillos), Moquegua y Arequipa. Los factores organizacionales, la falta de una planificación efectiva de la carrera de los pilotos genera descontento y pérdida de talento. En el año 2023, una cantidad

de oficiales superiores y subalternos solicitaron su cambio de unidad a causa de la ausencia de estímulos y posibilidades de desarrollo dentro de la aviación.

En términos del cambio de empleo, la perspectiva de crecimiento es un elemento clave en la toma de decisiones de los pilotos. La reducción de beneficios y la falta de opciones de movilidad generan incertidumbre sobre su futuro dentro de la AE. La motivación del personal disminuye significativamente debido a las restricciones impuestas en la nueva normativa de ascensos. Antes, las comisiones temporales a zonas de emergencia permitieron acumular puntaje adicional, pero con la nueva regulación, los periodos de servicio en estas áreas ya no son reconocidos en la misma medida. Finalmente, los determinantes de la decisión de cambio de empleo se relacionan directamente con la falta de incentivos y el impacto en la capacidad operativa de la institución. La reducción del personal en la AE lleva a una menor disponibilidad de tripulaciones, afectando la ejecución de misiones estratégicas y operativas. En escenarios de crisis o como desastres naturales; además, el alto costo de formación de un piloto militar hace que la pérdida de talento represente un problema crítico que requerirá atención inmediata, si no se implementan acciones para optimizar las condiciones de la carrera del oficial y fortalecer los incentivos, la AE continuará enfrentando una fuga de talento que comprometerá su operatividad y efectividad en el futuro.

Para abordar el problema planteado, esta investigación tuvo como objetivo identificar las deficiencias existentes en la organización de la Aviación del Ejército (AE); asimismo, se evaluó de qué manera la implementación de estrategias orientadas a superar dichas deficiencias podría contribuir a incrementar la satisfacción laboral y reducir la decisión de los pilotos de dejar la institución, además de analizar los factores asociados al cambio de empleo de los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército. A partir de este análisis, se buscó proponer soluciones que fortalezcan la estabilidad del personal y optimicen la gestión del capital humano dentro de la institución. En ese sentido, surgió el siguiente problema general: ¿Cuáles son los factores asociados al cambio de empleo los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército, Lima, 2024?

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Formulación del problema general

¿Cuáles son los factores asociados al cambio de empleo los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército, Lima, 2024?

1.2.2. Formulación del problema específico

a. ¿Cómo perciben los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército el reconocimiento profesional en relación con su perspectiva de crecimiento?
b. ¿Cómo perciben los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército la relación entre la línea de carrera y su motivación para el cambio de empleo?
c. ¿Cómo perciben los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército los factores organizacionales como determinantes de su decisión de cambiar de empleo?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo principal de la investigación

Analizar los factores asociados al cambio de empleo de los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército, Lima, 2024.

1.3.2. Objetivo específico de la investigación

a. Analizar la percepción de los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército sobre el reconocimiento profesional en relación con su perspectiva de crecimiento.
b. Analizar la percepción de los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército la relación entre la línea de carrera y su motivación para el cambio de empleo.
c. Analizar la percepción de los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército sobre los factores organizacionales como determinantes de su decisión de cambiar de empleo.

1.4. Justificación de la Investigación

Esta investigación fue de gran relevancia, ya que abordó un fenómeno crítico que impactó de manera directa en la eficiencia operativa de la institución. La ausencia de personal capacitado puso en riesgo la continuidad y la calidad de las operaciones aeromóviles y aerotransportadas, generando vacíos técnicos y estratégicos que impactaron en la cohesión

y efectividad de las unidades. Este escenario pudo comprometer la preparación y respuesta ante situaciones que exigieron altos niveles de coordinación y experiencia.

Este estudio contribuyó al conocimiento sobre los factores asociados al cambio de empleo, un aspecto que había sido poco abordado en la literatura académica. Su relevancia radicó en la necesidad de comprender a profundidad los elementos asociados en el cambio de empleo de los pilotos de las unidades de la AE. El aporte de esta investigación fue significativo, ya que integró un análisis fundamentado en las teorías de la motivación, el liderazgo transformacional y el clima organizacional. Esta combinación permitió examinar cómo estos factores, ofreciendo una visión más amplia y detallada del fenómeno; además, al establecer relaciones entre estos elementos, se identificaron patrones que no habían sido explorados en este contexto. Esto permitió generar conocimiento aplicable al diseño de estrategias efectivas organizaciones, favoreciendo así la estabilidad y el desarrollo de estas instituciones.

Esta investigación proporcionó insumos fundamentales para la planificación de estrategias dirigidas a fomentar la continuidad de los pilotos. Estas estrategias no solo abordaron factores clave como el desarrollo profesional, la calidad de vida y no solo las posibilidades de desarrollo profesional en la institución, sino también el entorno cultural de la organización. Con este propósito, se buscó optimizar la satisfacción laboral mediante la creación de un ambiente laboral que promovió la valoración, el incentivo y la identificación de los pilotos con la organización.

El estudio se desarrolló bajo el enfoque cualitativo, empleando el método fenomenológico-interpretativo, el cual permitió un conocimiento exhaustivo y minucioso sobre las elecciones, vivencias y puntos de vista de los pilotos. Este enfoque no solo facilitó el análisis de los aspectos objetivos del fenómeno, sino que también permitió captar las vivencias y los significados que los pilotos proporcionaron, así una perspectiva integral y contextualizada. La elección de este método resultó especialmente valiosa en contextos donde las dinámicas organizacionales fueron complejas y multifacéticas. A través de su aplicación, se consideraron elementos clave como el liderazgo, la cultura institucional y las

expectativas profesionales de los pilotos; este enfoque no solo enriqueció el análisis del fenómeno estudiado, sino que también aportó una visión innovadora y sensible a los desafíos específicos que enfrentaron estos oficiales en su desarrollo profesional. Los hallazgos permitieron comprender mejor los factores asociados al cambio de empleo, ayudando a elaborar estrategias que promovieron la estabilidad y el bienestar dentro de la institución.

Este estudio permitió comprender a profundidad las necesidades y expectativas de los aviadores de AE, lo que resultó fundamental para el diseño e implementación de condiciones laborales más equitativas y atractivas dentro de la institución, esta investigación abordó aspectos clave relacionados con el bienestar integral de los pilotos, poniendo especial énfasis en los factores asociados al cambio de empleo. El análisis de estos factores posibilitó la identificación de áreas susceptibles de mejora, con el propósito de promover un equilibrio más saludable en el ámbito profesional de los pilotos, un aspecto cada vez más relevante en el contexto actual. Dado que estos profesionales enfrentaron horarios exigentes, vuelos frecuentes y presiones operativas constantes, resultó esencial que contaron con un entorno que favoreció su estabilidad profesional, factor que incidió directamente en su satisfacción y motivación laboral.

Los hallazgos por parte del equipo que conforma esta investigación permitieron brindar recomendaciones para el Ejército del Perú sobre cómo desarrollar estrategias y acciones dirigidas a optimizar el ambiente laboral y reforzar el sentido de pertenencia institucional, con el objetivo de asegurar un ambiente más seguro y estable. Al comprender en profundidad los factores asociados al cambio de empleo de los pilotos, se pudieron diseñar estrategias que no solo promovieron el bienestar laboral, sino que también reforzaron el sentido de identificación con la institución. Entre estas estrategias se consideró el fortalecimiento de las condiciones de trabajo, el reconocimiento del esfuerzo de los aviadores y el establecimiento de alternativas para el crecimiento profesional. Estas acciones contribuirán al incremento de la satisfacción de los oficiales, fortaleciendo su compromiso con la misión institucional; asimismo, la promoción de un clima organizacional más favorable, basado en principios de liderazgo transformacional y en un entorno laboral que promueve la

armonía entre las responsabilidades profesionales y la vida personal.

1.5. Viabilidad de la Investigación

La viabilidad de la investigación estuvo garantizada por la disponibilidad de los recursos esenciales para su ejecución. En primer lugar, se contó con acceso a fuentes de información relevantes, como reglamentos internos, informes oficiales y antecedentes investigativos vinculados a la administración del capital humano; además, se previó la recolección de información primaria mediante entrevistas semiestructuradas a los aviadores de las unidades de la AE, lo que permitió obtener datos directos y significativos sobre el fenómeno estudiado.

En cuanto al tiempo y presupuesto, la investigación se desarrolló en un tiempo óptimo para la recopilación, el análisis y la interpretación de los datos, cumpliendo con los plazos establecidos en la presente investigación. Los costos asociados, como desplazamientos y herramientas para la gestión de datos, fueron gestionados de manera eficiente, evitando que representaran una limitación para su ejecución; asimismo, se aplicaron habilidades en interpretación fenomenológica, permitiendo un conocimiento detallado de las vivencias de los pilotos en relación con el cambio de empleo.

Finalmente, el estudio contó con apoyo institucional, lo que facilitó el acceso a las unidades de análisis y la disposición de los participantes. Este respaldo permitió desarrollar la investigación dentro de un marco ético y metodológico riguroso, asegurando que los resultados fueran pertinentes y aplicables al contexto organizacional de la AE.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Antecedentes nacionales

Valverde et al. (2024) examinó la manera en que diversos factores influyeron en el impulso laboral dentro de una caja municipal de ahorro. Para llevar a cabo este análisis, emplearon el método hipotético-deductivo con una estructura de investigación no experimental de alcance explicativo. El estudio abarcó un total de 28 participantes, quienes fueron seleccionados mediante un muestreo intencional no probabilístico, y se utilizó la herramienta de la Escala de Motivación Laboral. Los autores llegaron a la conclusión de que se identificó una relación notable, aunque con una influencia moderada, entre los elementos organizacionales y la incentivación en el ámbito laboral.

Este estudio resaltó la influencia de los elementos organizacionales en la motivación del personal, en un contexto de avances tecnológicos y cambios en el entorno laboral. Se determinó que la mayor parte del personal presentaba niveles bajos o medios de motivación, lo que sugirió la necesidad de optimizar las circunstancias organizacionales para fortalecer el compromiso y el desempeño del personal. En este sentido, la presente investigación se vinculó directamente con este estudio. Si los elementos estructurales de la organización influyeron en el nivel de motivación, también podrían influir en las decisiones de cambio de empleo. Un ambiente de trabajo con poco estímulo y la ausencia de reconocimiento profesional podrían motivar a los pilotos a considerar un cambio de empleo de las unidades de la AE. Por ello, resultará relevante considerar las estrategias para optimizar los factores y, de esta manera, reducir la desmotivación y fortalecer la estabilidad organizacional.

De La Mata y Bossio (2023) analizaron los cambios requeridos en la organización de la AE para ajustarse a las nuevas responsabilidades encomendadas al EP. Su investigación, de ruta cualitativa y enfoque basado en la teoría y la experiencia, utilizó el método

hermenéutico para analizar la organización de la AE tomando en cuenta factores organizacionales, así como la misión y visión institucional. Para la recolección de datos, utilizaron entrevistas semiestructuradas e indagación documental, con una muestra conformada por 12 oficiales de la AE. El rigor científico se garantizó mediante la triangulación de datos, y llegaron a la conclusión de que existió la necesidad de una reorganización estructural de la AE para asumir competencias nacionales emergentes; asimismo, destacaron la importancia de ajustar sus habilidades operativas a la organizacional estructural proyectada para el año 2034.

El estudio evidenció que las nuevas competencias del Ejército del Perú tuvieron un impacto significativo en la estructura organizacional de la Aviación. Se identificaron las tareas y los cambios estructurales requeridos para responder a las demandas del CCFFAA. Esta relación permitió establecer la necesidad de una organización más flexible y eficiente, acorde con los desafíos operacionales a largo plazo. En el contexto de los factores organizacionales que influyeron en el cambio de empleo, el estudio enfatizó la relevancia de disponer de una organización flexible y adaptable. Aspectos como un clima organizacional favorable, políticas claras de desarrollo profesional y estabilidad laboral resultarán fundamentales para que los pilotos permanezcan en sus unidades. Integrar estos elementos en el proceso de reorganización de la Aviación no solo contribuirá a mejorar la operatividad institucional, sino que también fortalecerá el bienestar y la dedicación de los aviadores, disminuyendo de este modo los índices de cambio de empleo y garantizando la continuidad de las operaciones.

Zamudio y Calle (2023) realizaron una investigación con el objetivo de analizar la influencia de la administración del entorno laboral y la aplicación de la metodología Design Thinking en los resultados del BTN ARMNTO N° 512, en el contexto de su labor de soporte a la División del Ejército. El estudio, de enfoque cualitativo y tipo básico, empleó el método descriptivo para analizar la influencia de estos factores, llegando a la conclusión de que tanto la gestión del entorno laboral como la aplicación de Design Thinking incidieron elocuentemente en los resultados del batallón.

De las entrevistas realizadas, se detectó una predominancia de percepciones

positivas en torno a la comunicación abierta, los comentarios constructivos y el acceso equitativo a información clave. Si bien el Design Thinking se diseñó originalmente para resolver problemas en el contexto de la creación y desarrollo de productos y servicios, su aplicación en el contexto militar demostró ser efectiva para abordar desafíos específicos. Este enfoque se estructuró en varias fases fundamentales: la enfatización, mediante el uso de entrevistas y observaciones, se logró identificar y comprender las necesidades del personal militar; la definición de problemas operativos o estratégicos se fundamentó en dicha empatía; la ideación promovió la generación de soluciones innovadoras mediante sesiones de lluvia de ideas; el prototipado permitió modelar escenarios o equipos, y finalmente, la fase de prueba evaluó la viabilidad de las soluciones en condiciones controladas. En relación con los factores asociados al cambio de empleo de los pilotos, la metodología Design Thinking podría representar una herramienta clave para identificar y abordar las causas. La fase de enfatización, por ejemplo, facilitará la comprensión de las experiencias y preocupaciones del personal, mientras que la etapa de ideación contribuirá al diseño de estrategias innovadoras que respondan a sus expectativas y necesidades; además, la integración de la perspectiva del clima organizacional y la colaboración creativa permitirá desarrollar soluciones prácticas orientadas a mejorar la satisfacción profesional y reducir el traslado del personal. En este sentido, el análisis de los factores resultó esencial para comprender los determinantes de la decisión del cambio de empleo de los pilotos en las unidades de la AE.

Gamarra (2022) desarrolló una investigación con la finalidad de analizar el compromiso y la relación organizacional del personal de enfermería en el HMC del Ejército, Lima 2020. La investigación fue de enfoque cualitativa de tipo empírico y utilizó la metodología hermenéutica para analizar la relación entre la persona, el objeto de estudio y el fenómeno en cuestión. La muestra estuvo conformada por 12 enfermeras y 2 oficiales de Recursos Humanos, seleccionados bajo un criterio homogéneo. Para la obtención de información, se utilizaron la entrevista y la indagación fundamentada, con la guía de entrevista y la ficha de investigación como instrumentos principales. La validez de la investigación se garantizó mediante la triangulación de técnicas cualitativas. Como resultado, se concluyó que las

enfermeras experimentaban un orgullo y compañerismo en su labor, se detectaron deficiencias en el ámbito logístico, restricciones en el acceso a capacitaciones y dificultades en la gestión del tiempo, afectando su grado de compromiso con el centro hospitalario.

El compromiso y la relación organizacional del personal de enfermería en el HMC del Ejército, identificó factores que afectaban su nivel de compromiso, como deficiencias logísticas, restricciones en el acceso a capacitaciones y dificultades en la gestión del tiempo. La relevancia de los elementos estructurales dentro de una organización influirá en la permanencia o cambio de empleo del personal dentro de una institución, en el caso de los pilotos de las unidades de la AE, la ausencia de posibilidades para el crecimiento profesional, la percepción de reconocimiento institucional y las condiciones laborales podrán influir en los determinantes de la decisión. La comprensión de estos factores resultará crucial para diseñar estrategias que eviten el cambio de empleo y mejoren su carrera profesional dentro de la organización.

Peña (2021) realizó una investigación destinada a analizar la cultura organizacional de la Compañía Perú en los años 2015 y 2021, además de proponer estrategias que favorecerán la comprensión de la cultura organizacional en instituciones encargadas de prever personal para contingentes militares en misiones de paz. La investigación se llevó a cabo dentro de una ruta cualitativa, adoptando una perspectiva hermenéutica e interpretativa, empleando el método descriptivo. El objeto de estudio estuvo sustentado en la cultura institucional de la Compañía Perú en Haití en el año 2016. La selección de la muestra se realizó de manera no probabilística y estuvo compuesta por personal que laboró en dicha unidad en 2016. Para la obtención de información, se emplearon la entrevista y el análisis documental, utilizando una Guía de Entrevista y una Ficha de Registro de Datos como instrumentos principales. Llegando a la conclusión que el entorno laboral fue favorable, resaltando la motivación del personal, su compromiso con la misión y el reconocimiento del prestigio de los contingentes anteriores.

El clima organizacional desempeñó un papel clave en la disposición y dedicación del personal militar, destacando el impacto de los elementos organizacionales en la estabilidad y

rendimiento laboral de los efectivos desplegados en misiones de paz. En este sentido, la cultura organizacional y el reconocimiento del prestigio institucional fueron elementos determinantes para fortalecer la identificación de los militares con su labor; esta perspectiva resultará relevante para analizar los factores asociados al cambio de empleo de los pilotos de las unidades de la AE, ya que la percepción sobre el clima organizacional, las oportunidades de desarrollo y el reconocimiento profesional podrán incidir en su decisión de continuar o buscar otras alternativas dentro o fuera de la institución.

2.1.2. Antecedentes internacionales

Al-Muqaddah y Omrab (2024) examinó cómo la gestión del liderazgo y el ambiente laboral impactaron en el comportamiento de ciudadanía organizacional (OCB), considerando la motivación como un elemento mediador. Para ello, emplearon un enfoque cualitativo con una muestra aleatoria de 450 empleados de tres empresas de telecomunicaciones en Jordania. A través de cuestionarios y técnicas de modelado, encontraron que tanto el liderazgo transformacional y transaccional como el entorno laboral ejercieron un dominio significativo en la estimulación y el OCB de los trabajadores del sector. Sus conclusiones sugirieron que:

> El liderazgo transformacional fue positivo en el OCB dentro de las empresas de telecomunicaciones jordanas, lo que implicó la implementación efectiva de estilos de liderazgo donde los empleados fueron influenciados positivamente, estimulados intelectualmente, motivados de manera inspiradora y su potencial fue reconocido (p.10).

El liderazgo tanto transaccional como transformacional y el clima organizacional desempeñaron un papel determinante en el estímulo y el comportamiento de ciudadanía organizacional de los trabajadores. La comprensión de los factores asociados al cambio de empleo de los pilotos de la AE reveló que un entorno organizacional poco estimulante y la ausencia de liderazgo adecuado pudieron incidir en la percepción de estancamiento profesional y en la disminución del compromiso laboral. En este sentido, la falta de estrategias organizacionales que fomentaron la perspectiva de crecimiento, motivación y el desarrollo

profesional, a la vez de alinear la línea de carrera, pudo haber explicado los determinantes de la decisión de los pilotos en buscar el cambio de empleo. En el futuro, será crucial identificar y abordar estos factores para fortalecer y mejorar la estabilidad de las unidades de la AE.

Lozano y Tello (2024) llevó a cabo analizó la percepción del entorno organizacional del equipo administrativo de la Universidad del Valle - Sede Palmira durante la crisis sanitaria por COVID-19. La investigación empleó un enfoque cualitativo con diseño descriptivo y método inductivo, utilizando entrevistas semiestructuradas e indagación documental como técnicas de recolección de información. Su conclusión señaló que:

> El resultado positivo se debió a que la organización, la universidad, proporcionó una comunicación fluida, herramientas para el teletrabajo, elementos de bioseguridad para los trabajadores, capacitó al personal, implementó un área para la atención de necesidades, realizó un constante seguimiento al estado de salud de los trabajadores, además de involucrarse en el estado emocional y psicosocial, mostrarse flexible ante la pandemia y tener un alto compromiso con los trabajadores y viceversa. En el futuro, se podrá observar cómo las lecciones aprendidas durante la pandemia influirán en la gestión del entorno organizacional en situaciones futuras (p. 20).

Durante la pandemia de COVID-19, diversos países implementaron medidas restrictivas que afectaron múltiples sectores, incluyendo el ámbito académico y laboral. En Colombia, por ejemplo, el cierre de universidades y la adopción de la virtualidad obligaron a las organizaciones a transformar sus dinámicas de trabajo y aprendizaje. A su vez, la sobrecarga laboral derivada de la digitalización impactó el bienestar psicológico de los empleados, creciendo el estrés y la fatiga. Estos fenómenos no solo fueron evidentes en el sector académico y empresarial, sino que también pudieron extrapolarse al ámbito militar, donde la adaptación a nuevas dinámicas organizacionales y operativas conllevó implicaciones en el bienestar y el estímulo. En el caso de los pilotos de la AE, se evidenció que la falta de infraestructura adecuada, la carga laboral excesiva y los problemas de comunicación pudieron influir en los factores asociados al cambio de empleo. La presión

constante y la necesidad de adaptación pudieron haber generado niveles de agotamiento que afectaron el bienestar en el trabajo y, en consecuencia, la elección de cambiar de empleo. En el futuro, la identificación de estos factores organizacionales será esencial para comprender la rotación del personal y diseñar estrategias que fortalezcan la retención del talento en esta fuerza estratégica.

Chacón (2021) analizó la influencia de los componentes de la administración de la estructura y procesos dentro de una organización en la ejecución y evolución de la gestión estratégica. Su estudio, de enfoque cualitativo, con un diseño documental y explicativo, utilizando la interpretación hermenéutica, obtuvo como resultado que los elementos estratégicos en la gestión organizacional no debieron ser vistos como aspectos secundarios, sino como componentes fundamentales de la administración estratégica; su correcta integración posibilitó la creación de escenarios organizacionales que favorecieron la toma de decisiones acertadas. En el futuro, se esperará que las organizaciones reconozcan aún más la importancia de estos elementos estratégicos.

La administración organizacional cumplió una función esencial en la adaptación de las instituciones a los desafíos propios de su entorno operativo. Su aplicación permitió mejorar la competitividad, la productividad y la sostenibilidad a largo plazo mediante la implementación de estructuras y procesos estratégicos. La gestión organizacional adquirió una relevancia particular, ya que la alta gerencia cumplió una relación esencial en el desarrollo de la eficacia operativa y la competitividad institucional. La integración de sistemas estratégicos y disciplinarios facilitó la consecución de los objetivos organizacionales, especialmente cuando estos se vincularon con la optimización del recurso humano. En este marco, el análisis de los elementos asociados al cambio de empleo resultó imprescindible. Un aspecto clave en este análisis fue la formulación de enfoques de gestión dirigidos a fortalecer la motivación, la línea de carrera y la perspectiva de crecimiento. La implementación de sistemas de evaluación y reconocimiento alineados con las expectativas y necesidades contribuyó a disminuir de manera considerable los niveles de desmotivación y mejoró la estabilidad laboral dentro de la institución. En el futuro, el fortalecimiento de estos mecanismos no solo impactará en la

AE, sino que además consolidará la habilidad de una organización para afrontar retos internos y externos, garantizando el desempeño funcional y la consecución de las metas institucionales.

Giménez et al. (2020) desarrollaron una investigación con el propósito de examinar el impacto de los factores organizacionales en la disposición de los enfermeros. Para ello, realizaron un estudio transversal con una muestra de 268 enfermeros en Valencia, seleccionada por conveniencia, enfocándose en la comunicación, la empatía y la inteligencia emocional, y utilizaron instrumentos específicos para medir estas variables. Llegaron a la conclusión de que:

> Los enfermeros con contratos permanentes parecieron presentar niveles ligeramente superiores en la dimensión cognitiva de la escala ACO, lo que reflejó la importancia otorgada a la comunicación con el paciente y/o la familia. En el caso de los contratos permanentes y de los servicios de hospitalización general, las dimensiones de la empatía e inteligencia emocional serán mejores predictores de las actitudes hacia la comunicación (p.7).

La comunicación fue un proceso dinámico y fundamental en las interacciones humanas, siendo considerado un indicador clave en el nivel de atención de enfermería. Una comunicación inadecuada personificó una de las principales causas de efectos adversos en los pacientes; una comunicación efectiva no solo optimizó la atención y los resultados en salud, sino que también favoreció la satisfacción del equipo y mejoró la eficiencia de la organización. La evaluación de las actitudes hacia la comunicación resultó esencial, dado que la inteligencia emocional y la empatía desempeñaron un papel central en su desarrollo. Estas variables pudieron verse afectadas por diversos factores internos y externos, como el tipo de servicio, la incertidumbre laboral y el estrés. Si bien estas condiciones pudieron dificultar la comunicación, el fomento de la inteligencia emocional y la empatía pudo mitigar sus efectos negativos. Los factores asociados al cambio de empleo de los aviadores, al igual que en el ámbito sanitario, el tipo de servicio y las condiciones de trabajo pudieron afectar las actitudes de las personas y decisiones; además, las habilidades para gestionar el estrés y la percepción

de satisfacción en el entorno de trabajo afectaron de manera directa su rendimiento y en la determinación de continuar o no en la institución. En este sentido, resultó relevante examinar cómo estos factores organizacionales afectaron la trayectoria profesional de los pilotos y su decisión de permanecer o buscar nuevas oportunidades laborales.

Ruiz (2019) realizó un estudio con el objetivo de analizar la conexión entre el bienestar laboral y la permanencia de los empleados en BCSA, Guatemala. Para ello, empleó un enfoque cualitativo con una metodología descriptiva transversal y consideró una muestra de 50 colaboradores, llegando a la conclusión de que el aspecto emocional era un elemento esencial para el bienestar en el trabajo; los factores sociales y económicos también tuvieron una influencia significativa.

La satisfacción emocional, social y económica de los trabajadores reveló altos niveles de insatisfacción; sin embargo, los empleados tendieron a priorizar factores externos, como las condiciones del mercado laboral, al momento de decidir mantenerse en sus puestos. En el contexto de la AE, estos hallazgos resultaron relevantes, ya que sugirieron que, aunque los pilotos pudieron experimentar no adecuadas en el ámbito organizacional, factores como desarrollo laboral y reconocimiento profesional serán determinantes en la decisión en el cambio de empleo. Esto resaltará la importancia de examinar cómo elementos como el clima organizacional y el reconocimiento profesional incidirán. En este sentido, incluir análisis comparativos permitirá comprender mejor las dinámicas organizacionales que afectarán el proceso de toma de decisiones laborales dentro de contextos altamente especializados.

2.2. Bases teóricas

La presente investigación aborda de manera central el análisis de tres pilares fundamentales para la comprensión del factor estudiado: la motivación, el liderazgo transformacional y el clima organizacional. Estos conceptos resultan esenciales para el desarrollo y sostenimiento de un entorno laboral saludable, además de incidir positivamente en el desempeño profesional y la motivación de los empleados. A través de la integración de estas teorías, tal como se exploró en investigaciones previas, este estudio busca proporcionar una visión integral que permite fortalecer las prácticas y estrategias organizacionales de la

AE.

Teoría de la motivación

La teoría permite comprender los factores asociados que impulsan a los individuos a alcanzar sus objetivos y cómo estos influyen en su rendimiento y bienestar dentro del ambiente de trabajo. Merchán y Vera (2022) señalaron que el liderazgo y la motivación en el entorno laboral son esenciales para alcanzar las metas de una organización, ya que impactan tanto en el rendimiento como en el bienestar de empleados y directivos, pudiendo dar lugar a resultados diferentes a los esperados.

Desde sus distintos enfoques, el análisis evidencia que la motivación funciona como eje articulador de los procesos productivos y las dinámicas organizacionales del problema planteado en esta investigación. En este contexto, proporciona una base teórica sólida al identificar las etapas de satisfacción que los pilotos buscan alcanzar en su entorno laboral. Este marco teórico establece que el éxito organizacional no se limita únicamente a la oferta de salarios, sino que también depende de factores como el reconocimiento y desarrollo profesional, organizacionales; asimismo, permite diferenciar entre los elementos que generan insatisfacción, como la obtención de la calificación final de ascensos de oficiales del EP (anexo 3), y aquellos que realmente motivan, como la autogestión de procesos resolutivos o comandar unidades operativas. Esta distinción resulta especialmente relevante para comprender los factores asociados al cambio de empleo. La relación entre estos factores y la teoría de Herzberg se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 1

Relación entre Subcategorías de la Investigación y la Teoría de Herzberg

Factores de Herzberg	Subcategorías	Elementos Claves	Descripción
Factores Higiénicos (Reducen la insatisfacción, pero	Factores Organizacionales	Políticas, Condiciones laborales	Elementos del entorno laboral que pueden influir en el cambio de empleo

no generan motivación intrínseca)			
Factores Motivacionales (Incrementan la satisfacción y el compromiso laboral)	Reconocimiento Profesional	Valoración del desempeño y logros	La percepción de ser reconocido por el esfuerzo y rendimiento
	Línea de Carrera	Oportunidades de ascenso y desarrollo profesional	Posibilidades de crecimiento en la carrea militar
	Perspectiva de Crecimiento	Aprendizaje y adquisición de habilidades	Expectativas sobre el futuro profesional
	Motivación	Impulso para alcanzar logros y mejorar	Factores internos que incentivan el desempeño
	Determinantes de la Decisión	Factores profesionales	Variables asociadas al cambio de empleo.

Nota: Elaboración propia

La teoría ofrece un marco conceptual para analizar cómo los pilotos perciben las compensaciones y oportunidades asociadas al cambio de empleo. Si estos perciben desigualdad en relación con sus pares, se genera un sentimiento de insatisfacción que, con el tiempo, incide en su decisión de dejar las unidades de la AE para obtener un puntaje mayor para el ascenso; en este sentido, la implementación de estrategias alineadas con esta teoría podría generar un impacto positivo. El diseño de un ecosistema organizacional que estimula el desarrollo integral competencial y actitudinal puede potenciar tanto los impulsos como los incentivos externos de los aviadores, optimizando con ello su retención institucional.

Debido a su condición operacional, los pilotos no pueden ser trasladados a ciertas unidades operativas y administrativas, lo que les impide cumplir con un requisito clave para su ascenso. En este contexto, es necesario considerar una excepción o modificación en el Sub-Factor "Antecedentes de Desempeño Operativo

y Administrativo" para los Oficiales Pilotos del Ejército del Perú. Esta medida permite reconocer el trabajo que desempeñan en el ámbito operacional, evitando que deban cambiar de empleo solo para acumular tiempo de servicio en distintas guarniciones (Altura, Frontera y Selva), para buscar que se les otorgue el factor adicional, según la categoría de la guarnición.

Los fundamentos teóricos motivacionales enfatizan la necesidad de implementar sistemas de valoración que reconocen los logros mediante incentivos estructurados, como estrategia clave para prevenir el descontento profesional y la fuga de colaboradores. En el contexto particular de los pilotos del EP, la percepción de sesgo en los procesos de ascenso constituye un detonante en el cambio de empleo. La reformulación de estos mecanismos evaluativos, incorporando méritos operacionales, incrementaría su sentido de pertenencia, mitigando así la rotación de personal calificado y consolidando la sostenibilidad organizacional.

Teoría del liderazgo transformacional

Este enfoque de gestión se analiza como eje central de esta investigación con el propósito de identificar cómo los líderes logran influenciar proactivamente a sus subordinados, fomentando transformaciones favorables que elevan un alto nivel de compromiso. Según Tapia y Antequera (2020), esta forma de dirección permanece como campo de investigación continúa debido a su complejidad, donde múltiples factores intentan esclarecer sus causas y consecuencias en el entorno organizacional, impactando significativamente en la toma de decisiones.

Figura 1

Teoría *del Liderazgo Transformacional*

Nota: El gráfico muestra que el Liderazgo transformacional pretende cambiar a las personas y a los sistemas sociales (Agostini, 2021). Tomado de https://indalo.university/liderazgo-transformacional/

El enfoque de liderazgo transformacional establece un marco teórico esencial para comprender los factores asociados al cambio de empleo de los pilotos en las unidades de la AE. Esta teoría, desarrollada originalmente por Bass en 1985, sostiene que los líderes efectivos no solo dirigen, sino que también inspiran y motivan a sus equipos, impulsándolos hacia metas que trascienden los intereses individuales y promoviendo un sentido de propósito colectivo. En el entorno militar, donde las responsabilidades son exigentes y las condiciones laborales demandantes, el liderazgo transformacional adquiere un rol crucial al contribuir a un clima institucional que incentiva la estabilidad de los aviadores.

El principal aporte distintivo de este marco teórico es el énfasis en la estimulación intelectual y la consideración individualizada. A través de la estimulación intelectual, los líderes estimulan la creatividad y las capacidades analíticas, generando oportunidades para ascenso profesional que fortalecen la autorrealización de los pilotos. La consideración individualizada, por su parte, permite que los líderes identifiquen las necesidades específicas de cada miembro del equipo y desarrollen

estrategias personalizadas para mejorar su adhesión institucional y bienestar psicosocial.

Además, el liderazgo transformacional resalta la importancia de la motivación inspiracional, un elemento particularmente efectivo en el ámbito militar. Los líderes que aplican este enfoque no solo comunican una visión clara y motivadora, sino que también demuestran una dedicación absoluta a los principios corporativos; fortaleciendo un sentido de lealtad y pertenencia en los pilotos, reduciendo la percepción de desigualdad o falta de oportunidades que podría influir en su decisión de dejar la institución.

Desde la perspectiva del liderazgo transformacional, una valoración sistemática del desempeño del personal de aviadores en su entorno operacional promueve una visión innovadora y equitativa en su desarrollo profesional. Para ello, es crucial adaptar el Sub-Factor "Antecedentes de Desempeño Operativo y Administrativo" a las condiciones reales de su labor, asegurando que su liderazgo, compromiso y contribución estratégica sean considerados sin necesidad de traslados que obstaculicen su crecimiento. Esta medida no solo fomenta la motivación y el sentido de pertenencia, sino que también impulsa y sienta las bases para una cultura organizacional centrada en la meritocracia y la gestión eficiente de los aviadores del EP.

Al vincular el liderazgo transformacional con los factores determinantes de la decisión que inciden en el traslado a otras zonas de los pilotos, se evidencia que su aplicación estratégica puede mitigar diversas problemáticas identificadas. La creación de mecanismos formales de valoración del potencial, el desarrollo especializado en talento y la promoción de valores compartidos contribuyen a reducir el traslado de los empleados; asimismo, una conducción estratégica puede abordar desafíos estructurales como la falta de incentivos o el acceso limitado a oportunidades de crecimiento, favoreciendo una gestión más equitativa y transparente.

En este sentido, la implementación de un enfoque transformacional no solo

permite solucionar la limitación impuesta por los procesos de calificación, sino que también contribuye a la consolidación de un modelo de liderazgo que valora el esfuerzo y la especialización de los pilotos en su contexto operativo. Al priorizar la motivación, el desarrollo individual y la visión compartida, este enfoque no solo contribuye a mejorar la retención del personal, sino que también refuerza la resiliencia organizacional y el éxito operativo, aspectos fundamentales en un entorno tan exigente como el militar.

Teoría del clima organizacional

La teoría ofrece una visión integral del entorno laboral, permitiendo comprender cómo las valoraciones subjetivas y vivencias del personal inciden sobre su comportamiento y desempeño. García et al. (2020) señalaron que el ambiente organizativo, entendido como un concepto que evalúa las percepciones personales sobre el entorno laboral, facilita la identificación de elementos esenciales como la comunicación interna, la interacción entre colaboradores y las condiciones de trabajo, influyendo directamente en la motivación y permanencia del talento humano.

El análisis establece que el comportamiento está condicionado por la interacción entre sus características internas y el ambiente que los rodea. Esto significa que los pilotos no solo evalúan aspectos tangibles de su entorno laboral, sino también factores intangibles, como el apoyo y la percepción de equidad en las oportunidades de desarrollo. En este sentido, es posible identificar dos grandes categorías que influyen en el clima organizacional de los pilotos de la AE: los factores internos y las condiciones que pueden llevar a un cambio de empleo. De acuerdo con Conexión ESAN (2015), el clima organizacional se compone de nueve dimensiones clave, las cuales permiten comprender la influencia de distintos factores en la satisfacción y desempeño laboral. Estas dimensiones pueden analizarse a través de la siguiente matriz:

Tabla 2

Dimensiones del Clima Organizacional y su Relación con los Factores Asociados al Cambio de Empleo

Categoría	Subcategoría	Dimensión de Clima Organizacional
Factores	Reconocimiento Profesional	Recompensa: percepción de los colaboradores sobre las recompensas recibidas en función de su esfuerzo.
	Línea de Carrera	Desafío: control de los trabajadores sobre el proceso de producción y riesgos asumidos para alcanzar objetivos.
	Factores Organizacionales	Estructura: reglas, procedimientos y niveles jerárquicos dentro de una organización.
Cambio de Empleo	Perspectiva de crecimiento	Desafío: control de los trabajadores sobre el proceso de producción y riesgos asumidos para alcanzar objetivos.
	Motivación	Responsabilidad: nivel de autonomía de los trabajadores en la realización de sus labores.
	Determinantes de la Decisión	Recompensa: percepción de los colaboradores sobre las recompensas recibidas en función de su esfuerzo.

Nota: La matriz presenta las dimensiones del clima organizacional y su relación con los factores asociados al cambio de empleo en los pilotos de la AE. Adaptado de Conexión ESAN (2015), "Las nueve dimensiones del clima organizacional". Tomado de https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/nueve-dimensiones-clima-organizacional?utm_source=chatgpt.com

La matriz revela que el reconocimiento profesional, la línea de carrera y los factores organizacionales impactan directamente en la percepción del clima laboral. A su vez, la perspectiva de crecimiento, la motivación y los determinantes de la decisión son elementos que llevan a los pilotos a considerar un cambio de empleo. Estas dimensiones coinciden con factores clave que fueron identificados en estudios previos sobre clima organizacional.

En las unidades de la AE, un clima organizacional positivo mitiga factores negativos que llevan al cambio de empleo de los pilotos, como la falta de reconocimiento, factores de antecedentes de desempeño operativos y

administrativos. Un entorno que promueve una comunicación efectiva, el respeto mutuo y una gestión transparente no solo incrementa el bienestar profesional, sino que además fortalece el sentido de permanencia hacia la institución. Por el contrario, un ambiente de trabajo adverso genera desconfianza, falta de incentivos y un mayor interés por buscar oportunidades fuera de las unidades. En este sentido, intervenciones orientadas a mejorar el clima organizacional deben centrarse en identificar y abordar los factores específicos que generan insatisfacción. Esto incluye estrategias como la ejecución de diagnósticos periódicos del entorno laboral, programas de capacitación en liderazgo para supervisores, y la creación de mecanismos de diálogo fluidos que facilitan a los pilotos manifestar sus preocupaciones sin temor a represalias.

Los beneficios de un ambiente organizacional favorable no quedan restringidos a la retención del personal. En un entorno militar, donde la eficiencia y la cohesión del equipo son fundamentales, un entorno laboral saludable fomenta la colaboración grupal, incrementa la moral y potencia el rendimiento operativo. Además, los pilotos que perciben un ambiente de trabajo equitativo y motivador son más propensos a asumir responsabilidades adicionales y a alinearse con las metas institucionales.

La teoría de clima laboral ofrece una estructura sólida para analizar y abordar los factores asociados al cambio de empleo de los pilotos. Al implementar estrategias que mejoran el ambiente laboral, es posible no solo retener el talento humano, sino también fortalecer la cohesión y el rendimiento de las unidades del AE, elementos esenciales para el éxito operativo. Este enfoque integral permite que las unidades de aviación no solo respondan a las necesidades actuales, sino que se preparen para los desafíos futuros con una fuerza laboral motivada y comprometida.

2.3. Marco Conceptual

Las categorías de análisis se establecen a partir de un proceso inductivo inicial, detallado en la Tabla 2 de operacionalización de las categorías. Este enfoque permite comprender en profundidad la relación entre los factores asociados al cambio de empleo de los pilotos de las unidades de la AE. El estudio examina cómo los factores están asociados a los determinantes de esta decisión, a la vez que emplea marcos teóricos como los procesos de impulso psicológico en el trabajo, el estilo directivo inspiracional y las condiciones psicosociales del ambiente laboral. Estos enfoques permitieron analizar de manera estructurada los elementos que inciden en la perspectiva de crecimiento y motivación de los pilotos respecto a su carrera como oficial. Al abordar estas categorías desde una perspectiva integral, se obtiene un marco interpretativo robusto sobre obstáculos y potenciales de desarrollo. Esta metodología posibilita la identificación de mecanismos sistémicos para perfeccionar el entorno organizacional, con el propósito de fortalecer el talento y aplicar la mejora continua.

Tabla 3

Matriz de categorías

Categorías	Definición Conceptual	Definición Operacional	Sub-Categorías	Códigos
Factores	Motivo o elemento que opera o actúa en conjunto con otros (Real Academia Española, s.f., definición 3).	Elementos o condiciones asociados al cambio de empleo. Estos pueden manifestarse a través de dimensiones organizacionales, reconocimiento institucional u oportunidades de desarrollo profesional, impactando la percepción y decisión.	Reconocimiento Profesional	RP
			Línea de Carrera	LC
			Factores Organizacionales	FO
Cambio de Empleo	El cambio frecuente de empleo como la tendencia de una persona a desempeñarse temporalmente en una organización (Sharmila et al, 2023)	Proceso mediante el cual deciden su situación actual para buscar oportunidades laborales. Este fenómeno se analiza de los determinantes de la decisión, permitiendo comprender las razones y condiciones que inciden.	Perspectiva de Crecimiento	PC
			Motivación	MO
			Determinantes de la Decisión	DD

Nota: Elaboración propia

Categoría 1: Factores

El cambio de empleo en los pilotos de la Aviación del Ejército (AE) responde a un conjunto de factores interrelacionados que inciden en su permanencia o en la búsqueda de otra unidad que les sume puntaje. Según la Real Academia Española (s.f., definición 3), motivo o elemento que opera o actúa en conjunto con otros, lo que en este contexto significa que aspectos de rendimiento profesional, desarrollo profesional y factores organizacionales están asociados en los procesos resolutivos de los aviadores del Ejército peruano. Uno de los principales factores es la estructura jerárquica y los criterios de evaluación del desempeño. En el proceso de ascenso, el escaso reconocimiento institucional genera desmotivación en los pilotos, quienes perciben que su permanencia en la institución no garantiza un crecimiento profesional adecuado.

En cuanto a los factores asociados, las condiciones laborales juegan un papel determinante. La exigencia de largas jornadas operativas y la eliminación del puntaje por alta especialidad deterioran la percepción de estabilidad y progreso dentro de la AE. Esto no solo afecta la moral del personal, sino que también disminuye la retención del talento, generando una constante rotación de pilotos. Por otro lado, la oportunidad de crecimiento profesional es un elemento determinante de la decisión de cambiar de empleo; la falta de cursos de actualización y la línea de carrera limita el ascenso de los oficiales, quienes buscan alternativas con mejores condiciones y proyección en su carrera. En este sentido, la ausencia de políticas efectivas de retención de talento se convierte en un factor crítico que impulsa el cambio de empleo, el cual está asociado por factores organizacionales, condiciones laborales y opciones de crecimiento laboral. La falta de incentivos, reconocimiento y desarrollo profesional en su carrera genera insatisfacción y reduce la disponibilidad de tripulaciones, afectando la operatividad de la institución.

Subcategoría 1.1: Reconocimiento Profesional

El reconocimiento profesional es un elemento clave en la percepción de estabilidad y progreso profesional de los pilotos dentro de la institución. Según Pfister et al. (2020), el reconocimiento profesional incide de manera significativa en el equilibrio emocional de los

trabajadores, tanto en el ámbito personal como colectivo; además, logra contrarrestar parcialmente las consecuencias adversas derivadas de la asignación de tareas improcedentes, lo que demuestra su repercusión en el clima organizacional.

En el contexto de la AE, la percepción de equidad en la evaluación y promoción de los oficiales aviadores se ve afectada por la eliminación progresiva del puntaje de alta especialidad; anteriormente, este mecanismo compensaba a los pilotos que, debido a su especialidad, no eran enviados a zonas de emergencia, altura o frontera. Sin embargo, su desaparición ha generado descontento y una sensación de falta de reconocimiento institucional. La ausencia de incentivos adecuados y la disminución del reconocimiento profesional provocan un incremento en la intención de cambio de empleo entre los pilotos. La falta de perspectivas claras de desarrollo profesional, sumada a beneficios laborales poco atractivos, lleva a una fuga de talento que compromete la disponibilidad de tripulaciones calificadas para misiones estratégicas.

El impacto de estos factores no solo se refleja en la moral del personal, sino también en la operatividad de la institución. La urgencia de actualizar los parámetros de valoración, establecer mecanismos de reconocimientos efectivos y mejorar los beneficios laborales es fundamental para retener a los pilotos y asegurar la sostenibilidad funcional de la AE.

Subcategoría 1.2: Línea de Carrera

El cambio de empleo en la AE está asociado a diversos factores que impactan directamente en la línea de carrera de los pilotos. Según Monteblanco et al. (2021), la trayectoria laboral de un profesional está determinada por una serie de circunstancias, experiencias y desafíos que moldean sus decisiones a lo largo del tiempo. En el caso específico de los pilotos de la AE, la estructura organizacional y las posibilidades de crecimiento profesional constituyen un factor determinante clave en su permanencia o eventual desvinculación de la institución. Entre los determinantes críticos que inciden en la retención del talento en la AE está la limitación en el acceso a asignaciones que otorgan puntajes adicionales para el ascenso; a diferencia de otras especialidades, los pilotos tienen menos posibilidades de acumular méritos en determinadas funciones, lo que restringe su

crecimiento dentro de la carrera militar. Este aspecto genera desmotivación y una percepción de estancamiento profesional, incidiendo en la intención de cambio de empleo. Además, la formación y especialización de los pilotos requiere una inversión significativa en capacitación y horas de vuelo; sin embargo, la ausencia de una estrategia respecto a la línea de carrera estructurada y la disminución de incentivos llevan a muchos oficiales a cuestionar su cambio de empleo. La falta de reconocimiento institucional y la escasa proyección a largo plazo refuerzan la búsqueda de oportunidades en el sector privado o en otras áreas donde su experiencia es valorada.

Subcategoría 1.3: Factores Organizacionales

Los factores internos desempeñan un papel determinante en la estabilidad y satisfacción profesional de los pilotos dentro de la AE. De acuerdo con Robbins y Judge (2017), estos factores incluyen cualquier elemento interno que afecta la estructura, operatividad y rendimiento de una organización. En este contexto, la gestión de la línea de carrera, las oportunidades de ascenso y la distribución del personal inciden directamente en la permanencia de los pilotos en las unidades. El Departamento de Administración de la Carrera de los Oficiales (DACO) es responsable de gestionar la trayectoria profesional de los oficiales, regulando su rotación en distintas regiones del país; sin embargo, la especialidad de piloto limita la asignación de destinos a un número reducido de unidades ubicadas en Lima (Callao y Chorrillos), Moquegua (Escuela de Aviación) y Arequipa (Centro de Mantenimiento). Esta restricción reduce significativamente la movilidad laboral y las oportunidades de ascenso en comparación con oficiales de otras especialidades, quienes pueden acceder a zonas de frontera y emergencia, obteniendo puntaje adicional para su promoción.

Un factor clave que ha generado descontento es la eliminación del puntaje por alta especialidad en el Anexo 3, que anteriormente compensaba las limitaciones de asignación geográfica. En la actualidad, los pilotos deben permanecer al menos tres años en la Aviación para acceder a este beneficio; además, cualquier interrupción en su permanencia debido a estudios o misiones externas conlleva la pérdida del puntaje acumulado, generando incertidumbre y afectando la percepción de equidad dentro de la institución. Estos factores

han influido directamente en la motivación de los pilotos y su intención de cambiar de empleo. La falta de reconocimiento institucional, las limitaciones en el desarrollo profesional y la percepción de desigualdad en las oportunidades de ascenso han generado una creciente insatisfacción. Como resultado, muchos pilotos consideran opciones fuera de las unidades en busca de trasladarse a zonas de frontera, altura o emergencia. La gestión de la carrera de los pilotos en la AE presenta desafíos significativos que impactan en su permanencia; la implementación de medidas que equilibren las oportunidades de ascenso y reconozcan las particularidades de la especialidad podría ayudar a optimizar la retención de los trabajadores y reducir la intención de cambio de empleo.

Categoría: Cambio de empleo

El cambio de empleo en los pilotos de la AE responde a una combinación de factores particulares que influyen en su decisión de permanecer o buscar otra unidad. Según Sharmila et al. (2023), el cambio frecuente de empleo es una tendencia en la que los profesionales se desempeñan temporalmente en una organización, influenciados por factores como el crecimiento profesional, la estimulación y la percepción del ambiente laboral. En el caso de los pilotos, esta dinámica se ve potenciada por aspectos estructurales dentro de la organización. Un elemento clave vinculado a esta situación adversa es la falta de reconocimiento institucional. La eliminación del puntaje por alta especialidad y el escaso traslado hacia zonas generan insatisfacción entre los oficiales aviadores; al no contar con incentivos adecuados para su desarrollo profesional, muchos perciben un estancamiento en su carrera y un desbalance en el sistema de evaluación. Esta situación impacta directamente en su motivación, al reducir su interés por continuar en unidades donde no ven perspectivas claras de ascenso ni estabilidad profesional.

La oportunidad de desarrollo profesional juega un papel clave en la permanencia de los trabajadores. Los pilotos buscan entornos donde sus competencias son valoradas y donde existe una proyección de crecimiento; sin embargo, la percepción de limitaciones dentro de la AE ha llevado a varios oficiales a solicitar su reasignación a otras unidades con mayores posibilidades de ascenso, mientras que otros consideran otras opciones con mejores

condiciones laborales. Este fenómeno no solo afecta la estabilidad del personal, sino que también compromete la capacidad operativa. La reducción de tripulaciones calificadas impacta la ejecución de misiones operacionales, humanitarias y de emergencia, disminuyendo la eficiencia. La falta de pilotos experimentados genera una mayor carga de trabajo para quienes permanecen en las unidades, lo que puede desarrollar los niveles de estrés y afectar el rendimiento general de las unidades.

Subcategoría 2.1: Perspectiva de Crecimiento

El cambio de empleo en los pilotos de la AE está influenciado por diversos factores organizacionales que impactan su crecimiento profesional y estabilidad laboral. Uno de los aspectos más relevantes es la perspectiva de crecimiento, ya que incide de manera significativa en el bienestar laboral y permanencia de los pilotos en las unidades. Según Fuertes et al. (2017), el crecimiento profesional está estrechamente relacionado con los índices de satisfacción subjetiva y el nivel de desarrollo humano, lo que lleva a evaluar constantemente sus oportunidades de desarrollo.

Un factor determinante en este proceso es la modificación en el sistema de evaluación y ascenso. La eliminación del puntaje por alta especialidad y la falta de rotación hacia zonas estratégicas limitan las posibilidades de promoción, generando una percepción de retraso profesional entre los oficiales. Antes, los pilotos podían acceder a mejores oportunidades de ascenso al desempeñarse en zonas de altura, frontera o emergencia, pero con las nuevas regulaciones, estos criterios han perdido relevancia. Además, el sistema actual exige una permanencia prolongada en la Aviación antes de otorgar puntajes adicionales, lo que lleva a muchos oficiales a replantearse su futuro en la institución. La falta de incentivos claros para la permanencia y el reconocimiento profesional genera desmotivación, aumentando la tendencia de los pilotos a considerar alternativas laborales fuera de la institución.

En respuesta a estas limitaciones, algunos pilotos optan por solicitar traslados a unidades en zonas donde pueden obtener puntaje para el ascenso, con el objetivo de mejorar sus perspectivas. Sin embargo, esta dinámica genera un impacto operativo negativo, disminuyendo la cantidad de aviadores disponibles para las operaciones aéreas dispuestas

con el comando superior, lo que compromete la eficiencia y disponibilidad del servicio. Los factores asociados al cambio de empleo en los pilotos de la AE están fuertemente vinculados con el reconocimiento institucional, las oportunidades de crecimiento profesional y los beneficios laborales. La ausencia de incentivos adecuados y la percepción de limitaciones en el desarrollo profesional generan un ambiente de insatisfacción que influye en el traslado de los aviadores. Para garantizar la estabilidad y retención de la competitividad, es fundamental revisar las políticas de ascenso y evaluar estrategias que promuevan un desarrollo profesional equitativo y motivador.

Subcategoría 2.2: Motivación

La estabilidad laboral dentro de la AE se ve impactada por diversos elementos que son determinantes en la decisión de los pilotos de permanecer o buscar otras unidades. Entre estos, la motivación se afecta por cambios recientes en las políticas. La percepción de inequidad en la asignación de puntajes y la falta de reconocimiento profesional generan descontento, lo que lleva a muchos pilotos a considerar la posibilidad de trasladarse a otras unidades. Según Santander y Schreiber (2022), la estimulación actuó como un impulso anticipado que fomentó el interés y permitió generar un vínculo con las expectativas profesionales. En el contexto del cambio de empleo, este factor es determinante de la decisión; los aviadores buscan condiciones que les garanticen crecimiento profesional y estabilidad. La falta de reconocimiento institucional y la escasez de oportunidades de desarrollo afectan la satisfacción laboral y la permanencia en la AE, lo que incrementa el riesgo de una fuga de talento altamente especializado.

Las políticas de ascenso y asignación de funciones deben ser percibidas como justas y equitativas para fomentar el compromiso del personal; sin embargo, cuando estas normas no se alinean con las expectativas y la trayectoria de los pilotos, generan insatisfacción y un sentido de estancamiento profesional. La oportunidad de desarrollo profesional ya sea en términos de formación continua o asignación de roles estratégicos, juega un papel crucial en la retención de la capacidad dentro de la institución. Los beneficios laborales también influyen en la decisión de los pilotos. El impacto de estos factores no solo afecta la moral y estabilidad

del personal, sino que también repercute en la operatividad de las unidades aéreas. La reducción de tripulaciones disponibles compromete la eficiencia de resolución ante emergencias y desastres, poniendo en peligro la efectividad de las misiones asignadas. Por ello, resulta esencial que la institución implemente estrategias que fortalezcan el reconocimiento profesional, la equidad en los procesos de ascenso y el desarrollo de incentivos que motiven a los pilotos a continuar su carrera dentro de la institución.

Subcategoría 2.3: Determinantes de la Decisión

El cambio de empleo en los pilotos de las unidades de la AE está influenciado por múltiples factores que afectan su permanencia en la institución. La falta de incentivos adecuados y las limitaciones en la movilidad interna generan un descontento creciente entre los oficiales, impulsándolos a buscar alternativas laborales en otras unidades.

Uno de los factores clave es la percepción de estabilidad y desarrollo dentro de la institución. La ausencia de oportunidades claras de ascenso y la falta de una estructura que evalúa la especialización de los pilotos generan frustración y reducen la motivación. A esto se suma la eliminación de ciertos beneficios laborales que anteriormente servían como estímulo para la permanencia en el servicio. Cuando los oficiales no perciben un futuro prometedor dentro de la institución, aumenta la probabilidad de que consideren otras opciones profesionales. Según Puyol (2024), la valoración del desempeño y la percepción de justicia en la asignación de incentivos son determinantes en la satisfacción laboral. Si los pilotos sienten que su esfuerzo y dedicación no son adecuadamente reconocidos, su compromiso con la institución se debilita. La falta de reconocimiento no solo incide en el clima emocional colectivo, sino que también se refleja en su rendimiento y en la cohesión del equipo de trabajo.

La rotación de pilotos no es un fenómeno menor, ya que incide de manera significativa en la capacidad operativa de la AE. La formación de un piloto es un proceso altamente especializado y costoso, que requiere años de entrenamiento y experiencia. La fuga de talento representa un desafío significativo para la estabilidad y eficacia de las operaciones, obligando a la institución a replantear sus estrategias de retención y gestión del talento.

2.4. Definición de Términos Básicos

Compromiso organizacional

El nivel de compromiso además de la fidelidad que un trabajador experimenta hacia su empresa. Este vínculo se refleja en su intención de aportar al cumplimiento de las metas corporativas y en la decisión de mantenerse en la institución a largo plazo (Bejarano at el, 2022).

Factores organizacionales

Son factores internos que configuran la dinámica y la organización de una entidad, impactando de manera directa en la conducta y el bienestar del personal (Robbins y Judge, 2017).

Fuga de talento

Cuando profesionales con altas competencias y gran valor para una organización deciden renunciar en busca de alternativas laborales más favorables en otros entornos (Frank et al., 2004).

Retención de personal

Retener a los empleados reduciendo al máximo la renuncia voluntaria o la elección de abandonar la institución (Cascio, 2012).

Satisfacción laboral

Hace referencia al nivel de contentamiento laboral y realización que percibe un trabajador dentro de su entorno laboral. Este término engloba factores como el salario, el ambiente de trabajo, la interacción con compañeros y jefes, al igual que las oportunidades de progreso y actualización de competencias (Letnam et al, 2024).

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Diseño Metodológico

3.1.1. Enfoque de Investigación

El estudio se realizó bajo el enfoque cualitativo, seleccionado de forma deliberada para explorar los factores asociados al cambio de empleo de los pilotos de las unidades de la AE. Este enfoque resultó coherente para comprender en profundidad las experiencias y perspectivas de los pilotos dentro de su contexto organizacional, lo que permitió analizar las dinámicas que incidieron. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), esta ruta focalizó el análisis de los hechos sociales, interpretándolos desde la visión de los involucrados dentro de su entorno cotidiano y en conexión a su entorno. Esta aproximación resultó ideal para captar la subjetividad inherente a la interacción entre investigador y sujetos investigados, priorizando el entendimiento profundo y situado de casos particulares. Contrariamente al enfoque cuantitativo, que privilegió la generalización de resultados a partir de información estadística, la aproximación cualitativa se orientó a desentrañar los procesos, significados y experiencias que subyacieron de los pilotos.

3.1.2. Tipo de Investigación

El tipo de investigación fue básica. Asimismo, este trabajo se desarrolló bajo un enfoque empírico, que se fundamentó en la observación y análisis de fenómenos reales. Según Baena (2017), esta indagación basada en evidencia se fundamentó en el registro sistemático y medición de eventos, lo que posibilitó la adquisición de conocimientos a partir de experiencias directas. A partir de este enfoque, se estudiaron los factores asociados al cambio de empleo de los pilotos de las unidades de la AE. Se prestó especial atención a aspectos clave dispuestos por el departamento de administración de la carrera del oficial (DACO), dando énfasis en la gestión interna de la institución y las condiciones laborales, que podrían haber estado afectando la permanencia del personal. Asimismo, la investigación se

sustentó en un análisis comparativo con teorías y estudios previos en contexto.

3.1.3. Método de Investigación

En la presente indagación, se empleó la fenomenología con la finalidad de indagar y descifrar las percepciones subjetivas individuales de los aviadores de la AE respecto al cambio de empleo. A través de este enfoque, se analizaron los factores que influyeron, destacando elementos organizacionales y profesionales asociados al cambio de empleo. Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) señalaron que la fenomenología priorizó el análisis de las trayectorias vividas por los participantes frente a un hecho social, permitiendo identificar tanto los aspectos comunes como las diferencias en sus percepciones y vivencias. Asimismo, indicaron que el método fenomenológico e interpretativo buscó vincular la explicación causal con la comprensión del fenómeno, integrando la demostración de causas con un enfoque interpretativo. Esta combinación posibilitó una mayor inteligibilidad del fenómeno al considerar la diversidad de significados e interacciones.

Complementariamente, se aplicó el método fenomenológico, el cual permitió interpretar en profundidad los relatos obtenidos mediante entrevistas semiestructuradas. Esta estrategia facilitó detectar regularidades en las narrativas de los entrevistados, así como la comprensión de los significados que atribuyeron a sus experiencias laborales.

La combinación de ambos métodos posibilitó un análisis integral del fenómeno, abordando no solo los factores objetivos que incidieron en el cambio de empleo, sino también las motivaciones, percepciones y reflexiones que los oficiales construyeron en torno a su situación dentro de la institución. De este modo, se logró una visión más profunda y contextualizada sobre los motivos profesionales asociados al cambio de empleo en las unidades de la Aviación del Ejército.

3.1.4. Escenario de Estudio

La investigación tuvo lugar en el contexto geográfico y organizacional de las dependencias operativas de la AE, situadas en el área metropolitana de Lima, durante el período correspondiente al año 2024. Este escenario abarcó tanto el entorno físico en el que los pilotos desempeñaron sus funciones como las condiciones institucionales presentes en

su experiencia laboral. La investigación se ejecutó dentro de los marcos estructurales y procesos internos propios de la institución, lo que permitió analizar de manera detallada los factores asociados al cambio de empleo. A través de este enfoque, se buscó comprender el ambiente, considerando elementos organizacionales, operativos y profesionales que estuvieron asociados a su permanencia dentro de la AE.

3.2. Diseño Muestral

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la selección de una muestra responde a objetivos específicos, definiéndose desde el diseño metodológico inicial, el ámbito de estudio y la elección de los casos más relevantes en función de su contribución al estudio, su ubicación y su pertinencia para el análisis. En este sentido, la presente investigación empleó un muestreo no probabilístico, priorizando a pilotos con experiencia dentro de la institución para garantizar la calidad y relevancia de la información recopilada. Se seleccionó a cinco (05) pilotos de la AE, un número que permitió alcanzar la saturación teórica, optimizó la viabilidad del estudio y facilitó el acceso a los participantes; además, esta cantidad respondió a la naturaleza cualitativa de la investigación, cuyo objetivo fue obtener un análisis profundo y detallado. Los participantes pudieron encontrarse dentro o fuera de las unidades, siempre que cumplieran con los criterios de selección establecidos.

3.3. Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos

3.3.1. Técnica

En el presente estudio, se emplearon tres técnicas principales para la recopilación de información: la entrevista semiestructurada, la observación directa y el análisis documental. Tal como describieron Gómez et al. (2010), la técnica fue una herramienta empleada para recopilar datos e información clave que facilitaron la verificación de los objetivos establecidos en la investigación; abarcó métodos tales como los cuestionarios en profundidad, la observación sistemática y la revisión de expresiones no verbales. En esta investigación, una técnica fue empleada como un recurso usado para recopilar datos esenciales y comprobar los objetivos; incluyó métodos como entrevistas, observación y un análisis documental para obtener información relevante y significativa.

Las entrevistas semiestructuradas se aplicaron a los cinco (05) pilotos que formaron parte de la institución. El objetivo fue recopilar testimonios detallados sobre sus experiencias, percepciones y motivos en relación con el tema de investigación, garantizando así una mayor profundidad y precisión en las respuestas. En caso de que no fuera posible realizar las entrevistas de manera presencial, se recurrió al uso de plataformas de videoconferencia como alternativa.

Paralelamente, el análisis documental abarcó el estudio detallado de normativas internas, directivas institucionales, investigaciones previas, artículos científicos y fuentes web pertinentes; este proceso contribuyó a contextualizar el fenómeno investigado, proporcionando antecedentes teóricos y datos prácticos que complementaron la información obtenida mediante las otras técnicas.

Finalmente, se implementó la observación directa con la finalidad de identificar factores que pudieron estar asociados al cambio de empleo de los pilotos; esta técnica permitió registrar, de manera estructurada, aspectos del entorno laboral y dinámicas institucionales que no siempre fueron explícitamente mencionados en las entrevistas.

3.3.2. Instrumentos

Según lo descrito por Gómez et al. (2010), un instrumento fue el sistema compuesto por diversos elementos estructurados con el propósito de recabar datos relevantes que facilitaron evaluar un juicio determinado o respaldar una decisión. Esto pudo incluir pruebas, cuestionarios, formatos de observación, escalas de valoración, entre otros. En esta investigación, un instrumento fue empleado como un conjunto de herramientas organizadas para recopilar información clave que permitió evaluar un juicio o tomar decisiones fundamentadas. Pudo incluir pruebas, cuestionarios, escalas de valoración y formatos de observación, entre otros.

En la presente investigación, se empleó un formato de entrevista con preguntas prediseñadas pero flexibles como instrumento principal para recopilar información; permitió obtener testimonios detallados sobre los factores asociados al cambio de empleo. Para complementar el análisis, se utilizó una ficha documental diseñada específicamente para la

obtención de información proveniente del análisis de los registros; los datos obtenidos se registraron de manera sistemática en fichas de investigación o bibliográficas, resaltando los aspectos más relevantes identificados desde el método fenomenológico adoptado en este estudio; adicionalmente, se aplicó una guía de observación directa, la cual permitió evaluar de manera estructurada los factores asociados al cambio de empleo de los pilotos.

Esta combinación de instrumentos facilitó una recolección de datos amplia y rigurosa, asegurando un análisis profundo y contextualizado sobre los factores asociados al cambio de empleo en las unidades de la AE.

3.3.3. Validación de los Instrumentos

Con el fin de verificar la confiabilidad y pertinencia de los instrumentos de recolección utilizados en esta investigación, se implementó una validación a través de juicio de expertos. Este procedimiento permitió garantizar que los ítems incluidos resultaran comprensibles, relevantes y adecuados para la recopilación de información alineada con los objetivos de la investigación.

El proceso de validación contó con la participación de un mínimo de cinco (05) aviadores con experiencia en gestión organizacional, personas que trabajaron en el Departamento Administrativo de la carrera del Oficial (DACO), oficiales en actividad, etc. Estos especialistas evaluaron el contenido de la guía de entrevista considerando criterios como la coherencia de las preguntas, la precisión del lenguaje, la pertinencia de los temas abordados y la capacidad del instrumento para obtener respuestas profundas y significativas; las recomendaciones y sugerencias proporcionadas por los expertos fueron revisadas y consideradas para realizar los ajustes necesarios en la guía de entrevista. Este proceso garantizó que la herramienta de recolección resultara comprensible para los sujetos de estudio y que lograra capturar datos precisos acerca de las causas asociadas al cambio de empleo.

3.4. Técnicas para el Procesamiento de la Información

El procesamiento de transformación de datos convirtió datos brutos a formatos estandarizados para su análisis preciso. Garantizó calidad y fiabilidad, facilitando la

interpretación y la adopción de conclusiones fundamentadas en datos sistematizados. Dentro del marco de este estudio, los datos se organizaron y se analizaron mediante la triangulación y la creación de matrices. La triangulación posibilitó el análisis multidimensional de los resultados, verificando la solidez, credibilidad y transferibilidad de los resultados; para la gestión y examen de la información, se empleó el programa Atlas.ti, herramienta que facilitó la categorización, segmentación e interpretación de la información obtenida.

3.5. Aspectos Éticos

Las consideraciones éticas de este trabajo académico se sustentaron en la observación de los lineamientos propuestos por la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Posgrado (ESGE - EPG). Se protegió la propiedad intelectual mediante la correcta citación de fuentes y la adecuada referencia a la información utilizada. Durante todas las etapas del estudio, se aplicaron buenas prácticas investigativas, priorizando la seguridad y el anonimato de la información proporcionada por los Aviadores. Con este fin, se implementó un consentimiento informado, asegurando que cada participante comprendiera el propósito de la investigación, su participación voluntaria y el derecho a abandonar el proceso cuando lo consideraran oportuno. Así, el estudio se desarrolló con integridad, transparencia y rigor académico, garantizando los intereses y la integridad de todos los involucrados.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Definición de las Categorías y Subcategorías

En la investigación cualitativa, las categorías son conceptos que surgen de los datos recogidos, ayudando a estructurar y examinar la información de forma ordenada. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) la definición parte de entrevistas, revisión documental y observación, detallando su naturaleza. Posteriormente, el investigador las interpreta según sus notas y las representa gráficamente mediante mapas conceptuales, matrices o esquemas para mostrar su vínculo con el estudio.

Existen cuatro tipos de categorías:

Predefinidas: Se establecen con base en teorías previas al análisis.

Descriptivas: Se derivan de patrones repetitivos en los datos empíricos.

Interpretativas: Se examinan desde el marco teórico y el contexto de la investigación.

Emergentes: Aparecen durante el análisis sin un sustento teórico previo, mediante un proceso inductivo.

La combinación de estas categorías profundiza el análisis cualitativo a través de una triangulación integral, las predefinidas enlazan con la teoría existente, las emergentes descubren aspectos novedosos, las descriptivas reflejan evidencias tangibles y las interpretativas exploran significados subyacentes.

Tabla 4

Definición de las categorías y subcategorías predefinidas derivadas del análisis de las entrevistas

Categoría	Definición de la entrevista
FACTORES	Se define como un conjunto de elementos organizacionales y profesionales que influyen en la decisión de cambio de empleo. Como eje central el reconocimiento profesional, vinculado a la eliminación del puntaje por alta especialidad no solo representa una pérdida tangible de beneficios y la percepción de inequidad frente a otras armas, lo que genera frustración al no valorarse su experiencia. Paralelamente, las limitadas oportunidades de crecimiento, donde la falta de planificación de carrera, las restricciones geográficas y la obligación de solicitar traslados no deseados para acumular puntaje para ascender crean un sentimiento de estancamiento. A ello se suma un clima organizacional, marcado por desmotivación y tensión debido a cambios normativos como el Anexo 3 y sobrecarga operativa y la percepción de que la institución prioriza protocolos rígidos sobre el bienestar del personal. La interacción de estos aspectos refleja una dinámica institucional que prioriza estructuras rígidas sobre el desarrollo del talento, llevando a los pilotos a replantear su permanencia o buscar un cambio de empleo fuera de la AE. Se sintetiza así las tensiones entre las expectativas profesionales y las condiciones reales ofrecidas por la institución.

Subcategoría	Definición de la entrevista
RECONOCIMIENTO PROFESIONAL	Se define como la valoración tangible y simbólica que la institución otorga a sus miembros por su experiencia y contribuciones específicas al servicio. Este concepto se articula en torno a las dimensiones críticas de la retribución formal (puntajes de ascenso, especialmente tras la eliminación del "puntaje por alta especialidad"), la validación institucional (respaldo de la cadena de mando ante las particularidades de la AE) y la equidad comparativa (percepción de desventaja frente a otras armas del EP). Los pilotos asocian su falta de reconocimiento con normativas recientes que limitan su progreso, generando frustración y desmotivación; además, destacan que la ausencia de estímulos, como oportunidades de rotación o desarrollo profesional minimiza su sentido de pertenencia. Esta como un factor determinante en la decisión de cambio de empleo, al reflejar una brecha entre el esfuerzo invertido y la retribución percibida, tanto material como simbólica.

Subcategoría	Definición de la entrevista
LÍNEA DE CARRERA	Se define como un eje crítico que engloba las oportunidades, estructuras normativas y percepciones vinculadas al desarrollo profesional dentro de la institución. A la vez como un factor determinante en la decisión de cambio de empleo, caracterizado por acceso a ascensos, afectado por modificaciones normativas (eliminación del puntaje por alta especialidad) que generan desigualdad frente a otras armas, trayectoria profesional, percibida como fragmentada debido a la falta de rotación estratégica, comisiones temporales que interrumpen la especialización, y planes de desarrollo poco claros y equidad en el reconocimiento, donde los pilotos sienten que su experiencia no se traduce en ventajas competitivas para escalar jerárquicamente. Esta refleja una tensión entre las expectativas de crecimiento individual y las limitaciones institucionales, donde la desvinculación entre mérito y progreso minimiza la motivación y fomenta la rotación a otras unidades. La línea de carrera, así, opera como un medidor de la valoración institucional hacia el talento especializado.

Subcategoría	Definición de la entrevista
FACTORES ORGANIZACIONALES	Se refieren a las condiciones internas de la AE que asocian en la decisión de los pilotos de cambiar de empleo, destacándose como elementos críticos la falta de reconocimiento profesional, las limitadas oportunidades de ascenso y la ausencia de planes de desarrollo. Estos factores se manifiestan en normativas que perjudican la equidad, como la eliminación del puntaje por alta especialidad y en estructuras rígidas que restringen la rotación geográfica o la formación continua; además, perciben un clima organizacional, marcado por la desmotivación y la sensación de injusticia al comparar sus oportunidades con las de otras armas. La insatisfacción surge cuando las políticas no valoran la especialización para el crecimiento, generando frustración y buscan otro empleo en unidades donde les dan puntaje. En conjunto, estos aspectos reflejan una desconexión entre las expectativas de los pilotos y las prácticas organizativas, consolidándose como determinantes clave en su intención de abandonar la institución.

Categoría	Definición de la entrevista
CAMBIO DE EMPLEO	Se define como una decisión multifactorial influenciada por la percepción de inequidad en el reconocimiento profesional, la limitación de oportunidades de crecimiento y los factores organizacionales. Los testimonios revelan que esta decisión no es impulsiva, sino el resultado de factores como la eliminación del puntaje por alta especialidad, la falta de rotación operativa y la comparación desfavorable con otras armas del EP. Los pilotos perciben que su desarrollo profesional se ve truncado por normativas que no valoran su experiencia, generando frustración y desmotivación; además, el clima organizacional, marcado por la sensación de desvalorización y la carga laboral exacerbada, refuerza la búsqueda de alternativas externas. A la vez engloba tanto aspectos estructurales (políticas de ascenso, planificación de carrera) como emocionales (moral, sentido de pertenencia), destacando que el cambio de empleo no solo responde a condiciones laborales insatisfactorias, sino a la ruptura de un contrato psicológico donde el esfuerzo especializado ya no se traduce en oportunidades equitativas.

Subcategoría	Definición de la entrevista
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO	Se define como percepción individual y colectiva sobre las oportunidades de desarrollo profesional dentro de la institución, vinculada directamente a la motivación y retención del personal. Surge como un eje crítico caracterizado por la negación ante la falta de reconocimiento tangible (como la eliminación del puntaje por alta especialidad), la inequidad en los ascensos comparados con otras armas, y la ausencia de una planificación clara de carrera. Los pilotos perciben un estancamiento en su trayectoria, donde la inversión en formación especializada no se traduce en avances jerárquicos ni en oportunidades de rotación o capacitación continua. Esta engloba tanto las expectativas incumplidas como la movilidad vertical y horizontal como los factores organizacionales (normativas, asignación de destinos) que limitan la visión de un futuro profesional atractivo. La perspectiva de crecimiento, así, actúa como un termómetro de la moral institucional: cuando es negativa, impulsa la consideración de cambio de empleo, mientras que su fortalecimiento podría ser clave para la retención del talento.

Subcategoría	Definición de la entrevista
MOTIVACIÓN	Se define como un factor dinámico y multidimensional, influenciado principalmente por la percepción de reconocimiento profesional, las oportunidades de crecimiento y las condiciones organizacionales. A la vez como un elemento crítico que oscila entre la lealtad institucional y la frustración ante las limitaciones estructurales. Los pilotos vinculan su motivación directamente con la valoración de su especialización, evidenciando que la eliminación del puntaje por alta especialidad y la falta de equidad en los ascensos generan desilusión y cuestionamientos sobre su permanencia; además, la ausencia de planes de desarrollo claros y la comparación con otras armas del EP intensifican sentimientos de inequidad, erosionando su compromiso. Sin embargo, la motivación persiste cuando perciben un clima organizacional y proyección profesional, destacando que su vocación inicial coexiste con la demanda de condiciones que validen su esfuerzo. La motivación opera como un termómetro de la satisfacción laboral, donde su declive impulsa la consideración de cambio de empleo, mientras que su fortalecimiento depende de reformas institucionales que restauren el equilibrio entre exigencia y reconocimiento.

Subcategoría	Definición de la entrevista
DETERMINANTES DE LA DECISIÓN	Se define como un conjunto de factores estructurales y perceptivos que, en su interacción, influyen críticamente en la voluntad de permanencia o buscar su traslado. Surgen ejes de valoración de reconocimiento profesional, evidenciado en la eliminación del puntaje por alta especialidad y la percepción de inequidad frente a otras armas; limitaciones en el desarrollo profesional, vinculadas a la falta de rotación operativa, línea de carrera ambigua y obstáculos normativos (modificaciones del Anexo 3) y factores organizacionales adversos, como clima laboral, sobrecarga operativa y ausencia de estímulos tangibles. Estos elementos no operan de forma aislada, sino que se retroalimentan, generando una sensación colectiva de estancamiento e injusticia que mina el compromiso institucional. La decisión final, por tanto, surge de una evaluación subjetiva donde prima la desconexión entre las expectativas de crecimiento y las oportunidades reales ofrecidas por la institución.

Tabla 5

Definición de las categorías y subcategorías predefinidas derivadas del análisis documental

Categoría	Definición del análisis documental
FACTORES	Se define como un conjunto complejo de elementos estructurales, organizacionales y personales que interactúan y configuran el ambiente laboral. Estos elementos, que abarcan desde la propia estructura jerárquica de la organización hasta las características individuales de los profesionales, actúan como condicionantes significativos que inciden de manera profunda en la percepción del entorno institucional, en la valoración subjetiva del clima organizacional, en las oportunidades percibidas de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la carrera, y, de manera crucial, en el nivel de motivación individual. Surgen como componentes clave que pueden impulsar o limitar la continuidad en una organización, influyendo así en decisiones como el cambio de empleo. Estos factores no solo se comprenden como variables objetivas, sino como constructos vividos y significados desde la experiencia subjetiva. La identificación de estos factores permite comprender las razones profundas detrás de la desvinculación laboral, articulando dimensiones materiales e inmateriales del contexto institucional que son percibidas como determinantes en el proceso de toma de decisiones.

Subcategoría	Definición del análisis documental
RECONOCIMIENTO PROFESIONAL	Se define como la valoración, ya sea explícita o implícita, que una institución otorga a las competencias, logros y desempeño de sus miembros. Este reconocimiento se manifiesta a través de actos, tanto formales como informales, que comunican al individuo su valía dentro de la organización. Entre estas manifestaciones se incluyen las promociones, que implican un avance en la organización y un aumento en la responsabilidad, distinciones, oportunidades de especialización o incluso mediante la retroalimentación del entorno laboral. Desde la experiencia subjetiva, el reconocimiento profesional representa un indicador clave de justicia organizacional, equidad y sentido de pertenencia. Su ausencia o percepción de que este es insuficiente o inequitativo puede generar sentimientos de desmotivación, estancamiento y desvalorización, incidiendo negativamente en el compromiso institucional y aumentando la probabilidad de que el empleado considere buscar oportunidades de empleo en otras organizaciones. Permite comprender cómo la validación del desempeño individual influye en la construcción de decisiones laborales dentro de contextos jerárquicos y estructurados.

Subcategoría	Definición del análisis documental
LÍNEA DE CARRERA	Se define como la trayectoria proyectada que permite el desarrollo progresivo y planificado de un profesional dentro de una institución, articulada en función de una evaluación sistemática de méritos, el despliegue efectivo de competencias, la acumulación de tiempo de servicio y el riguroso cumplimiento de los requisitos establecidos por la organización. Esta trayectoria refleja tanto las oportunidades reales que la institución ofrece para el crecimiento del empleado, como las oportunidades percibidas por este para ascender a posiciones de mayor responsabilidad, especializarse en áreas de su interés y asumir nuevas funciones que enriquezcan su perfil profesional, todo ello enmarcado en un contexto institucional que valore significativamente su permanencia y la experiencia acumulada a lo largo del tiempo. La ausencia de una ruta clara de crecimiento profesional, caracterizada por la ambigüedad en los criterios de promoción o la falta de transparencia en los procesos de desarrollo, la falta de reconocimiento de logros o la percepción de estancamiento generan insatisfacción y disminuyen el compromiso organizacional. Desde la perspectiva del actor, la línea de carrera se vive como un elemento, cuya coherencia o ruptura puede influir decisivamente en la decisión de continuar o buscar una colocación.

Subcategoría	Definición del análisis documental
FACTORES ORGANIZACIONALES	Se define como los componentes internos de la institución que configuran el entorno laboral en el que los individuos se desempeñan y que influyen de manera directa y significativa en su percepción del bienestar general, la estabilidad profesional y las oportunidades de desarrollo dentro de la organización. Estos factores incluyen la estructura organizacional, entendida como el marco formal que define la jerarquía y los flujos de autoridad y responsabilidad; los estilos de liderazgo; la gestión administrativa; la comunicación interna, esencial para el intercambio efectivo de información, ideas y retroalimentación; las políticas de reconocimiento, que establecen los criterios y mecanismos para valorar y recompensar el desempeño y los logros individuales y colectivos; y los mecanismos de toma de decisiones, que determinan cómo se generan, evalúan y seleccionan las alternativas de acción. Se manifiestan en las prácticas institucionales cotidianas y en la manera en que la organización responde a las necesidades y expectativas. Desde la vivencia del individuo, estos factores adquieren sentido al ser interpretados como facilitadores u obstáculos en su trayectoria dentro de la institución. Su influencia puede generar satisfacción y compromiso, o, por el contrario, malestar y desmotivación, contribuyendo significativamente a la decisión de permanecer o abandonar el entorno organizacional.

Categoría	Definición del análisis documental
CAMBIO DE EMPLEO	Se define como un proceso decisional, mediante el cual un individuo opta por interrumpir su vínculo laboral con una institución y embarcándose en una búsqueda de nuevas oportunidades y horizontes profesionales en otro entorno organizacional|. Esta transición abarca mucho más que el simple acto de desvinculación; comprende en su totalidad las intrincadas motivaciones subyacentes, las expectativas proyectadas hacia el futuro y los significados subjetivos que los individuos atribuyen a esta transformación en su trayectoria profesional. En contextos institucionales, el cambio de empleo trasciende la modificación contractual no solo implica una modificación contractual, sino también una transformación en la identidad profesional del individuo, en el proyecto de vida y en la relación con la organización. Se configura a partir de experiencias vividas que revelan tensiones entre las aspiraciones personales y las condiciones percibidas en el entorno laboral. El cambio de empleo emerge, entonces, como una expresión del deseo de mejora, de búsqueda de realización profesional o de respuesta ante situaciones insatisfactorias que afectan la estabilidad y el bienestar del individuo dentro de la organización.

Subcategoría	Definición del análisis documental
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO	Se define como la visión integral que tiene el individuo sobre sus posibilidades de avanzar, desarrollarse y proyectarse profesionalmente dentro de una organización. Esta perspectiva, de naturaleza subjetiva, se construye gradualmente a partir de la experiencia vivida en el entorno institucional, considerando una variedad de factores organizacionales que inciden en la trayectoria laboral. Entre estos factores destacan la existencia de una línea de carrera claramente definida, que ofrezca una ruta estructurada para el crecimiento, las oportunidades de ascenso a roles de mayor responsabilidad y jerarquía, el reconocimiento al mérito y al desempeño destacado, el acceso a programas de capacitación y desarrollo profesional que permitan la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos, y la estabilidad laboral, entendida como la seguridad en la continuidad del empleo. Esta perspectiva refleja cómo cada uno interpreta su futuro dentro de la institución, valorando si su permanencia le permitirá alcanzar metas personales y profesionales. Una perspectiva de crecimiento limitada o ausente puede generar sentimientos de estancamiento, insatisfacción o desmotivación, influyendo en la decisión de buscar nuevas oportunidades. Así, se convierte en un componente clave para comprender las motivaciones profundas asociadas al cambio de empleo.

Subcategoría	Definición del análisis documental
MOTIVACIÓN	Se define como un constructo complejo, profundamente influenciado tanto por factores organizacionales intrínsecos y funcionamiento interno de la institución, como por elementos del entorno laboral, que abarcan las condiciones y dinámicas del contexto en el que se desenvuelve el individuo. Esta motivación se manifiesta a través de la interacción dinámica y constante entre el clima organizacional, entendido como la percepción compartida de las políticas, prácticas y procedimientos de la organización, el estilo de liderazgo ejercido por las figuras de autoridad, que modula las relaciones y la distribución del poder, y otros factores de gestión, que incluyen las políticas de recursos humanos, la comunicación interna y las oportunidades de desarrollo profesional. Específicamente, la motivación modula la relación entre estos factores y variables como el compromiso organizacional, la satisfacción y el desempeño, evidenciando su rol crucial en la dinámica laboral. Comprender la motivación implica, por lo tanto, analizar cómo los individuos perciben y responden a las condiciones de su trabajo, y cómo estas percepciones influyen en su decisión de permanecer o cambiar de empleo.

Subcategoría	Definición del análisis documental
DETERMINANTES DE LA DECISIÓN	Se definen como un conjunto de factores organizacionales y contextuales que ejercen influencia en las elecciones de los individuos dentro del ámbito laboral. Estos determinantes abarcan un amplio espectro de elementos, incluyendo el clima organizacional, entendido como la percepción colectiva del ambiente de trabajo; el estilo de liderazgo, que modula las interacciones y dinámicas de poder dentro de la estructura jerárquica; los factores de gestión, que comprenden las políticas, procedimientos y prácticas administrativas que rigen el funcionamiento de la organización; además, se consideran determinantes cruciales la satisfacción laboral reflejo del grado de conformidad del empleado con su trabajo y sus condiciones, y la motivación, fuerza impulsora que orienta el comportamiento hacia la consecución de metas. La interacción entre estos factores moldea la percepción del empleado sobre su entorno de trabajo, incidiendo directamente en decisiones críticas como la permanencia o el cambio de empleo. En consecuencia, comprender estos determinantes implica analizar cómo los aspectos estructurales y las dinámicas internas de la organización interactúan con las experiencias, valoraciones y expectativas individuales, configurando de este modo el complejo proceso de toma de decisiones del personal.

Tabla 6

Definición de las categorías y subcategorías predefinidas derivadas del análisis de observación directa

Categoría	Definición de la guía de observación
FACTORES	Se define las diversas manifestaciones de satisfacción o insatisfacción expresadas en su ambiente laboral. Estos factores, que pueden ser tanto internos como externos, influyen en su percepción del trabajo y pueden estar relacionados con el reconocimiento profesional, la línea de carrera, y el clima organizacional, entre otros.
RECONOCIMIENTO PROFESIONAL	Se define a las evidencias, tanto formales como informales, de valoración del desempeño. Esto incluye la percepción de la adecuación y oportunidad de las recompensas, así como el reconocimiento de las habilidades y experiencia especializada por parte de la institución.
LÍNEA DE CARRERA	Se define a las expectativas y percepciones respecto a su desarrollo y progresión profesional dentro de la institución. Esto incluye las oportunidades de ascenso, especialización y crecimiento que visualizan o perciben como limitadas o existentes dentro de la Institución.
FACTORES ORGANIZACIONALES	Se define al clima laboral percibido dentro de la institución donde laboras. Este clima comprende las dinámicas, políticas y ambiente general de trabajo, incluyendo aspectos como el sentido de justicia, la motivación y los cambios en las políticas institucionales que influyen en la percepción sobre su entorno laboral.

Categoría	Definición de la guía de observación
CAMBIO DE EMPLEO	Se define a la decisión de solicitar su cambio de colocación. Esta decisión se concibe como un proceso complejo influenciado por factores organizacionales internos, incluyendo la percepción de falta de reconocimiento, limitaciones en el crecimiento profesional y un clima laboral desfavorable, lo cual motiva a buscar oportunidades laborales en otros lugares.
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO	Se define al crecimiento o percepción que tienen sobre sus oportunidades de desarrollo profesional dentro de la institución. Abarca la evaluación de las posibilidades de especialización, el avance en la carrera y la percepción de que su experiencia y habilidades son valoradas y tienen espacio para expandirse.
MOTIVACIÓN	Se refiere a las manifestaciones de compromiso en su labor. Se ve influenciada por factores como el reconocimiento profesional y las oportunidades de crecimiento, de tal manera que la percepción negativa de estos elementos incide directamente en la disminución del compromiso y la motivación del personal.
DETERMINANTES DE LA DECISIÓN	Se define el conjunto de factores que influyen en la intención de cambio de empleo. Estos determinantes incluyen la percepción de falta de reconocimiento, las limitaciones en el crecimiento profesional y la influencia de factores organizacionales, además, las comparaciones con oportunidades percibidas también juegan un papel relevante en esta decisión.

4.2. Soporte de Categorías

Se ha identificado que la decisión de un piloto de cambiar de empleo en la AE es influenciada por un conjunto de elementos organizacionales y profesionales. A partir de esta premisa, se realizó el análisis de entrevistas, fichas documentales y guías de observación, con el objetivo de respaldar las categorías predeterminadas en la investigación.

4.2.1. Categoría Factores

Los factores se identificaron por la decisión de los pilotos de la AE de cambiar de empleo. A partir del análisis de las entrevistas, fichas documentales y guías de observación, se evidenció que la percepción de una inadecuada valoración de su experiencia y contribuciones por parte de las unidades generó desmotivación y la intención de buscar otras unidades donde pudieran obtener puntaje.

El análisis de las entrevistas evidenció que la falta de reconocimiento profesional influyó en la decisión de los pilotos de cambiar de empleo. Los pilotos percibieron que la institución no valoraba adecuadamente su experiencia y contribuciones. La eliminación del puntaje por alta especialidad se presentó como un factor que disminuyó el reconocimiento formal. Un entrevistado declaró: “En mi experiencia, cuando un piloto toma la decisión de dejar su puesto en la Aviación del Ejército, suele ser el resultado de un proceso interno bastante complejo. No es una decisión fácil, pero llega un punto en el que uno empieza a notar que el reconocimiento al esfuerzo no está al mismo nivel que las exigencias del cargo. Además, las barreras que impone la misma organización, ya sea por su estructura o por la ubicación geográfica, limitan bastante las posibilidades de crecer. Todo eso va mermando las ganas, y uno comienza a replantearse su futuro dentro de la institución.” (E1DJMC); asimismo, otro entrevistado añadió: “El principal factor asociado para cambiar de empleo de la Aviación del Ejercito es la calificación del personal de Oficiales de acuerdo en el Anexo 03 que se encuentra vigente, de acuerdo con los siguientes detalles: Haciendo la comparación entre oficial comando y un oficial piloto, tomo el ejemplo porque son los que tienen la misma cantidad de puntaje por el curso que realizaron; sin embargo, existe muchas diferencias entre

estos dos oficiales de diferentes especialidades, y son las siguientes: Por el Tiempo; curso regular de comandos son 06 meses + 03 meses (CAIDA LIBRE) un total de 09 MESES, mientras que el curso aviador del Ejército dura 1 curso de tierra más 01 curso vuelo siendo un total de 02 AÑOS. De acuerdo con la calificación el curso regular de comandos obtiene una nota mínima como alumno de 95.00 por un periodo de 09 meses; a la vez del curso aviador del ejercito: nota mínima como alumno de 95.00 por un periodo de 2 años (ambos puntajes por ser considerado como alumno de acuerdo con el anexo 03). A diferencia de los cursos como Montaña, Selva, Francotirador, Blindados Antitanque, etc.; obtienen un puntaje por curso de 6.5 (por el lapso de 3 a 6 meses de curso difiriendo del curso), de acuerdo con las horas académicas dictadas en un curso y a la permanencia no existe equivalencia con respecto con los otros cursos de especialización que se realizan" (E5EJPQ).

Además, las limitadas oportunidades de crecimiento profesional se revelaron como un factor determinante. La falta de una planificación de carrera clara, las restricciones geográficas y la necesidad de traslados no deseados para ascender generaron un sentimiento de estancamiento entre los pilotos. Un entrevistado expresó: "La estabilidad laboral del oficial se condiciona mucho al ascenso, por ejemplo, cuando se llega al grado de Mayor en la actualidad es un requisito obligado que debes realizar para poder llegar al grado de comandante" (E2JEEE), a la vez otro entrevistado menciona: "La estabilidad laboral es sólida, dado que se trata de una carrera dentro de una institución jerárquica y estructurada. Sin embargo, las oportunidades de crecimiento profesional son limitadas para los pilotos, especialmente cuando se comparan con otras especialidades o unidades. El sistema actual no incentiva la permanencia prolongada en la Aviación, lo cual impacta negativamente en la motivación del personal" (E3JRP). Los factores también emergieron como un elemento influyente en la decisión de cambio de empleo. Cambios normativos, sobrecarga operativa y la percepción de que la institución prioriza protocolos rígidos sobre el bienestar del personal contribuyeron a un clima organizacional tenso y desmotivación. El análisis documental corroboró la importancia de los factores organizacionales en el ámbito laboral. Diversos estudios señalaron la influencia de estos factores en la motivación, el clima organizacional y

el bienestar de los empleados. Valverde et al. (2024) y Al-Muqaddah y Omrab (2024) destacaron la relación entre los factores organizacionales y la motivación y el clima laboral. Asimismo, la guía de observación evidenció que los pilotos expresaron más insatisfacción que satisfacción, centrada en la falta de reconocimiento, el crecimiento limitado y las barreras organizacionales. Se observó que el reconocimiento profesional fue percibido como inadecuado y lento, y que las oportunidades de avance profesional y especialización fueron limitadas. En conclusión, el análisis permitió establecer que los factores influyeron significativamente en la decisión de los pilotos de la AE de cambiar de empleo.

4.2.2. Subcategoría Reconocimiento profesional

El reconocimiento profesional se identificó como un factor crítico que influyó en la decisión de los pilotos de la AE de cambiar de empleo. A partir del análisis de las entrevistas, fichas documentales y guías de observación, se evidenció que la percepción de una inadecuada valoración de su experiencia y contribuciones por parte de la institución generó desmotivación y la intención de buscar otras oportunidades laborales.

El análisis de las entrevistas reveló que los pilotos percibieron una falta de reconocimiento tanto tangible como simbólico. La eliminación del puntaje por alta especialidad se señaló como un factor que disminuyó el reconocimiento formal y que no compensó adecuadamente su alta especialización. Un entrevistado afirmó: “Si bien el trabajo del piloto conlleva una alta carga de responsabilidad, preparación técnica y riesgo operacional, el reconocimiento profesional, tanto en términos formales como en incentivos, no es proporcional al esfuerzo ni al compromiso que se exige. Esto se refleja en la falta de valorización del tiempo de vuelo, del entrenamiento constante, y del cumplimiento de misiones complejas que muchas veces no son tomadas en cuenta al momento de evaluar el rendimiento o mérito” (E3JRP). Otro entrevistado añadió: “No es adecuado, porque siendo una Gran Unidad operativa no recibimos el puntaje que se debe asignar dentro del proceso de ascensos, por ejemplo, nos imponen a tener 3 años consecutivos para recién empezar a tener el puntaje de alta especialidad, así mismo, que las comisiones de vuelo sean como mínimo 15 días, teniendo en consideración que hay misiones de vuelo que duran menos

tiempo que el periodo establecido” (E2JEEE), esto contradice a lo que menciona otro entrevistado: “En todos los aspectos es adecuado, el reconocimiento profesional es materializado en las habilitaciones como comandantes de aeronave, que es un logro y reconocimiento que todo oficial piloto anhela realizar” (E4RAAA); además, se identificó una falta de validación institucional, donde los pilotos sintieron que la cadena de mando no respaldaba suficientemente las particularidades y desafíos de su trabajo. Esta situación se agravó por la percepción de inequidad comparativa frente a otras armas del Ejército, donde se consideró que el esfuerzo y la especialización de los pilotos no se traducían en las mismas oportunidades de ascenso y desarrollo profesional. El análisis documental respaldó la importancia del reconocimiento profesional en el contexto laboral. Según Peña (2021), el reconocimiento profesional se define como la valoración, ya sea explícita o implícita, que una institución otorga a las competencias, logros y desempeño de sus miembros. Asimismo, la guía de observación evidenció que el piloto percibió que el reconocimiento fue inadecuado y lento. La eliminación o limitación del "puntaje por alta especialidad" se consideró una disminución significativa del reconocimiento formal. Se observó que el reconocimiento fue percibido como inadecuado y lento, y que la eliminación del puntaje por alta especialidad se consideró una disminución significativa del reconocimiento formal. En conclusión, el reconocimiento profesional, en sus dimensiones de retribución formal, validación institucional y equidad comparativa, influyó de manera determinante en la percepción de los pilotos sobre su valoración dentro de la AE y, por ende, en su decisión de cambiar de empleo.

4.2.3. Subcategoría Línea de Carrera

La línea de carrera se reveló como un factor determinante en la decisión de los pilotos de la AE de cambiar de empleo. El análisis de las entrevistas, fichas documentales y guías de observación evidenció que las limitaciones en las oportunidades de desarrollo profesional, la falta de una línea clara y las inequidades en el reconocimiento influyeron en la percepción de los pilotos sobre su futuro en su carrera militar.

El análisis de las entrevistas destacó que los pilotos percibieron limitaciones en sus ascensos. Modificaciones normativas, como la eliminación del puntaje por alta especialidad,

generaron desigualdad frente a otras armas y afectaron las expectativas de crecimiento profesional. Un entrevistado señaló: “Las oportunidades disminuyen al aumentar los parámetros en contra de nuestro puntaje para el ascenso, tal como los años consecutivos de alta especialidad” (E2JEEE). Otro entrevistado añadió: “Las oportunidades de ascenso dentro de la Aviación del Ejército son reducidas y no siempre dependen del desempeño profesional o de la experiencia operativa del piloto. La actual normativa no favorece a quienes permanecen en funciones aeronáuticas, lo cual genera frustración y desmotivación en aquellos oficiales que han desarrollado toda su carrera en la especialidad” (E3JRP); además, se identificó que la trayectoria profesional fue percibida como fragmentada. La falta de rotación estratégica, las comisiones temporales que interrumpieron la especialización y los planes de desarrollo poco claros contribuyeron a una sensación de estancamiento y dificultaron la progresión profesional de los pilotos. Un entrevistado describió: “Dentro de la Aviación del Ejército se está viendo limitado, debido a la problemática anteriormente descrita, donde el oficial busca dejar la especialidad que logró con sacrificio por un ascenso que se está limitando a la zona de trabajo” (E4RAAA). Asimismo, se observó que los pilotos percibieron inequidades en el reconocimiento. Sintieron que su experiencia y especialización no se traducían en ventajas competitivas para avanzar jerárquicamente, lo que generó frustración y desmotivación. La guía de observación evidenció que el piloto consideró que las oportunidades de avance profesional y especialización fueron limitadas. Existió la percepción de que el crecimiento profesional se estancó y las oportunidades disminuyeron. Esta falta de una clara progresión profesional afectó negativamente la motivación y pudo haber llevado a los pilotos a buscar un cambio de empleo en otro lugar. Se observó una percepción de estancamiento y disminución de las oportunidades de crecimiento, lo que afectó negativamente la motivación. En conclusión, sus dimensiones de acceso a ascensos, trayectoria profesional y equidad en el reconocimiento influyeron significativamente en la percepción de los pilotos sobre sus oportunidades de desarrollo dentro de la Aviación del Ejército y, por ende, en su decisión de cambiar de empleo.

4.2.4. Subcategoría Factores organizacionales

Los factores organizacionales se revelaron como un conjunto de condiciones internas de la AE que influyeron en la decisión de los pilotos de cambiar de empleo. El análisis de las entrevistas, fichas documentales y guías de observación permitió identificar elementos críticos que contribuyeron a la percepción de insatisfacción y la intención de buscar otras oportunidades laborales.

El análisis de las entrevistas evidenció que la sobrecarga operativa se presentó como un factor organizacional que generó desmotivación. Los pilotos percibieron que la institución no valoraba adecuadamente su experiencia y contribuciones, lo que disminuyó su sentido de pertenencia y compromiso. Un entrevistado señaló: “Es difícil no sentirse desmotivado. Antes uno tenía la esperanza de crecer dentro de la Aviación del Ejército, pero ahora parece que esas oportunidades se han reducido. Y duele, porque también da la sensación de que ya no es un proceso justo, especialmente si lo comparas con cómo se dan los ascensos en otras especialidades” (E1DJMC). Asimismo, las limitadas oportunidades de ascenso y desarrollo profesional se identificaron como factores organizacionales que influyeron en la decisión de cambio de empleo. La falta de una planificación de carrera clara, las restricciones geográficas y la necesidad de traslados no deseados para acumular puntaje para ascender generaron un sentimiento de estancamiento y limitaron las perspectivas de crecimiento de los pilotos. Un entrevistado afirmó: “Considero que es fundamental y urgente que existan planes de desarrollo profesionales adecuados que garanticen la operatividad y la eficiencia para los pilotos dentro de la AE” (E5EJPQ); además, el desarrollo profesional emergió como un factor relevante. Otro entrevistado mencionó: “Debería haber un equipo de trabajo que realice evaluaciones, análisis y planes a proponer mejoras, no solo en visión de algunas especialidades, en una visión más global e integrada” (E4RAAA). Los cambios normativos, la sobrecarga operativa y la percepción de que la institución priorizó protocolos rígidos sobre el bienestar del personal contribuyeron a un ambiente tenso. El análisis documental respaldó la influencia de los factores organizacionales en el contexto laboral. Diversos estudios señalaron la importancia de estos factores en la motivación, el clima organizacional y el bienestar de los

empleados. De La Mata y Bossio (2023) destacaron la relación entre los factores organizacionales y la motivación y el clima laboral. De esta forma, la guía de observación evidenció que los pilotos percibieron que el clima organizacional había pasado de un fuerte sentido de unidad y orgullo a uno de injusticia y desmotivación. Los cambios en las políticas (como la eliminación del "puntaje por alta especialidad") contribuyeron a este cambio negativo en el clima. El piloto sugirió que los factores organizacionales estaban influyendo en las opiniones de los pilotos sobre su futuro dentro de la institución. En conclusión, se permitió establecer que los factores organizacionales, incluyendo la falta de reconocimiento profesional, las limitadas oportunidades de ascenso y desarrollo profesional, y el clima organizacional, influyeron significativamente en la decisión de los pilotos de la AE de cambiar de empleo.

4.2.5. Categoría Cambio de empleo

La decisión de los pilotos de la AE de cambiar de empleo se presentó como un fenómeno complejo, influenciado por la interacción de diversos factores. A partir del análisis de las entrevistas, fichas documentales y guías de observación, se evidenció que esta decisión no fue un acto aislado, sino el resultado de un proceso multifactorial.

El análisis de las entrevistas reveló un factor significativo en la decisión de cambio de empleo. Los pilotos expresaron que la falta de valoración de su experiencia y contribuciones, así como la eliminación de estímulos como el puntaje por alta especialidad, generaron frustración y desmotivación, impulsándolos a buscar otras oportunidades laborales. Un entrevistado señaló: “Mi persona ha buscado en reiteradas oportunidades salir cambiado de empleo” (E4RAAA). Igualmente, las limitadas oportunidades de crecimiento profesional influyeron en la decisión de cambio de empleo. La falta de una planificación de carrera clara, las restricciones geográficas y la necesidad de traslados no deseados para ascender contribuyeron a un sentimiento de estancamiento y limitaron las perspectivas de desarrollo a largo plazo. Un entrevistado indicó: “la motivación se ve afectada cuando notas que tu crecimiento profesional se ha detenido. Es especialmente difícil cuando comparas tu situación con otras armas dentro del Ejército, donde las oportunidades de ascenso parecen estar

mucho mejor definidas y accesibles” (E1DJMC); otro entrevistado: “considerando la situación que se vive en la aviación del ejército, donde hay varios factores que desmotivan como la eliminación del puntaje por alta especialidad, la ausencia de una planificación clara de carrera, definitivamente que la idea de buscar otras oportunidades laborales ha cruzado por mi mente” (E5EJPQ); además, los factores organizacionales, como los cambios normativos, la sobrecarga operativa y la percepción de un clima laboral tenso, se presentaron como elementos que incidieron en la decisión de cambio de empleo. El análisis documental aportó una definición complementaria de la categoría "Cambio de Empleo". Según Zamudio y Calle (2023), se concibe como una decisión multifactorial influenciada tanto por factores estructurales (políticas de ascenso, planificación de carrera) como por factores emocionales (moral, sentido de pertenencia). De esta manera, la guía de observación evidenció que la decisión de irse se describió como un proceso interno complejo, impulsado por factores dentro de la organización, incluyendo la percepción de falta de reconocimiento, limitaciones en el crecimiento profesional y un clima laboral desfavorable. En conclusión, cambiar de empleo es un proceso complejo, influenciado por la interacción de factores relacionados con el reconocimiento profesional, las oportunidades de crecimiento y las condiciones organizacionales.

4.2.6. Subcategoría Perspectiva de crecimiento

La perspectiva de crecimiento se reveló como un factor significativo que influyó en la decisión de los pilotos de la AE de cambiar de empleo. A partir del análisis de las entrevistas, fichas documentales y guías de observación, se evidenció que la percepción de limitadas oportunidades de desarrollo profesional dentro de la institución contribuyó a la desmotivación y la consideración de buscar alternativas laborales.

El análisis de las entrevistas destacó que los pilotos percibieron restricciones en su desarrollo profesional. La falta de una planificación de carrera clara y equitativa, las limitaciones geográficas que restringieron las opciones de destino y la necesidad de traslados no deseados para acumular puntaje para ascender generaron un sentimiento de estancamiento y limitaron las expectativas de crecimiento. Un entrevistado señaló: “Estamos

hablando de pilotos muy capacitados, que ha invertido mucho tiempo y recursos en su formación. Perder a este personal porque no ven un futuro claro o atractivo en la institución es, honestamente, una gran pérdida tanto de talento como de la inversión que se hizo en ellos" (E1DJMC). Otro entrevistado añadió: "La Aviación del Ejército requiere un plan de desarrollo profesional específico y sostenido para sus pilotos, que contemple capacitaciones, especializaciones nacionales e internacionales, y una línea de carrera clara y justa. Esto permitiría optimizar el rendimiento del personal y fomentar la retención de los oficiales" (E3JRP); además, se percibió una falta de oportunidades para la especialización y el desarrollo de nuevas habilidades. Los pilotos expresaron el deseo de acceder a programas de formación y capacitación que les permitieran avanzar en su carrera y sentir que su experiencia fue valorada. El análisis documental complementó esta perspectiva. Según Ruiz (2019), la perspectiva de crecimiento se define como la visión integral que tiene el individuo sobre sus posibilidades de avanzar y desarrollarse profesionalmente dentro de la organización. Además, la guía de observación evidenció que los pilotos expresaron preocupación por el hecho de que se había obstaculizado el crecimiento profesional. Existió un deseo de oportunidades para especializarse y sentir que su experiencia era valorada. La falta de oportunidades de crecimiento percibidas fue un factor desmotivador importante. Se observó un deseo de oportunidades para especializarse y sentir que su experiencia era valorada, y se identificó la falta de oportunidades de crecimiento percibidas como un factor desmotivador importante. En conclusión, las oportunidades de desarrollo profesional, la planificación de carrera y las posibilidades de especialización influyeron significativamente en la motivación y la decisión de los pilotos de la Aviación del Ejército de cambiar de empleo.

4.2.7. Subcategoría Motivación

La motivación se presentó como un factor dinámico y multidimensional que influyó en la permanencia de los pilotos en la Aviación del Ejército. A partir del análisis de las entrevistas, fichas documentales y guías de observación, se evidenció que la percepción del reconocimiento profesional, las oportunidades de crecimiento y las condiciones organizacionales modularon el nivel de compromiso y entusiasmo de los pilotos hacia su

trabajo.

El análisis de las entrevistas reveló que la falta de oportunidades de crecimiento disminuyó significativamente la motivación de los pilotos. La percepción de que la institución no valoraba adecuadamente su experiencia y que las posibilidades de desarrollo profesional eran escasas generó frustración y desilusión, lo que impactó negativamente en su compromiso laboral. Un entrevistado expresó: “La falta de incentivos, la poca proyección para el ascenso, y la percepción de que otros puestos institucionales ofrecen mejores condiciones para el desarrollo profesional, hace que muchos pilotos consideren migrar a otras especialidades o incluso abandonar la institución en busca de mejores oportunidades” (E3JRP). Asimismo, otro entrevistado añadió: “Un mal clima laboral y la insatisfacción del puntaje obtenido por trabajar en ese lugar” (E2JEEE), asimismo otro entrevistado mencionó: “Específicamente, la competencia con mis compañeros de arma en busca de un ascenso al grado inmediato superior“ (E4RAAA); además, las condiciones organizacionales, como la sobrecarga operativa y la percepción de que la institución priorizó protocolos rígidos sobre el bienestar del personal, contribuyeron a un clima laboral tenso y desmotivaron, lo que también afectó la motivación de los pilotos. El análisis documental respaldó la idea de que la motivación es un constructo complejo influenciado por diversos factores organizacionales y elementos del entorno laboral. Los estudios de Gamarra (2022) destacaron la relación entre los factores organizacionales, el clima laboral y la motivación de los empleados. La guía de observación evidenció que la motivación se vio afectada negativamente por la falta percibida de reconocimiento y el crecimiento profesional limitado. Hubo una sensación de frustración y decepción, lo que sugirió una disminución del compromiso. La entrevista implicó que retener a los pilotos estuvo vinculado a mejorar las condiciones y reconocer su valor. Se observó una sensación de frustración y decepción entre los pilotos, lo que sugirió una disminución del compromiso. En conclusión, la motivación estuvo estrechamente ligada al reconocimiento profesional, las oportunidades de crecimiento y las condiciones organizacionales. La percepción negativa de estos factores disminuyó la motivación y aumentó la probabilidad de que los pilotos consideraran cambiar de empleo.

4.2.8. Subcategoría Determinantes de la decisión

Los determinantes de la decisión de los pilotos de la AE de cambiar de empleo emergieron como un conjunto complejo de factores estructurales y perceptivos. El análisis de las entrevistas, fichas documentales y guías de observación reveló que la interacción de estos factores influyó críticamente en la voluntad de permanencia o la intención de traslado de los pilotos.

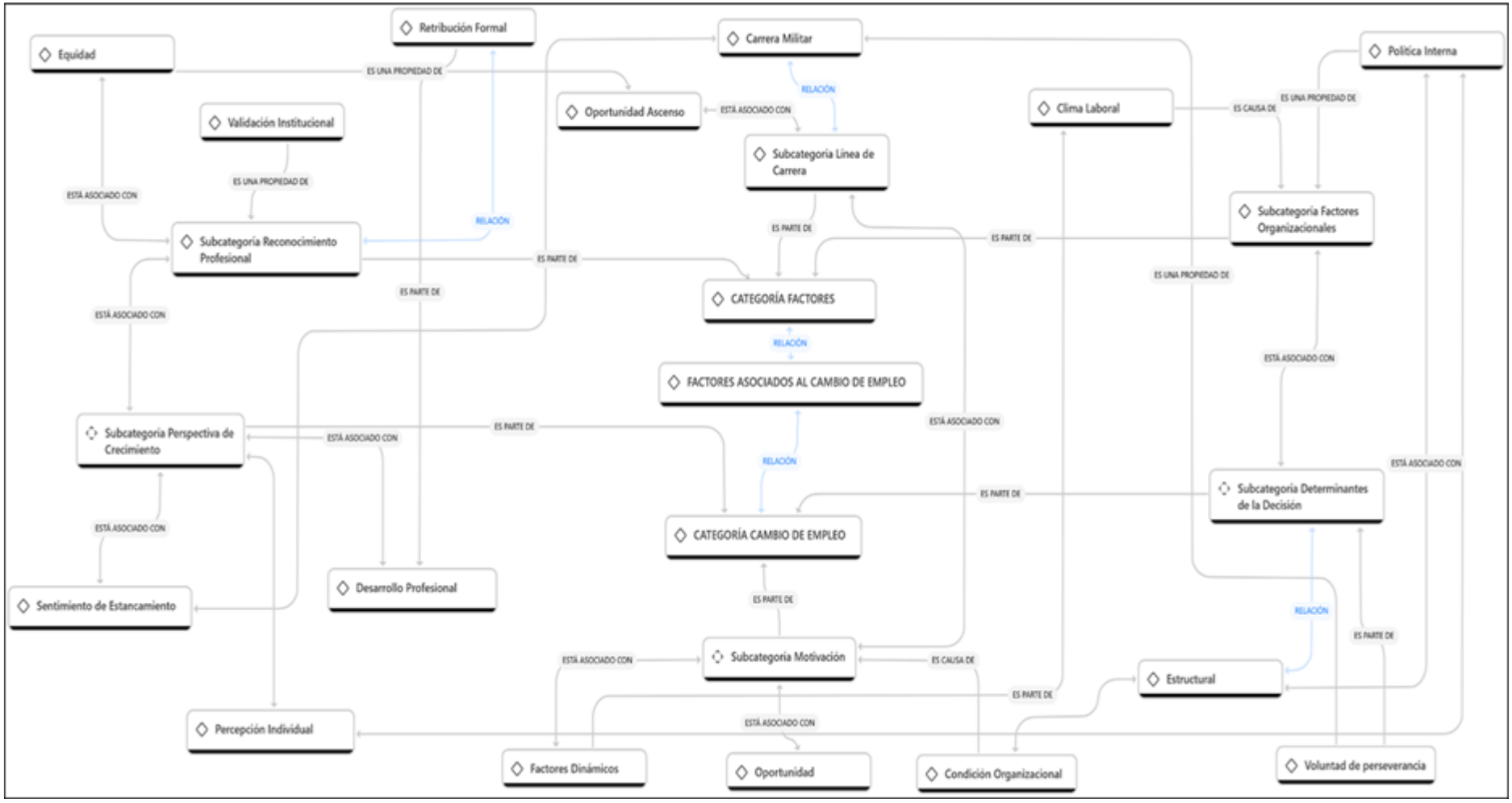
El análisis de las entrevistas evidenció que la valoración del reconocimiento profesional se presentó como un determinante significativo. La percepción de inequidad en el reconocimiento al esfuerzo y la falta de valoración de la experiencia y contribuciones de los pilotos influyeron en su decisión de buscar otras oportunidades laborales. Un entrevistado señaló: “El reconocimiento profesional es muy importante para nosotros. Los pilotos sentimos que quitar el puntaje por alta especialidad ha afectado negativamente nuestra valoración en la institución” (E1DJMC); además, las limitaciones en el desarrollo profesional se identificaron como un factor determinante. La falta de una planificación de carrera clara, las restricciones geográficas y la percepción de estancamiento profesional contribuyeron a la intención de los pilotos de cambiar de empleo. Otro entrevistado afirmó: “Si bien es cierto estar mucho tiempo en Lima no nos permite generar puntaje y es compensado con la alta especialidad, la consideración de la alta especialidad no debe ser a partir de 3 años de manera consecutiva, por ejemplo, el oficial piloto después de regresar de la Escuela de Guerra perdemos los años consecutivos y comenzamos de nuevo” (E2JEEE). Los obstáculos normativos y las condiciones organizacionales también influyeron en la decisión de los pilotos. Cambios en las normativas, sobrecarga operativa y la percepción de que la institución priorizó protocolos rígidos sobre el bienestar del personal se presentaron como factores que contribuyeron a la intención de cambio de empleo. El análisis documental definió los determinantes de la decisión. Según Giménez et al. (2020), estos son un conjunto de factores organizacionales y contextuales que influyen en las elecciones de los individuos en el ámbito laboral. Es por lo que la guía de observación identificó la falta de reconocimiento, el crecimiento profesional limitado y factores organizacionales. El piloto resaltó que la sensación de falta de

reconocimiento jugó un papel clave en su decisión de dejar la aviación. La comparación con otras armas dentro del Ejército, donde las oportunidades se percibieron como mejores, también fue un factor importante. En conclusión, la decisión de cambiar de empleo es influenciada por la interacción de diversos determinantes, incluyendo la valoración del reconocimiento profesional, las limitaciones en el desarrollo profesional y las condiciones organizacionales.

4.3. Red Semántica

Figura 2

Red Semántica



Nota: Figura Obtenida del Software Atlas. Ti

La red semántica presentada ilustró la compleja interacción de factores que influyeron en la decisión de los pilotos de la AE de cambiar de empleo. El nodo central, "Factores asociados al cambio de empleo", se posicionó como el resultado de la confluencia de las categorías "Factores" y "Cambio de Empleo" en sus subcategorías predeterminadas y emergentes, como organizacionales y profesionales, estructuradas en la categoría principal de "Factores".

En primer lugar, el análisis reveló que la percepción de un reconocimiento profesional inadecuado actuó como un determinante significativo en la intención de buscar un cambio de empleo. Dicha percepción negativa se articuló en torno a tres dimensiones: la retribución formal, afectada por modificaciones normativas como la eliminación del puntaje por alta especialidad; la insuficiente validación institucional del rol del piloto; y una equidad comparativa desfavorable frente a otras armas del Ejército. La red sugirió que la carencia en cualquiera de estos aspectos contribuyó a la desmotivación y al replanteamiento de la trayectoria profesional de los pilotos dentro de las unidades de la AE.

Asimismo, la línea de carrera emergió como un factor crítico en la decisión de los pilotos. Las limitadas oportunidades de ascenso, una carrera profesional percibida como dividida y la falta de equidad en el reconocimiento del desarrollo profesional se presentaron como elementos que impulsaron la búsqueda de alternativas laborales. La red denotó que la percepción de estancamiento, donde el esfuerzo y la especialización no se tradujeron en avance jerárquico, incidió negativamente en la motivación y el compromiso institucional.

Por otra parte, los factores organizacionales también se identificaron como influyentes. Las políticas institucionales que no priorizaron el desarrollo del talento, junto con un clima organizacional marcado por la desmotivación y la tensión, configuraron un escenario propicio para la intención de abandono.

A la vez, la red semántica destacó la interrelación entre la perspectiva de crecimiento relacionada con el sentimiento de estancamiento, la percepción individual y el desarrollo profesional, que estuvieron estrechamente relacionadas con la motivación bajo los factores dinámicos, la oportunidad dentro de las unidades de la AE y la condición organizacional. Por

último, los determinantes de la decisión de los pilotos estuvieron relacionados con la organización estructural y, a la vez, con la voluntad de perseverancia de cada piloto en seguir en las unidades de la AE o buscar un cambio de empleo. La percepción de oportunidades de desarrollo profesional se asoció directamente con la motivación y la intención de permanencia.

En síntesis, la red evidenció que la decisión de cambio de empleo en la AE fue una acción multifactorial, donde la falta de reconocimiento percibido, las limitaciones en la carrera y los factores organizacionales interactuaron para influir en la voluntad de los pilotos de permanecer o buscar alternativas externas.

4.4. Triangulación

Tabla 7

Triangulación de la síntesis integrativa

Categorías	Técnica de Observación	Técnica de Entrevista	Técnica Análisis Documental	Síntesis Integrativa
FACTORES	La observación directa revela una predominancia de la insatisfacción entre los pilotos de las unidades de la AE, centrada en la falta de reconocimiento, las limitaciones de crecimiento y las barreras organizacionales. La principal fuente de esta insatisfacción parece ser la percepción de no ser valorados y la falta de oportunidades para el	Las entrevistas destacan que la decisión de cambiar de empleo está influenciada por la falta de reconocimiento profesional, las limitadas oportunidades de crecimiento y los aspectos organizacionales. Los pilotos sienten que su esfuerzo y especialización no se valoran adecuadamente, lo que genera frustración y desmotivación. Esta percepción se agrava con la eliminación del puntaje por alta especialidad, que disminuye el reconocimiento formal que antes respaldaba su dedicación; además, las barreras organizacionales, como las restricciones geográficas y la falta de una planificación de carrera clara y	El análisis documental define los factores como un conjunto complejo de elementos estructurales, organizacionales y personales que influyen significativamente en el ambiente laboral. Estos factores abarcan desde la estructura jerárquica de la organización hasta las características individuales de los profesionales, y condicionan la percepción del entorno institucional. Elementos como el clima organizacional y las oportunidades de desarrollo profesional afectan la motivación y la decisión de cambiar de empleo. Se subraya que estos	La triangulación revela una convergencia significativa en la identificación de los factores que influyen en la decisión de cambio de empleo de los pilotos de la AE. Tanto las observaciones directas del comportamiento y las manifestaciones de satisfacción o insatisfacción en el entorno laboral, como las narrativas detalladas y reflexiones profundas obtenidas a través de las entrevistas a los pilotos, señalan la importancia crítica de la falta de reconocimiento profesional y las limitadas oportunidades de crecimiento dentro de la institución. El análisis documental, por su parte, amplía esta perspectiva al destacar la

	desarrollo profesional.	equitativa, limitan su desarrollo y generan un sentimiento de estancamiento. La falta de oportunidades de rotación y la percepción de que la institución prioriza los protocolos rígidos sobre el bienestar del personal contribuyen a un clima organizacional tenso. En consecuencia, los pilotos se replantean su futuro dentro de la institución y consideran buscar alternativas externas donde sientan que su trabajo es valorado y tienen posibilidades de crecimiento.	factores son tanto objetivos, como las políticas y estructuras, como subjetivos, influyendo en la percepción individual del entorno laboral. La comprensión de estos factores es crucial para entender las dinámicas que impulsan las decisiones de los empleados dentro de la organización.	influencia sustancial de los factores organizacionales, que abarcan desde la estructura jerárquica y los estilos de liderazgo hasta el clima organizacional y las políticas de desarrollo, y cómo todos estos elementos interactúan para configurar el entorno laboral en su totalidad, afectando directamente la motivación y la percepción general de los pilotos sobre su situación profesional. Existe, por lo tanto, una clara conexión y coherencia entre la insatisfacción observada en el día a día, las razones y experiencias expresadas directamente por los pilotos en las entrevistas, y el marco teórico y conceptual proporcionado por la documentación académica y especializada.

Subcategorías	Técnica de Observación	Técnica de Entrevista	Técnica Análisis Documental	Síntesis Integrativa
RECONOCIMIENTO PROFESIONAL	La observación directa indica que los pilotos perciben una falta de reconocimiento por su experiencia profesional. No se encontraron reconocimientos formales o informales, con respecto al ascenso, lo que sugiere una posible deficiencia en la valoración.	Las entrevistas subrayan que la falta de reconocimiento profesional es uno de los factores claves en la decisión de solicitar su cambio de empleo. Los pilotos sienten que su especialización y esfuerzo no se reflejan en el reconocimiento que reciben, lo que disminuye su motivación y satisfacción laboral. La eliminación del puntaje por alta especialidad se menciona como un ejemplo concreto de la disminución del reconocimiento formal, generando disconformidad y desmotivación. Esta situación se agrava por la percepción de inequidad en comparación con otras armas o servicios del Ejército, donde se considera que el esfuerzo y la especialización son mejor valorados; además, la falta de oportunidades de	El análisis documental define el reconocimiento profesional como la valoración, ya sea explícita o implícita, que una institución otorga a las competencias, logros y desempeño de sus integrantes. Este reconocimiento se manifiesta a través de actos, que comunican al individuo su valía dentro de la organización. Entre estas manifestaciones se incluyen las promociones, que implican un avance en la organización y un aumento en la responsabilidad, distinciones, oportunidades de especialización o incluso mediante la retroalimentación del entorno laboral. Desde la experiencia subjetiva, el	La triangulación revela que la falta de reconocimiento profesional es un tema consistente, emergiendo como un factor crítico que influye en la decisión de cambio de empleo de los pilotos de la AE. La observación directa confirma la percepción de los pilotos sobre la ausencia de valoración, evidenciada en la falta de reconocimientos formales o informales por su desempeño, lo que sugiere una posible deficiencia en la cultura de reconocimiento dentro de la institución. Las entrevistas detallan cómo esta falta de reconocimiento afecta profundamente la moral y motivación de los pilotos. Los pilotos expresan frustración al sentir que su esfuerzo y especialización no se traducen en

		rotación y desarrollo profesional contribuye a la sensación de que la institución no valora adecuadamente la experiencia, lo que impulsa a los pilotos a buscar alternativas laborales, solicitando su traslado donde sientan que su trabajo es justamente reconocido, considerando el puntaje por zona de emergencia.	reconocimiento profesional representa un indicador clave de justicia organizacional, equidad y sentido de pertenencia; además, el reconocimiento profesional no se limita únicamente a las recompensas tangibles, como los ascensos o las distinciones, sino que también abarca aspectos intangibles, como el respaldo del comando. En este sentido, la percepción de equidad comparativa, es decir, la sensación de que el reconocimiento es justo en comparación con otros miembros de la organización es un papel fundamental en la satisfacción laboral y la retención del talento.	una adecuada valoración, mencionando la eliminación del puntaje por alta especialidad como un ejemplo concreto de la disminución del reconocimiento formal. Este sentimiento de desvalorización se intensifica al comparar sus oportunidades con las de otras armas del Ejército, donde perciben un mayor reconocimiento y mejores perspectivas de desarrollo. El análisis documental proporciona un marco teórico sobre la importancia del reconocimiento profesional, definiéndolo como la valoración que la institución otorga a las competencias y logros de sus miembros. Existe, por lo tanto, una clara conexión entre la percepción de los pilotos, la evidencia observacional y el sustento teórico documentado, convergiendo en la

		identificación del reconocimiento profesional como un factor determinante en la decisión de cambio de empleo.

Subcategorías	Técnica de Observación	Técnica de Entrevista	Técnica Análisis Documental	Síntesis Integrativa
LÍNEA DE CARRERA	La observación directa revela que no existe una clara línea de carrea para los pilotos de las unidades de la AE, centrada en la falta de reconocimiento, las limitaciones de crecimiento y las barreras organizacionales. La principal fuente de esta brecha parece ser la percepción de no ser valorados y la falta de apoyo en el desarrollo profesional.	Las entrevistas revelan que las limitadas oportunidades de desarrollo profesional y la falta de una planificación de carrera clara influyen significativamente en la decisión de los pilotos de cambiar de empleo. Esta situación se ve agravada por las modificaciones normativas que afectan el acceso a ascensos, generando incertidumbre y desmotivación entre los pilotos. La ausencia de una trayectoria profesional definida y la falta de equidad en el reconocimiento de la experiencia contribuyen a la percepción de una línea de carrera dividida y poco equitativa. Los pilotos sienten que su especialización, experiencia y esfuerzo no se traducen en oportunidades de crecimiento dentro de la institución, lo que	El análisis documental define la línea de carrera como la trayectoria proyectada que permite el desarrollo progresivo y planificado de un profesional dentro de una institución. Se articula en función de una evaluación sistemática de méritos, el despliegue efectivo de competencias, la acumulación de tiempo de servicio y el riguroso cumplimiento de los requisitos establecidos por la organización. Esta trayectoria refleja tanto las oportunidades reales que la institución ofrece para el crecimiento, como las oportunidades percibidas por este para ascender a posiciones de mayor responsabilidad, y	La triangulación indica que la falta de una línea de carrera clara y las limitadas oportunidades de desarrollo son factores importantes en la decisión de cambio de empleo. Aunque la guía de observación revela que no existe una clara línea de carrea para los pilotos. Las entrevistas revelan que los pilotos experimentan incertidumbre respecto a su desarrollo profesional dentro de la AE. La falta de una planificación de carrera clara y las restricciones geográficas, junto con la necesidad de traslados no deseados para ascender, generan un sentimiento de estancamiento. Los pilotos sienten que su especialización y experiencia no se traducen en oportunidades reales de crecimiento o en ventajas competitivas para avanzar en la

	disminuye su sentido de pertenencia y aumenta su intención de buscar alternativas laborales externas. La falta de rotación estratégica y las comisiones temporales interrumpen la especialización, generando una sensación de estancamiento y frustración. En consecuencia, la institución pierde talento valioso y enfrenta desafíos para mantener su capacidad operativa.	asumir nuevas funciones, todo ello enmarcado en un contexto institucional que valore significativamente su permanencia. Desde la perspectiva del actor, la línea de carrera se vive como un elemento, cuya coherencia o ruptura puede influir decisivamente en la decisión de continuar o buscar una colocación.	jerarquía. Esta situación se ve agravada por modificaciones normativas que afectan el acceso a ascensos y la percepción de inequidad en comparación con otras armas del Ejército. El análisis documental respalda esta visión, definiendo la línea de carrera como la trayectoria proyectada para el desarrollo profesional, articulada en función de la evaluación de méritos y el acceso a promociones. La ausencia de una línea de carrera clara se asocia con inestabilidad laboral y la búsqueda de oportunidades externas, lo que confirma la importancia de este factor en la decisión de los pilotos de cambiar de empleo.

Subcategorías	Técnica de Observación	Técnica de Entrevista	Técnica Análisis Documental	Síntesis Integrativa
FACTORES ORGANIZACIONALES	La observación directa revela que las barreras organizacionales contribuyen a la insatisfacción de los pilotos. Relacionándolo al reconocimiento, clima organizacional, liderazgo, etc.	Las entrevistas señalan que los factores organizacionales, como los cambios normativos, la sobrecarga operativa y la percepción de que la institución prioriza los protocolos rígidos sobre el bienestar del personal, influyen significativamente en la decisión de los pilotos de cambiar de empleo. Estos elementos estructurales y de gestión interna generan un clima organizacional tenso y desmotivación, afectando la moral y la cohesión interna. Los pilotos perciben que las normativas, en lugar de facilitar su desarrollo, imponen barreras y limitan sus oportunidades de crecimiento profesional. La sobrecarga operativa, combinada con la sensación de que la institución	El análisis documental define los factores organizacionales como los componentes internos de la institución que configuran el entorno laboral en el que los individuos se desempeñan y que influyen de manera directa y significativa en su percepción del bienestar general, la estabilidad profesional y las oportunidades de desarrollo dentro de la organización. Estos factores incluyen la estructura organizacional, entendida como el marco formal que define la jerarquía y los flujos de autoridad y responsabilidad; los estilos de liderazgo, que modulan el clima laboral y la motivación de	La triangulación revela que los factores organizacionales desempeñan un papel importante en la decisión de cambio de empleo. La observación inicial identifica las barreras organizacionales como fuente de insatisfacción, lo que sugiere que los pilotos perciben impedimentos o limitaciones dentro de la estructura de la AE que afectan negativamente su experiencia laboral. Las entrevistas profundizan en estos factores, detallando cómo afectan el clima laboral y la motivación de los pilotos. El análisis documental proporciona un marco teórico para entender la influencia de estos factores en el contexto laboral, definiéndolos como los

	valora más el cumplimiento estricto de los protocolos que el bienestar de su personal, contribuye a un ambiente de trabajo desfavorable. Esta situación provoca que los pilotos se replanteen su situación en la Institución y consideren buscar alternativas de traslado donde sientan que se prioriza su desarrollo y bienestar.	los empleados; la gestión administrativa, que establece los procesos y políticas internas; y la comunicación interna, esencial para el intercambio efectivo de información, ideas y expectativas. Estos factores incluyen la estructura organizacional, los estilos de liderazgo, la gestión administrativa y la comunicación interna, esencial para el intercambio efectivo de información, ideas y expectativas.	componentes internos de la institución que configuran el entorno laboral. Estos componentes incluyen la estructura organizacional, los estilos de liderazgo y la comunicación interna, y se destaca su impacto en la percepción del bienestar y las oportunidades de desarrollo. Los estudios respaldan la idea de que los factores organizacionales están estrechamente relacionados con la motivación, el clima laboral y la satisfacción de los empleados, lo que a su vez influye en decisiones cruciales como la de permanecer o cambiar de empleo.

Subcategorías	Técnica de Observación	Técnica de Entrevista	Técnica Análisis Documental	Síntesis Integrativa
CAMBIO DE EMPLEO	La observación directa define el cambio de empleo como la decisión de solicitar un cambio de colocación, influenciada por factores como la falta de reconocimiento, las limitaciones de crecimiento y buscar puntaje por estar en zona de emergencia.	Las entrevistas describen el cambio de empleo como una decisión influenciada por la percepción de inequidad en el reconocimiento profesional, las limitadas oportunidades de crecimiento y los factores organizacionales. Los pilotos perciben que su desarrollo profesional se ve truncado por normativas que no valoran su experiencia, lo que genera frustración y desmotivación. Esta percepción de inequidad se manifiesta en la comparación desfavorable con otras armas del Ejército, donde los pilotos sienten que su especialización y dedicación no se traducen en las mismas oportunidades de ascenso y desarrollo. La falta de reconocimiento profesional, evidenciada por la eliminación del puntaje por alta especialidad, disminuye la valoración	El análisis documental dirige su atención hacia la identificación y el estudio profundo de los diversos factores que convergen e influyen en la decisión de un individuo de buscar un nuevo horizonte laboral. Esta perspectiva analítica destaca la complejidad inherente a la movilidad laboral, reconociendo que no se trata de un acto aislado, sino de una consecuencia de múltiples variables interrelacionadas. Entre estos factores, la insatisfacción laboral emerge como un elemento central, abarcando desde la percepción de inequidad en el reconocimiento profesional hasta un clima organizacional	La triangulación confirma que la decisión de cambio de empleo está influenciada por una combinación compleja de factores organizacionales y profesionales. La observación y las entrevistas coinciden en señalar que la falta de reconocimiento profesional y las limitaciones en las oportunidades de crecimiento se erigen como determinantes clave en esta decisión. Los pilotos expresan una sensación de desvalorización de su experiencia y un estancamiento en su desarrollo profesional debido a la ausencia de una planificación de carrera clara y a las restricciones geográficas impuestas por la institución. El análisis documental respalda esta perspectiva al identificar los factores

	de su esfuerzo y contribuciones, impactando negativamente en su moral; además, las limitadas oportunidades de crecimiento, como la falta de una planificación de carrera clara y las restricciones geográficas, generan un sentimiento de estancamiento y falta de proyección a futuro. Los factores organizacionales, incluyendo la sobrecarga operativa y la percepción de que la institución prioriza los protocolos rígidos sobre el bienestar del personal, exacerban la frustración y contribuyen a la decisión de buscar un cambio de empleo.	adverso que erosiona el sentido de pertenencia y el compromiso. Asimismo, la falta de oportunidades de desarrollo profesional, manifestada en la ausencia de una línea de carrera clara y en la limitación para adquirir nuevas competencias o ascender jerárquicamente, se presenta como un poderoso impulsor de la búsqueda de alternativas externas.	organizacionales como elementos influyentes en la insatisfacción laboral y, consecuentemente, en la búsqueda de nuevas oportunidades. Se destaca cómo la estructura jerárquica, el clima organizacional y las oportunidades de desarrollo profesional afectan la motivación y la percepción del entorno laboral. La eliminación del puntaje por alta especialidad y la percepción de inequidad en comparación con otras armas dentro del Ejército son ejemplos concretos de cómo la falta de reconocimiento y las limitaciones de crecimiento se manifiestan en el contexto organizacional, impulsando a los pilotos a considerar un cambio de empleo.

Categorías	Técnica de Observación	Técnica de Entrevista	Técnica Análisis Documental	Síntesis Integrativa
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO	La observación directa define la perspectiva de crecimiento como la percepción de las oportunidades de desarrollo profesional dentro de las unidades de la AE. La falta de crecimiento se asocia con la insatisfacción de los pilotos, en cuanto al punta que se les asignaba por alta especialización.	Las entrevistas revelan que la percepción de los pilotos sobre su futuro profesional dentro de la AE está significativamente influenciada por la falta de reconocimiento, la inequidad en las oportunidades de ascenso y la ausencia de una planificación clara de carrera. Esta combinación de factores contribuye a que los pilotos perciban un estancamiento en su trayectoria profesional, donde el cambio en formación especializada y la acumulación de experiencia no se traducen en un avance jerárquico o en nuevas oportunidades de desarrollo. Esta falta de perspectiva de crecimiento no solo afecta su motivación y compromiso actual, sino que también los lleva a considerar seriamente la posibilidad de cambiar de empleo, solicitando traslado a	El análisis documental define la perspectiva de crecimiento como la visión integral que tiene el individuo sobre sus posibilidades de avanzar, desarrollarse y proyectarse profesionalmente dentro de una organización. Esta perspectiva, de naturaleza subjetiva, se construye gradualmente a lo largo de la carrera del individuo, influenciada tanto por factores organizacionales como por elementos personales; además, las aspiraciones individuales, los valores y las metas profesionales también moldean la perspectiva de crecimiento. Una perspectiva positiva se asocia con mayor motivación, compromiso y satisfacción	La triangulación muestra que la perspectiva de crecimiento emerge como un factor de gran peso en la decisión de los pilotos de cambiar de empleo. La observación directa y las entrevistas coinciden en señalar que la falta de oportunidades de desarrollo profesional y la percepción de estancamiento ejercen una influencia notable en la satisfacción y motivación de los pilotos. Esta percepción negativa se nutre de la falta de reconocimiento tangible, como la eliminación del puntaje por alta especialidad, la inequidad en las oportunidades de ascenso en comparación con otras armas, y la ausencia de una planificación de carrera clara y definida. El análisis documental complementa estas observaciones al proporcionar un

	zonas donde les otorguen puntaje para el ascenso. La incertidumbre sobre su futuro profesional dentro de la AE genera un ambiente de desmotivación, impulsando a los pilotos a buscar alternativas que ofrezcan puntajes para el ascenso.	laboral, mientras que una perspectiva negativa puede llevar a la desmotivación, la búsqueda de nuevas oportunidades y la intención de cambiar de empleo.	marco teórico que permite entender cómo esta perspectiva se construye y cómo afecta las decisiones laborales. Se define la perspectiva de crecimiento como la visión integral que tiene el individuo sobre sus posibilidades de avanzar y desarrollarse profesionalmente dentro de la organización. Cuando esta visión se ve obstruida por limitaciones en la movilidad vertical y horizontal, o por factores organizacionales que restringen las oportunidades de capacitación y desarrollo continuo, la moral institucional se resiente, y la consideración de cambio de empleo se fortalece.

Categorías	Técnica de Observación	Técnica de Entrevista	Técnica Análisis Documental	Síntesis Integrativa
MOTIVACIÓN	La observación directa define la motivación como las manifestaciones de compromiso en el trabajo, influenciada por el reconocimiento profesional, las oportunidades de crecimiento y el puntaje que se asignaba por alta especialización. La percepción negativa de estos elementos disminuye la motivación, lo ellos buscan un cambio de empleo solicitando su traslado a otra unidad.	Las entrevistas revelan que la motivación de los pilotos está influenciada por la percepción de reconocimiento profesional, las oportunidades de crecimiento y las condiciones organizacionales. La motivación de los pilotos se ve directamente afectada por la valoración que perciben de su especialización y esfuerzo dentro de la AE. La falta de equidad en los ascensos y la ausencia de planes de desarrollo claros generan disconformidad y compromiso de los pilotos con la institución; además, las condiciones organizacionales, como la sobrecarga operativa y la percepción de que se priorizan los protocolos rígidos sobre el bienestar del personal, contribuyen a la desmotivación. La comparación desfavorable con otras	El análisis documental define la motivación como un constructo complejo, profundamente influenciado tanto por factores organizacionales intrínsecos y el funcionamiento interno de la institución, como por elementos del entorno laboral, que abarcan aspectos del clima organizacional y las oportunidades de desarrollo profesional. La motivación se asocia directamente con la satisfacción laboral y el compromiso con la organización, siendo un indicador clave del bienestar del empleado y su disposición para permanecer en la misma. Un entorno laboral positivo, caracterizado por un liderazgo efectivo, una	La triangulación confirma que la motivación emerge como un factor clave que incide directamente en la decisión de cambio de empleo entre los pilotos de la AE. La convergencia de datos provenientes de la observación directa y las entrevistas revela que la falta de reconocimiento profesional y las limitadas oportunidades de crecimiento actúan como potentes desmotivadores. La observación inicial destaca cómo la insatisfacción se centra en la percepción de no ser valorado, lo que erosiona el compromiso. Las entrevistas profundizan en esta idea, evidenciando que la eliminación del puntaje por alta especialidad y la ausencia de una planificación de carrera clara contribuyen a un sentimiento de desilusión y

	armas o servicios del Ejército, donde se perciben mayores oportunidades de desarrollo y reconocimiento, también influye negativamente en la motivación de los pilotos. En contraste, la motivación se mantiene o incluso se fortalece cuando los pilotos perciben un clima organizacional positivo y una clara proyección profesional dentro de la institución.	comunicación abierta y oportunidades de crecimiento, tiende a fomentar una mayor motivación entre los trabajadores. Por el contrario, la falta de reconocimiento profesional, las limitadas perspectivas de carrera y un clima organizacional negativo pueden erosionar la motivación. La percepción de inequidad en el reconocimiento y las limitaciones en la línea de carrera pueden disminuir significativamente su compromiso y satisfacción laboral.	estancamiento. En este contexto, el análisis documental proporciona un marco teórico crucial para comprender la complejidad de la motivación en el ámbito laboral. Se define la motivación como un constructo multidimensional, influenciado tanto por factores organizacionales intrínsecos como por elementos del entorno laboral. En consecuencia, la percepción de inequidad, la sobrecarga operativa y la falta de apoyo organizacional se configuran como factores que disminuyen la motivación de los pilotos, impulsándolos a buscar alternativas laborales donde se sientan valorados y con posibilidades de crecimiento.

Subcategorías	Técnica de Observación	Técnica de Entrevista	Técnica Análisis Documental	Síntesis Integrativa
DETERMINANTES DE LA DECISIÓN	La observación directa define los determinantes de la decisión como el conjunto de factores que influyen en la intención de cambio de empleo, incluyendo la falta de reconocimiento, las limitaciones de crecimiento y los puntajes que se encuentran establecidos en el anexo 3 sobre alta especialización o puntaje por estar en zona de emergencia, frontera y alta montaña.	Las entrevistas revelan que los determinantes de la decisión de un piloto de cambiar de empleo son una compleja interacción de factores estructurales y perceptivos. Entre los factores estructurales, destaca la valoración del reconocimiento profesional, influenciada por la eliminación del puntaje por alta especialidad y la percepción de inequidad en comparación con otras armas. Las limitaciones en el desarrollo profesional, como la falta de rotación operativa, una línea de carrera ambigua y los obstáculos normativos, también juegan un papel crucial; además, los factores organizacionales adversos, que incluyen un clima laboral tenso, sobrecarga operativa y la sensación de que la institución prioriza los	El análisis documental define los determinantes de la decisión como un conjunto de factores organizacionales y contextuales que influyen en las elecciones de los individuos dentro del ámbito laboral. Estos determinantes abarcan un amplio espectro, incluyendo tanto factores internos a la organización, como la estructura jerárquica, los estilos de liderazgo y la cultura organizacional, como factores externos, que comprenden las condiciones del mercado laboral, las oportunidades profesionales fuera de la empresa y las influencias socioeconómicas. La interacción de estos elementos	La triangulación revela que la decisión de cambio de empleo está influenciada por una compleja interacción de factores organizacionales, profesionales y contextuales. La observación directa y las entrevistas coinciden en señalar la falta de reconocimiento profesional y las limitaciones en las oportunidades de crecimiento como determinantes fundamentales en esta decisión. Los pilotos expresan una clara insatisfacción cuando perciben que su experiencia y especialización no son adecuadamente valoradas. El análisis documental complementa estas perspectivas al proporcionar un marco teórico que profundiza en cómo estos factores interactúan y

		protocolos sobre el bienestar del personal, contribuyen significativamente a esta decisión. Estos elementos interactúan, generando una sensación de estancamiento e injusticia que mina el compromiso institucional y lleva a los pilotos a buscar alternativas profesionales en otras unidades del Ejército.	configura un escenario complejo que moldea las percepciones individuales sobre el trabajo, las expectativas de desarrollo profesional y el equilibrio entre la vida laboral y personal.	afectan las decisiones laborales de los individuos. Se destaca que la decisión de cambiar de empleo no es un acto aislado, sino el resultado de un proceso donde convergen elementos estructurales, como las políticas de ascenso y la planificación de carrera, con aspectos más subjetivos, como el clima organizacional y la percepción de equidad. En este sentido, al integrar la vivencia de los pilotos con el contexto organizacional y el sustento teórico, evidenciando cómo la falta de reconocimiento y las limitaciones de crecimiento actúan como catalizadores en la búsqueda de nuevas oportunidades laborales.

CAPÍTULO V: DIÁLOGO TEÓRICO - EMPÍRICO

De acuerdo con el Objetivo 1: Analizar los factores asociados al cambio de empleo de los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército Lima, 2024. El análisis de los datos empíricos, obtenidos a través de entrevistas semiestructuradas, la guía de observación y el análisis documental, reveló una estrecha relación con los principios de la teoría de la motivación, la teoría del liderazgo transformacional y la teoría del clima organizacional. Estos marcos teóricos proporcionaron una base sólida para interpretar cómo diversos factores influyeron en la decisión de los pilotos de la AE de cambiar de empleo, y cómo estos factores se manifestaron en el contexto específico de la institución.

Desde la perspectiva de la teoría de la motivación, los hallazgos empíricos confirmaron la importancia del reconocimiento profesional y las oportunidades de crecimiento como impulsores clave de la motivación de los pilotos. Las entrevistas destacaron que la falta de reconocimiento, evidenciada por la eliminación del puntaje por alta especialidad, y las limitadas oportunidades de desarrollo profesional generaron desmotivación y frustración. Esto se alinea con la teoría que enfatiza la necesidad de satisfacer las necesidades de logro, reconocimiento y crecimiento para mantener altos niveles de motivación; sin embargo, la observación directa reveló que la percepción de falta de reconocimiento no siempre se tradujo en acciones concretas de la institución para abordar esta problemática.

La teoría del liderazgo transformacional ofreció un marco para comprender el papel del liderazgo en la configuración del clima organizacional y su influencia en la motivación y el compromiso de los pilotos. Las entrevistas revelaron que la falta de un liderazgo que inspirara motivara y proporcionara un sentido de propósito contribuyó a la insatisfacción y la intención de cambio de empleo. Los pilotos expresaron la necesidad de líderes que valoraran su trabajo, fomentaran su desarrollo profesional y crearan un ambiente de confianza y apoyo. Esto coincidió con los principios de la teoría, que destaca la importancia del liderazgo

carismático, inspirador, intelectualmente estimulante y considerado individualmente para promover el compromiso y el desempeño.

La teoría del clima organizacional ayudó a analizar cómo las percepciones de los pilotos sobre el entorno laboral influyeron en su decisión de cambiar de empleo. Los datos empíricos mostraron que un clima organizacional negativo, caracterizado por la falta de equidad, la sobrecarga operativa y la percepción de que la institución priorizó los protocolos rígidos sobre el bienestar del personal contribuyó a la desmotivación y la intención de cambio de empleo. Esto se alinea con la teoría, que postula que el clima organizacional afecta las actitudes, el comportamiento y el bienestar de los empleados.

En conclusión, el diálogo teórico-empírico demostró que la teoría de la motivación, la teoría del liderazgo transformacional y la teoría del clima organizacional proporcionaron marcos valiosos para comprender los factores que influyeron en la decisión de los pilotos de la AE de cambiar de empleo. Los hallazgos empíricos respaldaron la importancia del reconocimiento profesional, las oportunidades de crecimiento y un clima organizacional positivo para la motivación y retención de los pilotos.

De acuerdo con el Objetivo 2: Analizar la percepción de los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército Lima, 2024 sobre el reconocimiento profesional en relación con su perspectiva de crecimiento. El análisis de los datos empíricos recopilados a través de las entrevistas, la guía de observación y el análisis documental, reveló una fuerte interconexión entre la percepción del reconocimiento profesional y la perspectiva de crecimiento de los pilotos de la AE. Esta relación se puede interpretar a través de la lente de la teoría de la motivación, la teoría del liderazgo transformacional y la teoría del clima organizacional.

Desde la perspectiva de la teoría de la motivación, los hallazgos empíricos sugirieron que los pilotos formaron expectativas sobre la relación entre su esfuerzo, el reconocimiento que recibieron y sus oportunidades de crecimiento. Las entrevistas destacaron que la eliminación del puntaje por alta especialidad debilitó la percepción de que el esfuerzo conduce al reconocimiento y, por ende, a un avance en la carrera. Esta ruptura en la cadena de expectativa generó desmotivación y una perspectiva de crecimiento negativa.

La teoría del liderazgo transformacional también proporcionó un marco relevante para interpretar los hallazgos. Los pilotos compararon el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento que recibieron con los de otros integrantes de la AE y con los de otras armas del Ejército. Las entrevistas revelaron que la percepción de inequidad en el reconocimiento y las limitadas oportunidades de desarrollo profesional en comparación con otras armas contribuyeron a una perspectiva de crecimiento desfavorable.

La teoría del clima organizacional permitió analizar cómo la percepción del reconocimiento profesional influyó en la visión a largo plazo de los pilotos sobre su trayectoria profesional en la AE. Los datos empíricos indicaron que la falta de reconocimiento y las limitadas oportunidades de crecimiento generaron una sensación de estancamiento y una perspectiva de carrera truncada. Esto llevó a los pilotos a cuestionar su permanencia en la institución y a considerar alternativas profesionales fuera de la AE.

En conclusión, el diálogo teórico-empírico demostró que la percepción del reconocimiento profesional estuvo estrechamente relacionada con la perspectiva de crecimiento de los pilotos de la AE. Las teorías de la motivación, del liderazgo transformacional y del clima organizacional, junto con los conceptos de desarrollo de carrera, proporcionaron marcos valiosos para comprender cómo la falta de reconocimiento y las limitadas oportunidades de crecimiento influyeron negativamente en la visión de los pilotos sobre su futuro profesional en la institución.

De acuerdo con el Objetivo 3: Analizar la percepción de los pilotos de las unidades de la AE, Lima 2024, la relación entre la línea de carrera y su motivación para el cambio de empleo. El análisis de los datos empíricos recopilados a través de las entrevistas, la guía de observación y el análisis documental reveló una fuerte conexión entre la percepción de los pilotos sobre su línea de carrera y su motivación, la cual influyó significativamente en su decisión de cambiar de empleo. Estos hallazgos encontraron un respaldo sustancial en la teoría de la motivación y la teoría del clima organizacional, que proporcionaron marcos teóricos sólidos para interpretar esta relación.

Desde la perspectiva de la teoría de la motivación, los datos empíricos resaltaron

cómo las limitaciones en la línea de carrera afectaron directamente la motivación de los pilotos. Las entrevistas revelaron que la falta de una planificación de carrera clara y equitativa, las restricciones en las oportunidades de ascenso y la percepción de falta de reconocimiento profesional erosionaron la motivación de los pilotos. Esto se alinea con la teoría, que enfatiza la importancia de las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional como factores intrínsecos de la motivación. Cuando los pilotos percibieron que su línea de carrera estuvo bloqueada o fue injusta, su motivación disminuyó, lo que aumentó la probabilidad de que buscaran empleo en otro lugar.

La teoría del clima organizacional también contribuyó a comprender esta relación al destacar cómo las percepciones del entorno laboral influyeron en la motivación y las decisiones de los empleados. Los datos empíricos mostraron que las percepciones negativas sobre la línea de carrera, como la falta de equidad en las promociones y la ausencia de oportunidades de desarrollo, crearon un clima organizacional desfavorable. Este clima negativo pudo haber disminuido la moral, el compromiso y la satisfacción laboral de los pilotos, lo que a su vez afectó su motivación y aumentó su intención de cambiar de empleo.

En síntesis, el diálogo teórico-empírico demostró que la percepción de los pilotos sobre su línea de carrera estuvo estrechamente ligada a su motivación y a su decisión de permanecer o cambiar de empleo en la AE. La teoría de la motivación y la teoría del clima organizacional proporcionaron marcos teóricos valiosos para interpretar esta relación, destacando la importancia de una línea de carrera clara, equitativa y con oportunidades de crecimiento para mantener alta la motivación de los pilotos y reducir la rotación de personal.

De acuerdo con el objetivo 4: Analizar la percepción de los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército Lima, 2024 sobre los factores organizacionales como determinantes de su decisión de cambiar de empleo. El análisis de los datos empíricos, provenientes de las entrevistas semiestructuradas, la guía de observación y el análisis documental, reveló una fuerte influencia de los factores organizacionales en la percepción de los pilotos y su decisión de cambiar de empleo. Este análisis se apoyó principalmente en la teoría del clima organizacional, complementada por elementos de la teoría del liderazgo transformacional y

la teoría de la motivación, para proporcionar una comprensión más completa de la dinámica en juego.

Desde la perspectiva de la teoría del clima organizacional, los hallazgos empíricos confirmaron que las percepciones de los pilotos sobre el entorno laboral jugaron un papel crucial en su satisfacción, motivación y compromiso. Las entrevistas destacaron que los pilotos percibieron un clima organizacional desfavorable, caracterizado por la sobrecarga operativa, la falta de apoyo de la institución hacia su bienestar y la sensación de que se priorizaron los protocolos rígidos sobre las necesidades del personal. Este clima se vio exacerbado por cambios normativos que percibieron como injustos y que afectaron negativamente su moral y cohesión interna. La guía de observación respaldó esta percepción al señalar la presencia de barreras organizacionales que contribuyeron a la insatisfacción de los pilotos.

La teoría del liderazgo aportó una dimensión adicional al análisis, al destacar la importancia del liderazgo efectivo para la creación de un clima organizacional positivo. Las entrevistas sugirieron que la falta de un liderazgo que inspirara confianza fomentara el desarrollo profesional y promoviera un sentido de justicia y equidad contribuyó a la percepción de un clima desfavorable. Los pilotos sintieron que la institución no valoraba adecuadamente su trabajo ni se preocupaba por su bienestar, lo que erosionó su compromiso y lealtad.

La teoría de la motivación permitió analizar cómo las percepciones en el lugar de trabajo influyeron en las actitudes y comportamientos de los pilotos. Las entrevistas revelaron que los pilotos percibieron inequidad en las políticas de ascenso, en la distribución de recompensas y en el trato recibido por parte de la institución. La eliminación del puntaje por alta especialidad se mencionó repetidamente como un ejemplo de injusticia que generó frustración y desmotivación. Esta percepción de injusticia contribuyó a la sensación de desvalorización y al deseo de buscar un entorno laboral más equitativo.

En conclusión, el diálogo teórico-empírico demostró que la percepción de los pilotos sobre los factores organizacionales, analizada a través de las teorías del clima organizacional, del Liderazgo transformacional y de motivación, fue un determinante clave de su decisión de

cambiar de empleo. Un clima organizacional negativo, la falta de liderazgo efectivo y las percepciones de desmotivación contribuyeron a la insatisfacción de los pilotos y los impulsaron a buscar alternativas profesionales donde se sintieran más valorados, apoyados y tratados de manera justa.

CONCLUSIONES

De acuerdo con el Objetivo 1: Analizar los factores asociados al cambio de empleo de los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército, se evidencia que el reconocimiento profesional y las oportunidades de crecimiento se erigen como elementos fundamentales en la motivación de los pilotos. La percepción de falta de reconocimiento, exacerbada por cambios normativos como la eliminación del puntaje por alta especialidad, genera frustración y desmotivación. Asimismo, las limitaciones en el desarrollo profesional, manifestadas en la falta de una clara línea de carrera y la escasez de oportunidades de especialización, contribuyen a la intención de buscar alternativas laborales. Aunado a esto, un clima organizacional percibido como desfavorable, donde los pilotos sienten que la institución prioriza los protocolos sobre su bienestar, intensifica el deseo de cambio de empleo. En síntesis, la conclusión es que los factores asociados al cambio de empleo de los pilotos de la AE comprenden una combinación de elementos intrínsecos al desarrollo profesional y aspectos del entorno organizacional que, al no satisfacer las expectativas de los pilotos, los impulsan a solicitar cambio de empleo para ser trasladados a zonas donde les brindan puntaje por estar en emergencia, frontera o altura.

De acuerdo con el Objetivo 2: Analizar la percepción de los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército sobre el reconocimiento profesional en relación con su perspectiva de crecimiento, se evidencia que la falta de reconocimiento profesional, manifestada en la eliminación del puntaje por alta especialidad y la percepción de inequidad en comparación con otras armas, impacta negativamente en las expectativas de desarrollo a futuro de los pilotos. Esta situación genera un sentimiento de desvalorización y estancamiento, limitando su motivación para permanecer en la AE y afectando su compromiso a largo plazo. Cuando los pilotos sienten que su experiencia y dedicación no son adecuadamente reconocidas, su visión de un crecimiento profesional dentro de la AE se ve limitada, impulsándolos a solicitar

cambio de empleo para ser trasladados a zonas donde les brindan puntaje por estar en emergencia, frontera o altura.

De acuerdo con el Objetivo 3: Analizar la percepción de los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército, la relación entre la línea de carrera y su motivación para el cambio de empleo se evidencia que la falta de una línea de carrera clara y las limitadas oportunidades de desarrollo profesional dentro de la institución contribuyen a la desmotivación de los pilotos y aumentan su intención de buscar empleo en otros ámbitos. La incertidumbre respecto a las posibilidades de ascenso, la falta de rotación en puestos clave y la percepción de que el crecimiento profesional está sujeto a factores ajenos al desempeño, generan un sentimiento de estancamiento que impacta negativamente en su compromiso y sentido de pertenencia. En consecuencia, los pilotos que no vislumbran un camino claro para su desarrollo profesional dentro de la AE se sienten menos motivados a permanecer en la institución y más inclinados a explorar oportunidades laborales donde perciben mayores perspectivas de crecimiento y estabilidad.

De acuerdo con el Objetivo 4: Analizar la percepción de los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército sobre los factores organizacionales como determinantes de su decisión de cambiar de empleo, se evidencia que los pilotos perciben un clima organizacional desfavorable, caracterizado por la sobrecarga operativa, la falta de apoyo institucional y la priorización de protocolos rígidos sobre el bienestar del personal. Esta percepción se ve exacerbada por cambios normativos que son interpretados como injustos y que afectan negativamente la moral y la cohesión interna del grupo. En consecuencia, los factores se configuran como un determinante clave en la decisión de los pilotos de cambiar de empleo a otras unidades operativas.

RECOMENDACIONES

De acuerdo con el Objetivo 1: Analizar los factores asociados al cambio de empleo de los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército, se recomienda al Comando de Personal del Ejército implementar estrategias integrales que aborden tanto las necesidades de reconocimiento y desarrollo profesional de los pilotos como la mejora del clima organizacional. Será imperativo revisar y ajustar las políticas de reconocimiento, asegurando que se valore adecuadamente la experiencia y especialización de los pilotos, posiblemente reconsiderando o modificando cambios normativos que hayan impactado negativamente en su percepción de equidad. Asimismo, se sugiere diseñar e implementar programas de desarrollo profesional que ofrezcan una línea de carrera clara, oportunidades de especialización y una mayor transparencia en los procesos de ascenso, con el fin de fortalecer la perspectiva de crecimiento de los pilotos dentro de la institución. Adicionalmente, se recomienda fomentar un clima organizacional que promueva el bienestar del personal, donde se equilibren las exigencias operativas con el apoyo y la consideración hacia las necesidades de los pilotos, fortaleciendo así su motivación y compromiso con la institución.

De acuerdo con el Objetivo 2: Analizar la percepción de los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército sobre el reconocimiento profesional en relación con su perspectiva de crecimiento, se recomienda al Comando de Personal del Ejército implementar estrategias que fortalezcan el vínculo entre el reconocimiento profesional y las oportunidades de crecimiento, con el fin de mejorar la perspectiva de los pilotos dentro de la institución. Esto implicará revisar y, de ser necesario, modificar las políticas de reconocimiento, asegurando que se valore la experiencia y especialización de los pilotos de manera equitativa. Se sugiere restablecer o crear mecanismos que reconozcan y recompensen el desempeño sobresaliente, la dedicación y el compromiso con la institución. Asimismo, será fundamental diseñar e implementar programas de desarrollo profesional que ofrezcan una trayectoria clara de

crecimiento, con oportunidades de especialización, capacitación y ascenso, que estén directamente ligadas al reconocimiento del desempeño y la experiencia. Al alinear el reconocimiento profesional con las oportunidades de crecimiento, la AE podrá fomentar una perspectiva más positiva entre los pilotos, fortaleciendo su motivación, compromiso y deseo de permanecer y crecer dentro de la unidad aérea.

De acuerdo con el Objetivo 3: Analizar la percepción de los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército, la relación entre la línea de carrera y su motivación para el cambio de empleo se recomienda al Comando de Personal del Ejército reestructurar e implementar una línea de carrera clara para los pilotos, que defina las etapas de desarrollo profesional, los requisitos para el ascenso y las oportunidades de especialización. Será fundamental establecer criterios objetivos y equitativos para la progresión profesional, basados en el desempeño, la experiencia y las competencias de los pilotos. Asimismo, se sugiere promover la rotación en puestos clave para brindar oportunidades de capacitación y desarrollo continuo, zonas geográficas donde puedan obtener puntaje para el ascenso, y ofrecer programas de mentoría que apoyen a los pilotos en su crecimiento profesional. Al proporcionar una línea de carrera clara y atractiva, la AE podrá aumentar la motivación de los pilotos, fortalecer su compromiso con la institución y reducir la intención de cambio de empleo.

De acuerdo con el Objetivo 4: Analizar la percepción de los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército Lima, 2024 sobre los factores organizacionales como determinantes de su decisión de cambiar de empleo, se recomienda al Comando de Personal del Ejército implementar medidas para mejorar el clima organizacional y abordar las preocupaciones de los pilotos en relación con los factores organizacionales. Esto implicará revisar y, de ser necesario, modificar las políticas y procedimientos internos para garantizar que se promueva el bienestar del personal y se equilibren las exigencias operativas con el apoyo y la consideración hacia las necesidades de los pilotos. Se sugiere fomentar un estilo de liderazgo que promueva la comunicación abierta, la participación y el reconocimiento, y que se centre en el desarrollo y el crecimiento de los pilotos. Asimismo, será fundamental revisar la

implementación de cambios normativos, asegurando que se gestionen de manera transparente y equitativa, y que se minimicen los impactos negativos en la moral y la cohesión del grupo.

PROPUESTA PARA ENFRENTAR LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

La presente propuesta tiene como objetivo abordar la problemática del cambio de empleo de los pilotos de las unidades de la AE, identificada a través de la investigación realizada. La retención del talento de los pilotos es crucial para garantizar la capacidad operativa y la eficacia, considerando su alta especialización y el costo de su formación. Los hallazgos de la investigación señalan que factores como la falta de reconocimiento profesional, las limitadas oportunidades de crecimiento, un clima organizacional desfavorable y la percepción de una línea de carrera poco clara contribuyen a la decisión de los pilotos de buscar empleo fuera de la institución. Esta propuesta busca ofrecer soluciones prácticas y aplicables que permitan a la AE mitigar estos factores y mejorar la retención de su personal.

La propuesta se fundamenta en las teorías de la motivación, el liderazgo transformacional y el clima organizacional, que han demostrado su relevancia para comprender la dinámica del comportamiento laboral en organizaciones militares. Se retoman conceptos como la importancia del reconocimiento y la equidad para la satisfacción laboral, el rol del liderazgo en la creación de un clima organizacional positivo y la influencia de las oportunidades de desarrollo en la motivación y el compromiso de los empleados. Metodológicamente, la propuesta se basa en un enfoque participativo, que involucra a los pilotos y al alto mando del Ejército en el diseño e implementación de las estrategias, con el fin de asegurar su pertinencia y viabilidad. La propuesta se desarrolla en las siguientes fases:

Fase 1: Análisis de la situación actual

Acción 1: Realizar una encuesta detallada y entrevistas a pilotos de diferentes grados y unidades para profundizar en su percepción sobre los factores que influyen en su decisión de cambiar de empleo.

Acción 2: Organizar talleres de sensibilización dirigidos a los mandos de la AE para

presentar los hallazgos de la investigación y concientizar sobre la importancia de la retención del talento de los pilotos.

Recursos: Personal especializado en investigación social, materiales para encuestas y talleres, apoyo logístico.

Fase 2: Diseño e Implementación de Estrategias

Acción 3: Crear una comisión integrada por pilotos, personal del COPERE y expertos en RRHH para diseñar un plan de acción que aborde los factores identificados en el diagnóstico.

Acción 4: Implementar un sistema de reconocimiento profesional que valore la experiencia, el desempeño y la especialización de los pilotos, que puede incluir reconocimientos y oportunidades de desarrollo profesional.

Acción 5: Diseñar e implementar un programa de desarrollo profesional que ofrezca una línea de carrera clara, con oportunidades de ascenso, rotación en puestos clave y acceso a capacitación especializada.

Acción 6: Promover un clima organizacional positivo, basado en el respeto, la confianza, la comunicación abierta y el apoyo mutuo, a través de la capacitación de los mandos en liderazgo transformacional y la implementación de políticas que fomenten el bienestar del personal.

Recursos: Comisión de trabajo, sistema de gestión de personal, programas de capacitación, materiales de difusión.

Fase 3: Evaluación y Seguimiento

Acción 7: Establecer indicadores medibles de gestión para el impacto de las estrategias implementadas en la retención de pilotos, la satisfacción laboral y el clima organizacional.

Acción 8: Realizar evaluaciones periódicas del plan de acción, con la participación de los pilotos y los mandos, para identificar áreas de mejora y realizar ajustes.

Acción 9: Documentar las buenas prácticas y lecciones aprendidas para asegurar la sostenibilidad de la propuesta en el tiempo y su posible replicación en otras áreas de la institución.

Recursos: Sistema de seguimiento y evaluación, personal encargado de la gestión de la calidad, herramientas de análisis de datos.

Se espera que la implementación de esta propuesta genere los siguientes resultados:

- Mejora en la retención de los pilotos de la AE.
- Aumento de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los pilotos.
- Desarrollo de un clima organizacional positivo y un liderazgo efectivo.
- Fortalecimiento de la capacidad operativa y la eficacia de la AE.
- Mayor reconocimiento y valoración del personal de pilotos dentro de la institución.
- Establecimiento de una línea de carrera clara y atractiva para los pilotos.
- Sostenibilidad de las estrategias implementadas a largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Al-Muqaddah, A., & Omrab, K. (2024) Nexus of leadership style, organizational climate, motivation, and OCB in Jordanian telecommunications. *RGSA, 18*(5), 1-18. https://www.proquest.com/docview/3047346191/F688BC0B1ADA438CPQ/5?sourcetype=Scholarly%20Journals

Arenas, R. (2023) *Gestión del talento humano en los oficiales asimilados y su contribución al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú, 2021.* [Tesis de Maestría, Centro de Altos Estudios Nacionales – Escuela de Posgrado]. https://repositorio.caen.edu.pe/server/api/core/bitstreams/faf72043-7c27-46c7-977d-22021011b494/content

Baena, G. (2017) *Metodología de la Investigación* (3a. ed.). Retrieved from. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/archivos/materiales_de_consulta/drogas_de_abuso/articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf

Bejarano, P., Fernández, A., Centurión, A., & Lima, Lida. (2022) Factores de gestión escolar en el compromiso organizacional en una Red educativa en Perú. *Revista de ciencias sociales 28*(5), 145-157. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8471680

Berettera, M (2021) *Retención del talento humano en organizaciones IT: El rol del liderazgo transformacional y los acuerdos de empleo individualizados en empresas de Mar del Plata.* [Tesis de Maestría, Escuela de Postgrado y Educación Profesional Continua Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Universidad Nacional de Mar del Plata]. https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/3532/1/berettera-2021.pdf

Blanco, M. & Golik, M. (2023) Family influence on career decisions: perceptions of Latin American CEOs. *International journal of emerging markets, 18*(9), 2033-2053. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijoem-12-2020-1464/full/html

Carrasco, C., Cuevas, K., Quiñones, P., Cancino, A., & Passi F. (2022) Desarrollo profesional

docente y trayectorias de aprendizaje: relatos autobiográficos de profesores de ciencias en Chile. *Calidad en la educación 56*, 292-324. https://www.scielo.cl/pdf/caledu/n56/0718-4565-caledu-56-292.pdf

Cascio, W. (2012) *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits.* Irwin/McGraw-Hill, Burr Ridge, IL. https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2400810

Chacón, W. (2021). Influencia de los factores de gestión organizacional y el cambio dentro de la gestión estratégica. *Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones, 5*(9), 1—22. http://regyo.bc.uc.edu.ve/v5n9/art06.pdf

Conexión ESAN. (2015, 21 de julio). Las nueve dimensiones del clima organizacional. ESAN. https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/nueve-dimensiones-clima-organizacional

De la Mata y Bossio (2023). *La estructura organizacional de la Aviación del Ejército y su relación con las nuevas competencias del Ejército al 2023.* [Tesis de Maestría, Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Posgrado – ESGE - EPG]. http://repositorio.esge.edu.pe/search?spc.page=1&query=LA%20ESTRUCTURA%20ORGANIZACIONAL%20DE%20LA%20AVIACI%C3%93N%20DEL%20EJ%C3%89RCITO

Frank, F., Finnegan, R., & Taylor, C. (2004) The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century. *HR. Human Resource Planning; 27*(3), 12-25. https://www.proquest.com/docview/224568480?sourcetype=Trade%20Journals

Fuertes, E., Plou, P., & Gómez, C. (2017) Desarrollo humano desde la perspectiva del crecimiento. *Ciencias sociales 23*(4), 81-97. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6478386

Gamarra (2022) *Compromiso organizacional en enfermeras del Hospital Militar Central – Lima, 2020.* [Tesis de Maestría, Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Posgrado – ESGE - EPG]. http://repositorio.esge.edu.pe:8080/server/api/core/bitstreams/c8562bba-c679-4c86-813f-cf64350c8f76/content

García, M., Vesga, J. & Gómez, C. (2020) *Clima organizacional: Teoría y práctica*. Editorial Universidad Católica de Colombia. https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/fa0a0037-49cb-4620-ba85-97cde233d55b/content

Giménez, M., Castellano, E., & Prado, V. (2020) Empatía, inteligencia emocional y comunicación en enfermería: efecto moderador de los factores organizacionales. *Revista Latinoamericana de Enfermagem,* (28), 1-9. https://www.proquest.com/docview/2719274278/F688BC0B1ADA438CPQ/11?sourcetype=Scholarly%20Journals

Gómez, M., Deslauriers, J. & Alzate, M. (2010) *Cómo hacer tesis de maestría y doctorado. Investigación, escritura y publicación* (1a. ed.). Ecoe ediciones. https://books.instituto-idema.org/sites/default/files/C%C3%B3mo%20hacer%20tesis%20de%20maestr%C3%ADa%20y%20doctorado%20-%20G%C3%B3mez%2C%20Deslauriers%20%26%20Alzate.pdf

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf

Jara, V., Villalba, D. & Díaz, M. (2020) El clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de la oficina previsional de las fuerzas armadas del Ministerio de Defensa, Jesús María 2018. [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de las Américas]. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/ULAS_3904a60eece6418a755bb47354c2316d

Letnam, D., & Nandan, L. (2024). Employee performance model through job satisfaction in health office in North Sumatra. *International JJournal of professional 9*(3), 1-21, https://www.proquest.com/docview/3147191208/6FCE988CACFC4C46PQ/1?sourcetype=Scholarly%20Journals

Lozano, E., & Tello, C. (2024) The organizational Climate of a University in the times of Covid-

19. *Revista CEA, 10*(22), 1-36. https://www.proquest.com/docview/2973902786/501D2A463A294FC4PQ/1?sourcetype=Scholarly%20Journals

Merchán, A. & Vera, A. (2022) Teorías de motivación y su relación en el ámbito laboral. *Revista de investigación, formación y desarrollo: Generando productividad institucional, 10*(2), 81-86. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8625447

Monteblanco, Z., & Urbina, K. (2021) *Línea de carrera, desarrollo de personal y compromiso organizacional en colaboradores de una franquicia de comida chino-peruana.* [Tesis de licenciatura, Universidad San Martín de Porres]. https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/9650/monteblanco_lzp-urbina_fkt.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Peña, F. (2021) *Cultura organizacional de la Compañía Perú en Haití 2021: estudio de caso.* [Tesis de Maestría, Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Posgrado – ESGE - EPG]. http://repositorio.esge.edu.pe:8080/server/api/core/bitstreams/560c28c0-eb12-483a-91b1-148b0da7b027/content

Pfister, I., Jacobshagen, N., Kälin, W., Stocker, D., Meier, L., & Semmer, N. (2020) Appreciation and Illegitimate Tasks as Predictors of Affective Well-being: Disentangling Within- and Between-Person *Effects. Journal of Work and Organizational Psychology 36*(1), 63-75. https://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v36n1/1576-5962-rpto-36-1-0063.pdf

Pinto, C. (2023) *El Clima Organizacional y su influencia en la Calidad de Vida Laboral de los militares en el Ejército del Perú.* [Tesis de suficiencia Profesional, Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi"]. https://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/server/api/core/bitstreams/daf4afc7-9de4-4a4c-83d3-dea4fd2b9689/content

Puyol, J. (2024) Factores determinantes en la toma de decisiones estratégicas en el sector retail. *Revista científica Zambos 3*(1), 36-55.

https://revistaczambos.utelvtsd.edu.ec/index.php/home/article/view/11/21

Real Academia Española (s.f.) *Diccionario de la lengua española*, 23.ª ed., [versión 23.7 en línea]. https://dle.rae.es

Ruiz, J, (2019) *Relación entre satisfacción y permanencia laborales en los colaboradores de BCSA Guatemala.* [Tesis de Investigación Final, Universidad de San Carlos de Guatemala]. http://www.repositorio.usac.edu.gt/12528/1/13%20T%283277%29.pdf

Robbins, S. & Judge, T. (2017) *Comportamiento organizacional (15th ed.)*. Pearson. https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=OWBokj2RqBYC&oi=fnd&pg=PR23&dq=Robbins,+S.P.+y+Judge,+T.A.+(2013)+Comportamiento+organizacional.+15%C2%AA+edici%C3%B3n&ots=YM67hhkb5e&sig=IlULrnVjI2dU5yQXOHGTEc3NTY8#v=onepage&q&f=false

Salaheddine, B. & Hamad, R. (2020) Fatigue in aviation: A systematic review of the literature. *International Journal of Industrial Ergonomics, 76*(10), 28-29. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0169814118305535

Santander, E., & Schreiber, M. (2022) Importancia de la motivación en el proceso de aprendizaje. *Multidisciplinar 6*(5), 4095-4106. https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/3378/5136

Sharmila D., Asokan V., & Revati S. (2023) Job hopping behavior in the upstream sector of oil and gas industry in Malaysia*. International Journal of Professional Business Review 8*(10), 1-15. https://www.proquest.com/docview/3143402550/3BB419224E354CEDPQ/1?sourcetype=Scholarly%20Journals

Tapia, Z. & Antequera, J. (2020) El liderazgo transformacional y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas. *ADGNOSIS, 9*(9), 119-134. https://publicaciones.americana.edu.co/index.php/adgnosis/article/view/443/554

Vásquez, R (2019) *Factores críticos en la retención del talento de los instructores del Ejército Peruano y del personal civil administrativo que labora en el colegio militar Andrés Avelino Cáceres en la ciudad de Tarapoto, región San Martín.* [Tesis de Licenciatura,

Universidad Nacional Federico Villareal]. https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/3600

Valverde, J., Gil, K., Laura, K., Maldonado, S., Fernández, A., Tapia, E., & Condori, M. (2024) Study of organizational factors and work motivation in a Municipal Savings and Credit Fund, Cajamarca, Peru. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação Iberian Journal of Information Systems and Technologies,* (65), 194-203. https://www.proquest.com/docview/2957758253/4D2C773C93B8438BPQ/1?sourcetype=Scholarly%20Journals

Zamudio, M., & Calle, W. (2023) *Gestión del clima organizacional y el desarrollo de la metodología Design Thinking para el logro de resultados del Batallón de Armamento N° 512, en apoyo a la División del Ejército – 2023.* [Tesis de Maestría, Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Posgrado – ESGE - EPG]. http://repositorio.esge.edu.pe:8080/server/api/core/bitstreams/95fe68a5-b462-4867-bd41-581501eb1ee9/content

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de categorización

Anexo 2: Validación de instrumento

Anexo 3: Instrumento de Recolección de Información

Anexo 4: Autorización para la Recolección de Información

Anexo 5: Consentimiento Informado

Anexo 1. Matriz de categorización

Problemas de investigación	Objetivos de investigación	Categorías y Subcategorías	Metodología
1.- ¿Cuáles son los factores asociados al cambio de empleo los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército Lima, 2024? 2.- ¿Cómo perciben los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército Lima, 2024 el reconocimiento profesional en relación con su perspectiva de crecimiento? 3.- ¿Cómo perciben los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército, Lima 2024 la relación entre la línea de carrera y su motivación para el cambio de empleo? 4.- ¿Cómo perciben los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército Lima, 2024 los factores organizacionales como determinantes de su decisión de cambiar de empleo?	1.- Analizar los factores asociados al cambio de empleo de los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército Lima, 2024. 2. Analizar la percepción de los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército Lima, 2024 sobre el reconocimiento profesional en relación con su perspectiva de crecimiento. 3. Analizar la percepción los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército, Lima 2024 la relación entre la línea de carrera y su motivación para el cambio de empleo. 4.- Analizar la percepción de los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército Lima, 2024 sobre los factores organizacionales como determinantes de su decisión de cambiar de empleo.	Factores Reconocimiento profesional Línea de Carrera Factores organizacionales Cambio de empleo Perspectiva de crecimiento Motivación Determinantes de la decisión	**Enfoque:** Cualitativo **Tipo:** Básico, Teórico – Empírico **Método:** Fenomenológico **Población:** Oficiales de la Aviación del Ejército **Técnicas:** Entrevista semiestructurada a los Pilotos de AE Análisis documental Observación directa **Instrumentos:** Guía de entrevistas semiestructurada Ficha de análisis documental Guía de Observación **Técnicas de análisis de datos:** el Software Atlas TI. se utilizó para el análisis de datos reflejada en la triangulación y red semántica.

Anexo 2. Validación del Instrumento

	PERÚ	Ministerio de Defensa	Ejército del Perú	COEDE Escuela Superior de Guerra del Ejército Escuela de Posgrado

"AÑO DE LA RECUPERACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA ECONOMÍA PERUANA"

Chorrillos, 20 de marzo del 2025

Informe N.º 001

De: Isabel Amao Valerio
Para: Víctor Escate Huacán
Jimmy Cari Carrión

Me dirijo a Ustedes respetuosamente para saludarlo y agradecer la designación para la evaluación de la Validez de Contenido de la Guía de entrevista semiestructurada, instrumento de recolección de información para la tesis titulada: "*Factores asociados al cambio de empleo de los Pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército, Lima, 2024*". Después de la evaluación correspondiente se determina que:

a. El Instrumento cumple en su totalidad con los criterios, por lo que es válido para proceder a la recolección de la información (X)

b. El Instrumento no cumple en su totalidad con los criterios, por lo que deberá levantar las observaciones siguiendo las sugerencias propuestas ( )

Mg. Isabel Amao Valerio
orcid.org/0009-0008-9259-557X

PERÚ	Ministerio de Defensa	Ejército del Perú	COEDE Escuela Superior de Guerra del Ejército Escuela de Posgrado

"AÑO DE LA RECUPERACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA ECONOMÍA PERUANA"

Chorrillos, 20 de marzo del 2025

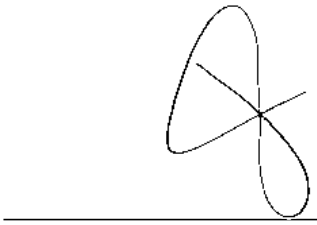
Informe N.º 002

De: Eder Jorge Jiménez Díaz
Para: Víctor Escate Huacán
Jimmy Cari Carrión

Me dirijo a Ustedes respetuosamente para saludarlo y agradecer la designación para la evaluación de la Validez de Contenido de la Guía de entrevista semiestructurada, instrumento de recolección de información para la tesis titulada: "*Factores asociados al cambio de empleo de los Pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército, Lima, 2024*". Después de la evaluación correspondiente se determina que:

a. El Instrumento cumple en su totalidad con los criterios, por lo que es válido para proceder a la recolección de la información (X)

b. El Instrumento no cumple en su totalidad con los criterios, por lo que deberá levantar las observaciones siguiendo las sugerencias propuestas ( )



Mg. Eder Jorge Jiménez Díaz
orcid.org/0000-0002-8624-6065

PERÚ	Ministerio de Defensa	Ejército del Perú	COEDE Escuela Superior de Guerra del Ejército Escuela de Posgrado

"AÑO DE LA RECUPERACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA ECONOMÍA PERUANA"

Chorrillos, 20 de marzo del 2025

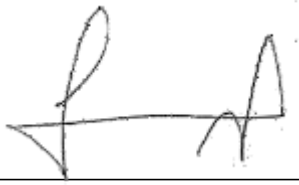
Informe N.º 003

De: Javier Núñez Vargas
Para: Víctor Escate Huacán
Jimmy Cari Carrión

Me dirijo a Ustedes respetuosamente para saludarlo y agradecer la designación para la evaluación de la Validez de Contenido de la Guía de entrevista semiestructurada, instrumento de recolección de información para la tesis titulada: "*Factores asociados al cambio de empleo de los Pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército, Lima, 2024*". Después de la evaluación correspondiente se determina que:

a. El Instrumento cumple en su totalidad con los criterios, por lo que es válido para proceder a la recolección de la información (X)

b. El Instrumento no cumple en su totalidad con los criterios, por lo que deberá levantar las observaciones siguiendo las sugerencias propuestas ( )



Mg. Javier Núñez Vargas
orcid.org/0000-0002-0921-8001

PERÚ	Ministerio de Defensa	Ejército del Perú	COEDE Escuela Superior de Guerra del Ejército Escuela de Posgrado

"AÑO DE LA RECUPERACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA ECONOMÍA PERUANA"

Chorrillos, 20 de marzo del 2025

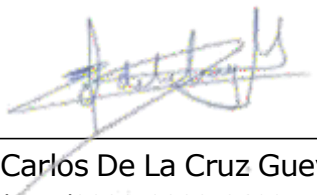
Informe N.º 004

De: Carlos De La Cruz Guevara
Para: Víctor Escate Huacán
Jimmy Cari Carrión

Me dirijo a Ustedes respetuosamente para saludarlo y agradecer la designación para la evaluación de la Validez de Contenido de la Guía de entrevista semiestructurada, instrumento de recolección de información para la tesis titulada: "*Factores asociados al cambio de empleo de los Pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército, Lima, 2024*". Después de la evaluación correspondiente se determina que:

a. El Instrumento cumple en su totalidad con los criterios, por lo que es válido para proceder a la recolección de la información (X)

b. El Instrumento no cumple en su totalidad con los criterios, por lo que deberá levantar las observaciones siguiendo las sugerencias propuestas ( )



Dr. Carlos De La Cruz Guevara
orcid.org/0000-0003-0682-4804

PERÚ	Ministerio de Defensa	Ejército del Perú	COEDE Escuela Superior de Guerra del Ejército Escuela de Posgrado

"AÑO DE LA RECUPERACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA ECONOMÍA PERUANA"

Chorrillos, 20 de marzo del 2025

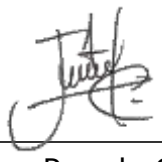
Informe N.º 005

De: Marco Peredo Cárdenas
Para: Víctor Escate Huacán
Jimmy Cari Carrión

Me dirijo a Ustedes respetuosamente para saludarlo y agradecer la designación para la evaluación de la Validez de Contenido de la Guía de entrevista semiestructurada, instrumento de recolección de información para la tesis titulada: "*Factores asociados al cambio de empleo de los Pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército, Lima, 2024*". Después de la evaluación correspondiente se determina que:

a. El Instrumento cumple en su totalidad con los criterios, por lo que es válido para proceder a la recolección de la información (X)

b. El Instrumento no cumple en su totalidad con los criterios, por lo que deberá levantar las observaciones siguiendo las sugerencias propuestas ( )



Mg. Marco Peredo Cárdenas
orcid.org/0000-0001-9938-4953

Anexo 3. Instrumento de Recolección de Información

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Buenos días, nos encontramos desarrollando un trabajo de investigación para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Gestión Pública y Planeamiento Estratégico, en la Escuela Superior de Guerra del Ejército Escuela de Posgrado, habiendo elegido el tema titulado: “Factores asociados al cambio de empleo de los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército, Lima, 2024”. Por lo que desarrollaremos esta entrevista anónima y desde ya le agradecemos su gentil colaboración.

Teniendo en consideración su conocimiento y experiencia profesional, tenga a bien responder las siguientes preguntas:

1- ¿Cuáles considera que son los principales factores asociados a la decisión de un piloto para cambiar de empleo en la Aviación del Ejército?
2- ¿Cómo percibe la estabilidad laboral y las oportunidades de crecimiento dentro de la institución?
3- ¿Cree que el reconocimiento profesional dentro de la Aviación del Ejército es adecuado? ¿Por qué?
4- ¿Cómo percibe las oportunidades de ascenso dentro de la Aviación del Ejército?
5- ¿Cree que deberían existir planes de desarrollo profesional adecuados para los pilotos en la institución?
6- ¿Ha considerado cambiar de empleo por falta de oportunidades de crecimiento dentro de la Aviación del Ejército?
7- ¿Cómo describiría el clima organizacional dentro de la unidad de la AE?
8- ¿Considera que las condiciones laborales actuales impactan en la retención del personal?
9- ¿Cuáles son los principales motivos que lo llevarían a considerar un cambio de empleo?

10- ¿Qué condiciones deberían mejorar dentro de la Aviación del Ejército para que los pilotos decidan permanecer en las unidades?

FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

Se seleccionó los documentos considerados de mayor relevancia para la elaboración del estudio, considerando fuentes relevantes de las bases de datos, buscadores académicos, y repositorios (Google Académico, Scopus, Scielo, Dialnet, ProQuest). De esta forma, los documentos claves que cumplieron a cabalidad con los criterios establecidos en las fases del estudio, y que dieron sustento al estudio conceptual, son los que se describen a continuación:

Tipo de documento	Referencia	Tema Seleccionado
Artículo Científico	Valverde et al. (2024) Study of organizational factors and work motivation in a Municipal Savings and Credit Fund, Cajamarca, Peru. https://www.proquest.com/docview/2957758253/4D2C773C93B8438BPQ/1?sourcetype=Scholarly%20Journals	Factores organizacionales y Motivación
Artículo Científico	Al-Muqaddah, A., & Omrab, K. (2024) Nexus of leadership style, organizational climate, motivation, and OCB in Jordanian telecommunications. https://www.proquest.com/docview/3047346191/F688BC0B1ADA438CPQ/5?sourcetype=Scholarly%20Journals	Clima organizacional y motivación
Artículo Científico	Lozano, E., & Tello, C. (2024) The organizational Climate of a University in the times of Covid-19. https://www.proquest.com/docview/2973902786/501D2A463A294FC4PQ/1?sourcetype=Scholarly%20Journals	Clima organizacional
Tesis de Maestría	De La Mata y Bossio (2023) La estructura organizacional de la Aviación del Ejército y su relación con las nuevas competencias del Ejército al 2023. http://repositorio.esge.edu.pe/search?spc.page=1&query=LA%20ESTRUCTURA%20ORGANIZACIONAL%20DE%20LA%20AVIACI%C3%93N%20DEL%20EJ%C3%89RCITO	Estructura organizacional y nuevas competencias
Tesis de Maestría	Zamudio y Calle (2023) Gestión del clima organizacional y el desarrollo de la metodología Design Thinking para el logro de resultados del Batallón de Armamento N° 512, en apoyo a la División del Ejército – 2023.	Clima organizacional

	http://repositorio.esge.edu.pe:8080/server/api/core/bitstreams/95fe68a5-b462-4867-bd41-581501eb1ee9/content	
Tesis de Maestría	Gamarra (2022) Compromiso organizacional en enfermeras del Hospital Militar Central – Lima, 2020. http://repositorio.esge.edu.pe:8080/server/api/core/bitstreams/c8562bba-c679-4c86-813f-cf64350c8f76/content	Compromiso organizacional
Tesis de Maestría	Peña, F. (2021) Cultura organizacional de la Compañía Perú en Haití 2021: estudio de caso. http://repositorio.esge.edu.pe:8080/server/api/core/bitstreams/560c28c0-eb12-483a-91b1-148b0da7b027/content	Cultura organizacional
Artículo Científico	Chacón, W. (2021). Influencia de los factores de gestión organizacional y el cambio dentro de la gestión estratégica. http://regyo.bc.uc.edu.ve/v5n9/art06.pdf	Factores de gestión organizacional
Artículo Científico	Giménez, M., Castellano, E., & Prado, V. (2020) Empatía, inteligencia emocional y comunicación en enfermería: efecto moderador de los factores organizacionales. https://www.proquest.com/docview/2719274278/F688BC0B1ADA438CPQ/11?sourcetype=Scholarly%20Journals	Factores organizacionales
Tesis de Investigación	Ruiz, J, (2019) Relación entre satisfacción y permanencia laborales en los colaboradores de BCSA Guatemala. http://www.repositorio.usac.edu.gt/12528/1/13%20T%283277%29.pdf	Satisfacción

GUÍA DE OBSERVACIÓN

GUÍA DE OBSERVACIÓN CUALITATIVA			
Observación N°	01	**Fecha**	20/03/2025
Lugar	Chorrillos – Lima – Perú		
Espacio – Situación	Aviación del Ejército		
Aspectos Observados	**Consideraciones Interpretativas / Analíticas respecto al aspecto observado**		
Factores Manifestaciones de satisfacción o insatisfacción	El piloto expresa más insatisfacción que satisfacción. La insatisfacción se centra en la falta de reconocimiento, el crecimiento limitado y las barreras organizacionales. Asimismo, la principal fuente de insatisfacción provenir de sentirse no valorado y limitado en el progreso profesional.		
Reconocimiento profesional Evidencias de reconocimientos formales o informales a los pilotos por su desempeño.	El piloto percibe que el reconocimiento es inadecuado y lento. La eliminación o limitación del "puntaje por alta especialidad" se considera una disminución significativa del reconocimiento formal. Existe la sensación de que las habilidades y la experiencia especializadas no son suficientemente valoradas por la institución.		
Línea de carrera Expectativas de los pilotos sobre su desarrollo dentro de la institución	El piloto considera que las oportunidades de avance profesional y especialización son limitadas. Existe la percepción de que el crecimiento profesional se ha estancado y las oportunidades han disminuido. Esta falta de una clara progresión profesional afecta negativamente la motivación y puede llevar a los pilotos a buscar un cambio de empleo en otro lugar.		
Factores organizacionales Clima laboral percibido por los pilotos en las unidades de la AE	Se percibe que el clima organizacional ha pasado de un fuerte sentido de unidad y orgullo a uno de injusticia y desmotivación. Los cambios en las políticas (como la eliminación del "puntaje por alta especialidad") han contribuido a este cambio negativo en el clima. El piloto sugiere que los factores organizacionales están influyendo en las opiniones de los pilotos sobre su futuro dentro de la institución.		
Cambio de empleo Aptitudes de los pilotos al solicitar su cambio de empleo	La entrevista destaca que la posible pérdida de pilotos es una pérdida de talento valioso e inversión para la institución. La decisión de irse se describe como un		

	proceso interno complejo, impulsado por factores dentro de la organización.
Perspectiva de crecimiento Percepción de los pilotos sobre su desarrollo profesional	El piloto expresa su preocupación por el hecho de que se ha obstaculizado el crecimiento profesional. Existe un deseo de oportunidades para especializarse y sentir que su experiencia es valorada. La falta de oportunidades de crecimiento percibidas es un factor desmotivador importante.
Motivación Evidencias de compromiso	El piloto indica que la motivación se ve afectada negativamente por la falta percibida de reconocimiento y el crecimiento profesional limitado. Hay una sensación de frustración y decepción, lo que sugiere una disminución del compromiso. La entrevista implica que retener a los pilotos está vinculado a mejorar las condiciones y reconocer su valor.
Determinantes de la Decisión Solicitudes de cambio de empleo	Los determinantes clave para considerar un cambio de empleo incluyen: falta de reconocimiento, crecimiento profesional limitado y factores organizacionales. El piloto resalta que la sensación de falta de reconocimiento juega un papel clave en su decisión de dejar la aviación. La comparación con otras armas dentro del Ejército, donde las oportunidades se perciben como mejores, también es un factor importante.
Observaciones adicionales	
Nombre del Investigador – Observador	Víctor Escate Huacán Jimmy Cari Carrión

Anexo 4. Autorización para la Recolección de Información

CARGO

PERÚ

"AÑO DE LA RECUPERACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA ECONOMÍA PERUANA"

Chorrillos, 12 de mayo del 2025

Oficio N° 1586-2025/U-26. e/DGI/ESGE-EPG

Señor : General de Brig. Cmdte Gral de la Aviación del Ejército – **CALLAO**.

Asunto : Solicita brindar las facilidades para el levantamiento de datos e informaciones al personal que se indica.

Ref. : a. Reglamento para la obtención de grado académico de Maestro en Ciencia Militares AF - 2023.
b. Guía Metodológica para la elaboración de proyecto e informe final de tesis de grado 2025-2026.

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., en relación con los documentos de la referencia a. y b., a fin de solicitar se digne brindar las facilidades necesarias para el levantamiento de datos e informaciones a los siguientes alumnos de la XIII Maestría en Ciencias Militares de esta casa de estudios: **MY EP Víctor ESCATE HUACÁN** y el **MY EP Jimmy CARI CARRIÓN**, quienes están realizando la investigación titulada: **"FACTORES ASOCIADOS AL CAMBIO DE EMPLEO DE LOS PILOTOS DE LAS UNIDADES DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO, LIMA, 2024"**.

Agradeciendo de antemano por las facilidades brindadas, siendo propicia la oportunidad para expresarle mis consideraciones y deferente estima.

Dios guarde a Ud.

OFICINA POSTAL AVIACION DEL EJERCITO
05 JUN. 2025
RECIBIDO:
FIRMA: JACINTO ZEVALLOS JULCA

EJÉRCITO DEL PERÚ

O - 224724171 - A +
JUAN KENNETH VALVERDE VIRHUEZ
General Brigada
Director de la Escuela Superior de Guerra del Ejército
Escuela de Post - Grado

DISTRIBUCIÓN
CG AE.....01
ARCHIVO.....01/02

Anexo 5. Formato de Consentimiento Informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Posgrado

Investigadores: Víctor Escate Huacán y Jimmy Cari Carrión

Título de Tesis: Factores asociados al cambio de empleo de los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército, Lima, 2024

Propósito del estudio: El propósito de este estudio es “Analizar la percepción de los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército, Lima, 2024 sobre los factores asociados al cambio de empleo”. Su ejecución ayudará a permitir mejorar las condiciones de los pilotos en las unidades de la AE.

Procedimiento: Si usted decide participar en este estudio, se realizará lo siguiente: La entrevista puede demorar unos 45 minutos. Los resultados de la investigación se le entregará a usted en forma individual y se almacenará respetando la confidencialidad y el anonimato.

Riesgos: La investigación no presentará riesgo alguno para su integridad física ni emocional.

Beneficios: Considerar la relevancia social y/o institucional de la investigación.

Costos e incentivos: Usted no deberá pagar nada por la participación. Tampoco recibirá ningún incentivo económico a cambio de su participación.

Confidencialidad: Nosotros guardaremos la información de manera anónima, utilizando códigos y no con nombres. Si los resultados de este estudio son publicados, no se mostrará ninguna información que permita su identificación.

Si tiene alguna duda y necesita más información puede comunicarse con Vítor Escate Huacán al número de teléfono: 979252547, Jimmy Cari Carrión al número de teléfono: 975398989 o con la asesora: Mg. Karina VIZARRETA Huertas al número de teléfono: 906 858 936

CONSENTIMIENTO: Acepto voluntariamente participar en este estudio. Recibiré una copia firmada de este consentimiento.

Participante Nombre y apellido, DNI y firma: …….

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma: ……..

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Buenos días, nos encontramos desarrollando un trabajo de investigación para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Gestión Pública y Planeamiento Estratégico, en la Escuela Superior de Guerra del Ejército Escuela de Posgrado, habiendo elegido el tema titulado: “Factores asociados al cambio de empleo de los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército, Lima, 2024”. Por lo que desarrollaremos esta entrevista anónima y desde ya le agradecemos su gentil colaboración.

Teniendo en consideración su conocimiento y experiencia profesional, tenga a bien responder las siguientes preguntas:

1- ¿Cuáles considera que son los principales factores asociados a la decisión de un piloto para cambiar de empleo en la Aviación del Ejército?

   En mi experiencia, cuando un piloto toma la decisión de dejar su puesto en la Aviación del Ejército, suele ser el resultado de un proceso interno bastante complejo. No es una decisión fácil, pero llega un punto en el que uno empieza a notar que el reconocimiento al esfuerzo no está al mismo nivel que las exigencias del cargo. Además, las barreras que impone la misma organización, ya sea por su estructura o por la ubicación geográfica, limitan bastante las posibilidades de crecer. Todo eso va mermando las ganas, y uno comienza a replantearse su futuro dentro de la institución.

2- ¿Cómo percibe la estabilidad laboral y las oportunidades de crecimiento dentro de la institución?

   Para nosotros, los pilotos de la Aviación del Ejército, crecer profesionalmente no significa solo escalar en el rango. Es también tener la oportunidad de especializarnos, de asumir nuevos desafíos, y de sentir que lo que hemos aprendido con los años realmente se toma en cuenta. Antes, el puntaje por alta especialidad era un respaldo a todo ese esfuerzo. Pero ahora, con su eliminación o limitación, sentimos que ese reconocimiento ha desaparecido.

3- ¿Cree que el reconocimiento profesional dentro de la Aviación del Ejército es adecuado? ¿Por qué?

Es frustrante, sinceramente. Uno invierte años en prepararse, en especializarse, esperando que ese esfuerzo se vea reflejado, pero el reconocimiento tarda muchísimo. Y lo peor es que, si te mandan a una comisión temporal, todo ese proceso de seguir especializándose se congela. Se siente como si tu crecimiento se quedara en pausa, como si lo que uno ha aprendido y vivido no importara tanto para la institución. Eso duele, porque uno da todo, y espera al menos ser valorado**.**

4- ¿Cómo percibe las oportunidades de ascenso dentro de la Aviación del Ejército?

Es difícil no sentirse desmotivad. Antes uno tenía la esperanza de crecer dentro de la Aviación del Ejército, pero ahora parece que esas oportunidades se han reducido. Y duele, porque también da la sensación de que ya no es un proceso justo, especialmente si lo comparas con cómo se dan los ascensos en otras especialidades.

5- ¿Cree que deberían existir planes de desarrollo profesional adecuados para los pilotos en la institución?

Estamos hablando de pilotos muy capacitados, que ha invertido mucho tiempo y recursos en su formación. Perder a este personal porque no ven un futuro claro o atractivo en la institución es, honestamente, una gran pérdida tanto de talento como de la inversión que se hizo en ellos.

6- ¿Ha considerado cambiar de empleo por falta de oportunidades de crecimiento dentro de la Aviación del Ejército?

La verdad es que la motivación se ve afectada cuando notas que tu crecimiento profesional se ha detenido. Es especialmente difícil cuando comparas tu situación con otras armas dentro del Ejército, donde las oportunidades de ascenso parecen estar mucho mejor definidas y accesibles.

7- ¿Cómo describiría el clima organizacional dentro de la unidad de la AE?

Antes, realmente existía un fuerte sentido de unidad, un orgullo por lo que hacíamos en nuestra especialidad. Sin embargo, la eliminación del puntaje por alta especialidad y las

restricciones en la carrera profesional han generado una sensación de injusticia entre nosotros, los pilotos, en comparación con los de otras armas.

8- ¿Considera que las condiciones laborales actuales impactan en la retención del personal?

Las condiciones laborales que tenemos ahora afectan mucho la forma en que podemos retener a nuestro personal en la Aviación del Ejército. Es un tema importante, ya que estamos hablando de pilotos y otros expertos que han pasado mucho tiempo y esfuerzo en su formación.

9- ¿Cuáles son los principales motivos que lo llevarían a considerar un cambio de empleo?

Si tuviera que pensar en por qué consideraría cambiar de empleo, seria por que no siento que se valore mi trabajo de manera concreta; hay pocas oportunidades para crecer profesionalmente dentro de la Aviación del Ejército; y hay algunos aspectos organizativos que influyen en cómo veo mi futuro en la institución.

10- ¿Qué condiciones deberían mejorar dentro de la Aviación del Ejército para que los pilotos decidan permanecer en las unidades?

El reconocimiento profesional es muy importante para nosotros. Los pilotos sentimos que quitar el puntaje por alta especialidad ha afectado negativamente nuestra valoración en la institución.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Posgrado

Investigadores: Víctor Escate Huacán y Jimmy Cari Carrión

Título de Tesis: Factores asociados al cambio de empleo de los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército, Lima, 2024

Propósito del estudio: El propósito de este estudio es “Analizar la percepción de los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército, Lima, 2024 sobre los factores asociados al cambio de empleo”. Su ejecución ayudará a permitir mejorar las condiciones de los pilotos en las unidades de la AE.

Procedimiento: Si usted decide participar en este estudio, se realizará lo siguiente: La entrevista puede demorar unos 45 minutos. Los resultados de la investigación se le entregará a usted en forma individual y se almacenará respetando la confidencialidad y el anonimato.

Riesgos: La investigación no presentará riesgo alguno para su integridad física ni emocional.

Beneficios: Considerar la relevancia social y/o institucional de la investigación.

Costos e incentivos: Usted no deberá pagar nada por la participación. Tampoco recibirá ningún incentivo económico a cambio de su participación.

Confidencialidad: Nosotros guardaremos la información de manera anónima, utilizando códigos y no con nombres. Si los resultados de este estudio son publicados, no se mostrará ninguna información que permita su identificación.

Si tiene alguna duda y necesita más información puede comunicarse con Vítor Escate Huacán al número de teléfono: 979252547, Jimmy Cari Carrión al número de teléfono: 975398989 o con la asesora: Mg. Karina VIZARRETA Huertas al número de teléfono: 906 858 936

CONSENTIMIENTO: Acepto voluntariamente participar en este estudio. Recibiré una copia firmada de este consentimiento.

Participante Nombre y apellido, DNI y firma:

MY ART Dyno Joaquin MALASQUEZ CHUÑE

DNI: ……46376320…….

CARGO: Jefe de la Seccion Administrativa y Mantenimiento, del Departamento Logístico AE

FIRMA:

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:

- MY INF Víctor ESCATE HUACAN

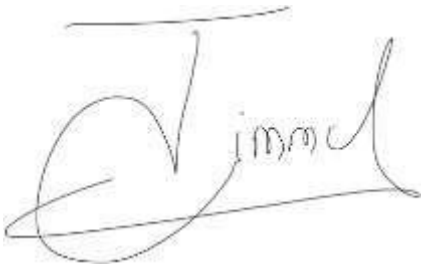
  DNI: ……44286081……..

  FIRMA:

- MY CAB Jimmy CARI CARRION

  DNI: …… 44774867……..

  FIRMA:



GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Buenos días, nos encontramos desarrollando un trabajo de investigación para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Gestión Pública y Planeamiento Estratégico, en la Escuela Superior de Guerra del Ejército Escuela de Posgrado, habiendo elegido el tema titulado: “Factores asociados al cambio de empleo de los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército, Lima, 2024”. Por lo que desarrollaremos esta entrevista anónima y desde ya le agradecemos su gentil colaboración.

Teniendo en consideración su conocimiento y experiencia profesional, tenga a bien responder las siguientes preguntas:

1- ¿Cuáles considera que son los principales factores asociados a la decisión de un piloto para cambiar de empleo en la Aviación del Ejército?

   He podido apreciar que los Oficiales que se han ido de la Aviación del Ejército, lo hicieron en busca de un mejor puntaje de zona para su ascenso.

2- ¿Cómo percibe la estabilidad laboral y las oportunidades de crecimiento dentro de la institución?

   La estabilidad laboral del oficial se condiciona mucho al ascenso, por ejemplo, cuando se llega al grado de Mayor en la actualidad es un requisito obligado que debes realizar para poder llegar al grado de comandante, esto limita mucho al personal que posee diversas capacidades pero que por diferentes motivos no pudieron ingresar a dicha escuela.

3- ¿Cree que el reconocimiento profesional dentro de la Aviación del Ejército es adecuado? ¿Por qué?

   No es adecuado, porque siendo una Gran Unidad operativa no recibimos el puntaje que se debe asignar dentro del proceso de ascensos, por ejemplo, nos imponen a tener 3 años consecutivos para recién empezar a tener el puntaje de alta especialidad, así mismo, que las comisiones de vuelo sean como mínimo 15 días, teniendo en consideración que hay misiones de vuelo que duran menos tiempo que el periodo

establecido.

4- ¿Cómo percibe las oportunidades de ascenso dentro de la Aviación del Ejército?

Las oportunidades disminuyen al aumentar los parámetros en contra de nuestro puntaje para el ascenso, tal como los años consecutivos de alta especialidad.

5- ¿Cree que deberían existir planes de desarrollo profesional adecuados para los pilotos en la institución?

Por supuesto, es difícil competir con oficiales que tiene mucho puntaje por zona de trabajo y no cuentan con ninguna especialización.

6- ¿Ha considerado cambiar de empleo por falta de oportunidades de crecimiento dentro de la Aviación del Ejército?

Por el momento no.

7- ¿Cómo describiría el clima organizacional dentro de la unidad de la AE?

El clima organizacional es bueno, a pesar de todo, la Aviación es una Unidad muy profesional que se entrega por completo al trabajo, cumpliendo con todos sus objetivos.

8- ¿Considera que las condiciones laborales actuales impactan en la retención del personal?

Lamentablemente la asignación de puntaje es una condición que ha todo Oficial impacta para permanecer en un lugar de trabajo.

9- ¿Cuáles son los principales motivos que lo llevarían a considerar un cambio de empleo?

Un mal clima laboral y la insatisfacción del puntaje obtenido por trabajar en ese lugar.

10- ¿Qué condiciones deberían mejorar dentro de la Aviación del Ejército para que los pilotos decidan permanecer en las unidades?

Primero debe haber una revisión del anexo 3, si bien es cierto estar mucho tiempo en Lima no nos permite generar puntaje y es compensado con la alta especialidad, la consideración de la alta especialidad no debe ser a partir de 3 años de manera consecutiva, por ejemplo, el oficial piloto después de regresar de la Escuela de Guerra perdemos los años consecutivos y comenzamos de nuevo, siendo la Escuela de Guerra un programa obligatorio para todo Oficial del Ejército.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Posgrado

Investigadores: Víctor Escate Huacán y Jimmy Cari Carrión

Título de Tesis: Factores asociados al cambio de empleo de los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército, Lima, 2024

Propósito del estudio: El propósito de este estudio es “Analizar la percepción de los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército, Lima, 2024 sobre los factores asociados al cambio de empleo”. Su ejecución ayudará a permitir mejorar las condiciones de los pilotos en las unidades de la AE.

Procedimiento: Si usted decide participar en este estudio, se realizará lo siguiente: La entrevista puede demorar unos 45 minutos. Los resultados de la investigación se le entregará a usted en forma individual y se almacenará respetando la confidencialidad y el anonimato.

Riesgos: La investigación no presentará riesgo alguno para su integridad física ni emocional.

Beneficios: Considerar la relevancia social y/o institucional de la investigación.

Costos e incentivos: Usted no deberá pagar nada por la participación. Tampoco recibirá ningún incentivo económico a cambio de su participación.

Confidencialidad: Nosotros guardaremos la información de manera anónima, utilizando códigos y no con nombres. Si los resultados de este estudio son publicados, no se mostrará ninguna información que permita su identificación.

Si tiene alguna duda y necesita más información puede comunicarse con Vítor Escate Huacán al número de teléfono: 979252547, Jimmy Cari Carrión al número de teléfono: 975398989 o con la asesora: Mg. Karina VIZARRETA Huertas al número de teléfono: 906 858 936

CONSENTIMIENTO: Acepto voluntariamente participar en este estudio. Recibiré una copia firmada de este consentimiento.

Participante Nombre y apellido, DNI y firma:

MY COM Jorge Eberth ESCUDERO ESCUDERO

DNI: ……45514283…….

CARGO: JEFE DE PREBOSTE INSPECTORIA AE

FIRMA:

Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:

- MY INF Víctor ESCATE HUACAN

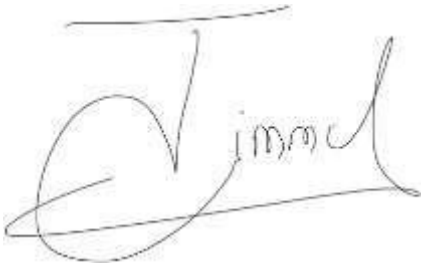
  DNI: ……44286081……..

  FIRMA:

- MY CAB Jimmy CARI CARRION

  DNI: …… 44774867……..

  FIRMA:



GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Buenos días, nos encontramos desarrollando un trabajo de investigación para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Gestión Pública y Planeamiento Estratégico, en la Escuela Superior de Guerra del Ejército Escuela de Posgrado, habiendo elegido el tema titulado: “Factores asociados al cambio de empleo de los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército, Lima, 2024”. Por lo que desarrollaremos esta entrevista anónima y desde ya le agradecemos su gentil colaboración.

Teniendo en consideración su conocimiento y experiencia profesional, tenga a bien responder las siguientes preguntas:

1- ¿Cuáles considera que son los principales factores asociados a la decisión de un piloto para cambiar de empleo en la Aviación del Ejército?

   Considero que la principal razón es la falta de oportunidades claras para el ascenso. Actualmente, un oficial piloto se encuentra en una posición de desventaja frente a sus pares que laboran en otras guarniciones fuera de Lima. Esta situación se ha agravado con la modificación del Anexo 3, ya que el puntaje correspondiente a la alta especialidad aeronáutica ha dejado de computarse de forma acumulativa por los años de servicio. Además, para muchos oficiales pilotos, salir de comisión resulta antieconómico, debido a que los viáticos muchas veces no cubren los gastos reales, afectando la economía del hogar.

2- ¿Cómo percibe la estabilidad laboral y las oportunidades de crecimiento dentro de la institución?

   La estabilidad laboral es sólida, dado que se trata de una carrera dentro de una institución jerárquica y estructurada. Sin embargo, las oportunidades de crecimiento profesional son limitadas para los pilotos, especialmente cuando se comparan con otras especialidades o unidades. El sistema actual no incentiva la permanencia prolongada en la Aviación, lo cual impacta negativamente en la motivación del personal.

3- ¿Cree que el reconocimiento profesional dentro de la Aviación del Ejército es adecuado? ¿Por qué?

No. Si bien el trabajo del piloto conlleva una alta carga de responsabilidad, preparación técnica y riesgo operacional, el reconocimiento profesional —tanto en términos formales como en incentivos— no es proporcional al esfuerzo ni al compromiso que se exige. Esto se refleja en la falta de valorización del tiempo de vuelo, del entrenamiento constante, y del cumplimiento de misiones complejas que muchas veces no son tomadas en cuenta al momento de evaluar el rendimiento o mérito.

4- ¿Cómo percibe las oportunidades de ascenso dentro de la Aviación del Ejército?

Las oportunidades de ascenso dentro de la Aviación del Ejército son reducidas y no siempre dependen del desempeño profesional o de la experiencia operativa del piloto. La actual normativa no favorece a quienes permanecen en funciones aeronáuticas, lo cual genera frustración y desmotivación en aquellos oficiales que han desarrollado toda su carrera en la especialidad.

5- ¿Cree que deberían existir planes de desarrollo profesional adecuados para los pilotos en la institución?

Definitivamente sí. La Aviación del Ejército requiere un plan de desarrollo profesional específico y sostenido para sus pilotos, que contemple capacitaciones, especializaciones nacionales e internacionales, y una línea de carrera clara y justa. Esto permitiría optimizar el rendimiento del personal y fomentar la retención de los estos oficiales.

6- ¿Ha considerado cambiar de empleo por falta de oportunidades de crecimiento dentro de la Aviación del Ejército?

Sí. La falta de incentivos, la poca proyección para el ascenso, y la percepción de que otros puestos institucionales ofrecen mejores condiciones para el desarrollo profesional, hace que muchos pilotos consideren migrar a otras especialidades o incluso abandonar la institución en busca de mejores oportunidades.

7- ¿Cómo describiría el clima organizacional dentro de la unidad de la AE?

El clima organizacional en la unidad es generalmente positivo en cuanto a relaciones

interpersonales y trabajo en equipo. Sin embargo, existe una sensación compartida de desmotivación, especialmente cuando se percibe una falta de equidad en la evaluación del personal y en la asignación de beneficios. Esto termina afectando el sentido de pertenencia y la moral de muchos oficiales.

8- ¿Considera que las condiciones laborales actuales impactan en la retención del personal?

Si, la ausencia de incentivos económicos proporcionales, el limitado reconocimiento y las restricciones para ascender provocan que muchos pilotos busquen otras alternativas profesionales.

9- ¿Cuáles son los principales motivos que lo llevarían a considerar un cambio de empleo?

La falta de reconocimiento profesional, la escasa proyección de ascenso, las condiciones económicas desfavorables en comisiones y la ausencia de un plan de carrera estructurado son factores determinantes que podrían motivar un cambio de empleo o especialidad.

10- ¿Qué condiciones deberían mejorar dentro de la Aviación del Ejército para que los pilotos decidan permanecer en las unidades?

Se debería establecer un plan de carrera específico y atractivo para los pilotos, que contemple ascensos justos, reconocimiento al mérito técnico y operativo, incentivos económicos por horas de vuelo, mejoras en los viáticos para comisiones, y un verdadero compromiso institucional con el desarrollo profesional del personal aeronáutico.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Posgrado

Investigadores: Víctor Escate Huacán y Jimmy Cari Carrión

Título de Tesis: Factores asociados al cambio de empleo de los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército, Lima, 2024

Propósito del estudio: El propósito de este estudio es “Analizar la percepción de los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército, Lima, 2024 sobre los factores asociados al cambio de empleo”. Su ejecución ayudará a permitir mejorar las condiciones de los pilotos en las unidades de la AE.

Procedimiento: Si usted decide participar en este estudio, se realizará lo siguiente: La entrevista puede demorar unos 45 minutos. Los resultados de la investigación se le entregará a usted en forma individual y se almacenará respetando la confidencialidad y el anonimato.

Riesgos: La investigación no presentará riesgo alguno para su integridad física ni emocional.

Beneficios: Considerar la relevancia social y/o institucional de la investigación.

Costos e incentivos: Usted no deberá pagar nada por la participación. Tampoco recibirá ningún incentivo económico a cambio de su participación.

Confidencialidad: Nosotros guardaremos la información de manera anónima, utilizando códigos y no con nombres. Si los resultados de este estudio son publicados, no se mostrará ninguna información que permita su identificación.

Si tiene alguna duda y necesita más información puede comunicarse con Vítor Escate Huacán al número de teléfono: 979252547, Jimmy Cari Carrión al número de teléfono: 975398989 o con la asesora: Mg. Karina VIZARRETA Huertas al número de teléfono: 906 858 936

CONSENTIMIENTO: Acepto voluntariamente participar en este estudio. Recibiré una copia firmada de este consentimiento.

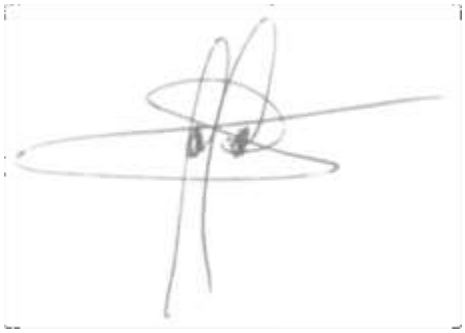
Participante Nombre y apellido, DNI y firma:

MY ING Jorge RADO PINEDA

DNI: ……70182804……..

CARGO: INGUAR AE

FIRMA:



Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:

- MY INF Víctor ESCATE HUACAN

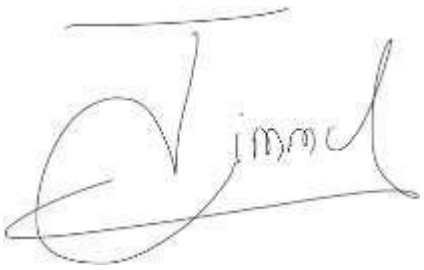
  DNI: ……44286081……..

  FIRMA:

- MY CAB Jimmy CARI CARRION

  DNI: …… 44774867……..

  FIRMA:



GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Buenos días, nos encontramos desarrollando un trabajo de investigación para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Gestión Pública y Planeamiento Estratégico, en la Escuela Superior de Guerra del Ejército Escuela de Posgrado, habiendo elegido el tema titulado: “Factores asociados al cambio de empleo de los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército, Lima, 2024”. Por lo que desarrollaremos esta entrevista anónima y desde ya le agradecemos su gentil colaboración.

Teniendo en consideración su conocimiento y experiencia profesional, tenga a bien responder las siguientes preguntas:

1- ¿Cuáles considera que son los principales factores asociados a la decisión de un piloto para cambiar de empleo en la Aviación del Ejército?

   Considero la decisión de un oficial piloto de salir cambiado de empleo de la Aviación del Ejército, particularmente en los oficiales de arma, la línea de carrera del oficial, debido a las reformas y modificaciones que por ley se dan periódicamente a la Ley de Ascensos en las Fuerzas Armadas, en los últimos años nos hemos visto perjudicados en las calificaciones por la zona de trabajo en la cual nos desempañamos, esto exige al oficial a buscar la forma de estar en una constante competencias con sus demás compañeros de arma, teniendo en consideración que un oficial piloto es un oficial con altas capacidades y destrezas, y busca la manera de no ser perjudicado, porque una especialidad no debe limitar a otra.

2- ¿Cómo percibe la estabilidad laboral y las oportunidades de crecimiento dentro de la institución?

   Con la especialidad de piloto, la estabilidad laboral es muy buena dentro de la institución, debido que centraliza a los oficiales de la especialidad, sin embargo, en estos tiempos la negativa de las calificaciones para zonas de trabajo es perjudicial.

3- ¿Cree que el reconocimiento profesional dentro de la Aviación del Ejército es adecuado? ¿Por qué?

En todos los aspectos es adecuado, el reconocimiento profesional es materializado en las habilitaciones como comandantes de aeronave, que es un logro y reconocimiento que todo oficial piloto anhela realizar.

4- ¿Cómo percibe las oportunidades de ascenso dentro de la Aviación del Ejército?

Dentro de la Aviación del Ejército se está viendo limitado, debido a la problemática anteriormente descrita, donde el oficial busca dejar la especialidad que logró con sacrificio por un ascenso que se está limitando a la zona de trabajo.

5- ¿Cree que deberían existir planes de desarrollo profesional adecuados para los pilotos en la institución?

Debería haber un equipo de trabajo que realice evaluaciones, análisis y planes a proponer mejoras, no solo en visión de algunas especialidades, en una visión más global e integrada.

6- ¿Ha considerado cambiar de empleo por falta de oportunidades de crecimiento dentro de la Aviación del Ejército?

Personalmente, sí. Mi persona ha buscado en reiteradas oportunidades salir cambiado de empleo.

7- ¿Cómo describiría el clima organizacional dentro de la unidad de la AE?

El clima organizacional es muy bueno. Debido al trabajo diario, la camaradería, y tiempo compartido en misiones de vuelo.

8- ¿Considera que las condiciones laborales actuales impactan en la retención del personal?

Algunos oficiales optan por mantenerse en la Aviación del Ejército por distintos motivos, por lo que existe un porcentaje que opta por aún quedarse y otros por salir cambiados de empleo.

9- ¿Cuáles son los principales motivos que lo llevarían a considerar un cambio de empleo?

Específicamente, la competencia con mis compañeros de arma en busca de un ascenso

al grado inmediato superior.

10- ¿Qué condiciones deberían mejorar dentro de la Aviación del Ejército para que los pilotos decidan permanecer en las unidades?

La decisión no es tomada por la Aviación del Ejército, sin embargo, debe buscar la manera de hacer llegar el punto de vista planteado y formar parte de la decisión por el escalón superior.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Posgrado

Investigadores: Víctor Escate Huacán y Jimmy Cari Carrión

Título de Tesis: Factores asociados al cambio de empleo de los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército, Lima, 2024

Propósito del estudio: El propósito de este estudio es “Analizar la percepción de los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército, Lima, 2024 sobre los factores asociados al cambio de empleo”. Su ejecución ayudará a permitir mejorar las condiciones de los pilotos en las unidades de la AE.

Procedimiento: Si usted decide participar en este estudio, se realizará lo siguiente: La entrevista puede demorar unos 45 minutos. Los resultados de la investigación se le entregará a usted en forma individual y se almacenará respetando la confidencialidad y el anonimato.

Riesgos: La investigación no presentará riesgo alguno para su integridad física ni emocional.

Beneficios: Considerar la relevancia social y/o institucional de la investigación.

Costos e incentivos: Usted no deberá pagar nada por la participación. Tampoco recibirá ningún incentivo económico a cambio de su participación.

Confidencialidad: Nosotros guardaremos la información de manera anónima, utilizando códigos y no con nombres. Si los resultados de este estudio son publicados, no se mostrará ninguna información que permita su identificación.

Si tiene alguna duda y necesita más información puede comunicarse con Vítor Escate Huacán al número de teléfono: 979252547, Jimmy Cari Carrión al número de teléfono: 975398989 o con la asesora: Mg. Karina VIZARRETA Huertas al número de teléfono: 906 858 936

CONSENTIMIENTO: Acepto voluntariamente participar en este estudio. Recibiré una copia firmada de este consentimiento.

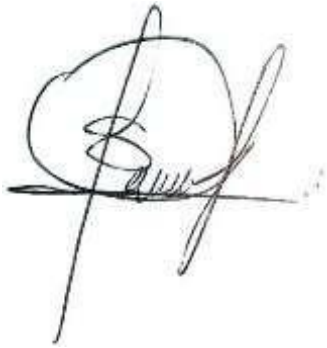
Participante Nombre y apellido, DNI y firma:

MY INF Rid Aler AGUADO AREVALO

DNI: ……46376320…….

CARGO: SUB JEFE DEL DEPARTAMENTO DE INVERSIONES DE LA AE

FIRMA:



Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:

- MY INF Víctor ESCATE HUACAN

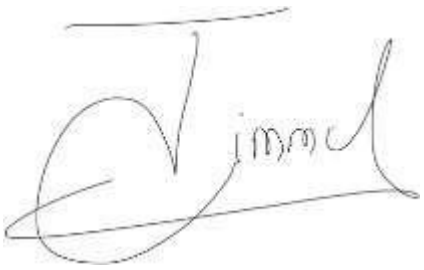
  DNI: ……44286081……..

  FIRMA:

- MY CAB Jimmy CARI CARRION

  DNI: …… 44774867……..

  FIRMA:



GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Buenos días, nos encontramos desarrollando un trabajo de investigación para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Gestión Pública y Planeamiento Estratégico, en la Escuela Superior de Guerra del Ejército Escuela de Posgrado, habiendo elegido el tema titulado: “Factores asociados al cambio de empleo de los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército, Lima, 2024”. Por lo que desarrollaremos esta entrevista anónima y desde ya le agradecemos su gentil colaboración.

Teniendo en consideración su conocimiento y experiencia profesional, tenga a bien responder las siguientes preguntas:

1- ¿Cuáles considera que son los principales factores asociados a la decisión de un piloto para cambiar de empleo en la Aviación del Ejército?

El principal factor asociado para cambiar de empleo de la Aviación del Ejercito es la calificación del personal de Oficiales de acuerdo en el Anexo 03 que se encuentra vigente, de acuerdo con los siguientes detalles:

- Haciendo la comparación entre oficial comando y un oficial piloto, tomo el ejemplo porque son los que tienen la misma cantidad de puntaje por el curso que realizaron; sin embargo, existe muchas diferencias entre estos dos oficiales de diferentes especialidades, y son las siguientes:

  A. Tiempo de curso:

     - CURSO REGULAR DE COMANDOS: 06 MESES + 03 MESES (CAIDA LIBRE) = 09 MESES
     - CURSO AVIADOR DEL EJERCITO = 1 AÑO CURSO DE TIERRA + 01 AÑO DE CURSO VUELO = 02 AÑOS

  B. Calificación:

     - CURSO REGULAR DE COMANDOS: NOTA MINIMA COMO ALUMNO 95.00 (por ser considerado alumno de acuerdo al anexo 03) por 09 meses.

- CURSO AVIADOR DEL EJERCITO: NOTA MINIMA COMO ALUMNO 95.00 (por ser considerado como alumno de acuerdo con el anexo 03) por 2 años

NOTA: Los cursos como Montaña, Selva, Francotirador, Blindados Antitanque, Artillería especializada, Maestro de equitación, Operaciones cibernéticas (C4I), Analista de inteligencia, Gestión logística militar, Mantenimiento Especializado de Material de Guerra, Instrucción de Educación Física Militar; obtienen un puntaje por curso de 6.5 (por el lapso de 3 a 6 meses de curso difiriendo del curso), de acuerdo a las horas académicas dictadas en un curso y a la permanencia no existe equivalencia con respecto con los otros cursos de especialización que se realizan

2- ¿Cómo percibe la estabilidad laboral y las oportunidades de crecimiento dentro de la institución?

En la estabilidad laboral no hay ningún inconveniente, así como la oportunidad de crecimiento, mucho de los cursos que se realizan en el País como en el Extranjero, en la mayoría respetan de acuerdo con el orden de mérito después del concurso para dichos cursos de capacitación, y si es por invitación entran en un riguroso chequeo del legajo personal de cada candidato.

3- ¿Cree que el reconocimiento profesional dentro de la Aviación del Ejército es adecuado? ¿Por qué?

Definitivamente no creo que el reconocimiento profesional dentro de la Aviación del Ejército sea adecuado por los motivos de eliminación del puntaje por alta especialidad, falta de oportunidades de rotación y desarrollo, aumento de solicitudes de cambio de colocación, Impacto en la moral y la motivación. Hechos simples y claros que son motivos por el cual no se esté reconociendo profesionalmente al aviador del ejército.

4- ¿Cómo percibe las oportunidades de ascenso dentro de la Aviación del Ejército?

Como piloto de la Aviación del Ejército, y siendo completamente honesto, percibo las oportunidades de ascenso con preocupación y desilusión. En los últimos años, hemos sido testigos de cambios normativos que han limitado significativamente nuestras posibilidades de crecimiento profesional.

5- ¿Cree que deberían existir planes de desarrollo profesional adecuados para los pilotos en la institución?

Desde mi punto de vista, como aviador del ejército, considero que es fundamental y urgente que existan planes de desarrollo profesionales adecuados que garanticen la operatividad y la eficiencia para los pilotos dentro de la Aviación del Ejército (AE).

6- ¿Ha considerado cambiar de empleo por falta de oportunidades de crecimiento dentro de la Aviación del Ejército?

considerando la situación que se vive en la aviación del ejército, donde hay varios factores que desmotivan como la eliminación del puntaje por alta especialidad, la ausencia de una planificación clara de carrera, definitivamente que la idea de buscar otras oportunidades laborales ha cruzado por mi mente, sí.

7- ¿Cómo describiría el clima organizacional dentro de la unidad de la AE?

inevitablemente, ha impactado en la moral. Se percibe una falta de reconocimiento profesional que antes sí existía. Los pilotos sienten que su experiencia y conocimientos especializados ya no son valorados de la misma manera en términos de su ascenso en la carrera.

8- ¿Considera que las condiciones laborales actuales impactan en la retención del personal?

Es innegable que las condiciones laborales actuales tienen un impacto directo y significativo en la retención del personal de pilotos en la Aviación del Ejército, la tendencia de los oficiales a buscar traslados a zonas de frontera o emergencia en el pasado, precisamente para obtener mejores puntajes, evidencia una necesidad intrínseca de desarrollo y reconocimiento.

9- ¿Cuáles son los principales motivos que lo llevarían a considerar un cambio de empleo?

La falta de reconocimiento profesional es bastante desmotivadora, uno no ve un futuro claro, con oportunidades para ascender, para seguir aprendiendo y asumiendo nuevos retos, pues la idea de buscar nuevos horizontes en unidades que nos sean de la aviación y den un puntaje justo hace considerar un cambio de empleo.

10- ¿Qué condiciones deberían mejorar dentro de la Aviación del Ejército para que los pilotos decidan permanecer en las unidades?

Lo primero y más importante sería restablecer un sistema de reconocimiento profesional, justo y motivador, en segundo lugar, necesitamos oportunidades reales de desarrollo profesional, y por último está el tema de los factores organizacionales, si estas condiciones mejoran, estoy seguro de que muchos pilotos reconsiderarían la idea de buscar oportunidades en otro lugar.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Posgrado

Investigadores: Víctor Escate Huacán y Jimmy Cari Carrión

Título de Tesis: Factores asociados al cambio de empleo de los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército, Lima, 2024

Propósito del estudio: El propósito de este estudio es “Analizar la percepción de los pilotos de las unidades de la Aviación del Ejército, Lima, 2024 sobre los factores asociados al cambio de empleo”. Su ejecución ayudará a permitir mejorar las condiciones de los pilotos en las unidades de la AE.

Procedimiento: Si usted decide participar en este estudio, se realizará lo siguiente: La entrevista puede demorar unos 45 minutos. Los resultados de la investigación se le entregará a usted en forma individual y se almacenará respetando la confidencialidad y el anonimato.

Riesgos: La investigación no presentará riesgo alguno para su integridad física ni emocional.

Beneficios: Considerar la relevancia social y/o institucional de la investigación.

Costos e incentivos: Usted no deberá pagar nada por la participación. Tampoco recibirá ningún incentivo económico a cambio de su participación.

Confidencialidad: Nosotros guardaremos la información de manera anónima, utilizando códigos y no con nombres. Si los resultados de este estudio son publicados, no se mostrará ninguna información que permita su identificación.

Si tiene alguna duda y necesita más información puede comunicarse con Vítor Escate Huacán al número de teléfono: 979252547, Jimmy Cari Carrión al número de teléfono: 975398989 o con la asesora: Mg. Karina VIZARRETA Huertas al número de teléfono: 906 858 936

CONSENTIMIENTO: Acepto voluntariamente participar en este estudio. Recibiré una copia firmada de este consentimiento.

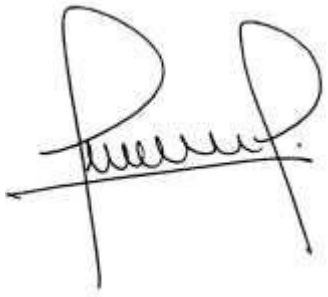
Participante Nombre y apellido, DNI y firma:

MY ART Elvis Jonathan PPACO QUIÑONEZ

DNI: …… 45564298…….

CARGO: OFICIAL LOGISTICO DEL BAT 811- AE

FIRMA:



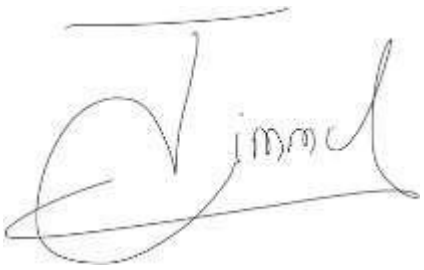
Investigador Nombre y apellido, DNI y firma:

- MY INF Víctor ESCATE HUACAN

  DNI: ……44286081……..

  FIRMA:

- MY CAB Jimmy CARI CARRION

  DNI: …… 44774867……..

  FIRMA: