

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO

ESCUELA DE POSTGRADO



TESIS

**LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO Y SU  
RELACIÓN CON LAS NUEVAS COMPETENCIAS DEL EJÉRCITO AL 2023.**

AUTORES:

BACH. MARIO MARTIN DE LA MATA CASTAÑEDA

0009-0006-8531-8505

BACH. VITORIO ENMANUELE BOSSIO BALLESTEROS

0000-0003-2441-4542

Para optar al Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES**

**Con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones**

ASESOR:

Mg. Roberto Joaquin VIVANCO BURGOS

0000-0002-4360-8396

2023

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO  
ESCUELA DE POSTGRADO

DEPARTAMENTO GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS No 032 – 2023/ DGI**

En la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, el primer día del mes de agosto del año dos mil veintitrés, siendo las *12:30* horas, se reunió el jurado evaluador conformado por los docentes:

- |   |                   |
|---|-------------------|
| ❖ <b>Maestro JORGE ELISBAN MARTIN CARO YBARRA</b> | <b>Presidente</b> |
| ❖ <b>Maestro ROBERTO JOAQUIN VIVANCO BURGOS</b>   | <b>Secretario</b> |
| ❖ <b>Maestro IVAN JUNIOR ELIAS FARFAN</b>         | <b>Vocal</b>      |


Designados según Resolución de Expedito para Sustentación de Tesis N° **032-2023/SIE/DGI/ESGE-EPG** del 14 de julio del 2023, para evaluar la sustentación presencial y defensa de la Tesis de Grado titulada **"LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO Y SU RELACIÓN CON LAS NUEVAS COMPETENCIAS DEL EJÉRCITO AL 2023"**, presentado por los Bachilleres **DE LA MATA CASTAÑEDA MARIO MARTIN** y **BOSSIO BALLESTEROS VITORIO ENMANUELE**, para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de decisiones, 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 *Aprobados por mayoría*

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 Planeamiento Estratégico y Toma de decisiones.

Firmado, en Chorrillos el primer día del mes de agosto del 2023.

  
.....  
**MG. JORGE ELISBAN MARTIN  
CARO YBARRA**  
**PRESIDENTE**

  
.....  
**MG ROBERTO JOAQUIN  
VIVANCO BURGOS**  
**SECRETARIO**

  
.....  
**MG IVAN JUNIOR  
ELIAS FARFAN**  
**VOCAL**

### **Autorización de Publicación y Uso**

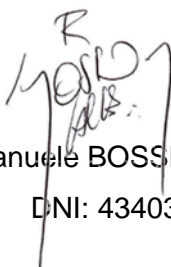
Los autores, Bach. Mario Martín DE LA MATA CASTAÑEDA y Bach. Vitorio Enmanuele BOSSIO BALLESTEROS, a través del presente documento autorizamos a la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado la publicación del texto completo o parcial de la tesis de grado titulada: **“LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO Y SU RELACIÓN CON LAS NUEVAS COMPETENCIAS DEL EJÉRCITO AL 2023”**, presentada para optar al grado académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones, en el Repositorio Institucional y en el Repositorio Nacional de Tesis (Renati) de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (Sunedu), de conformidad al marco legal y normativo vigente. La tesis se mantendrá permanente e indefinidamente en el Repositorio para beneficio de la comunidad académica y de la sociedad. En tal sentido autorizo gratuitamente y en régimen de no exclusividad los derechos estrictamente necesarios para hacer efectiva la publicación, de tal forma que el acceso al mismo sea libre y gratuito, permitiendo su consulta e impresión, pero no su modificación. La tesis puede ser distribuida, copiada, exhibida y usada también con fines académicos siempre que se indique la autoría y no se podrán realizar obras derivadas de la misma.

Chorrillos, 27 de abril de 2023



Mario Martín DE LA MATA CASTAÑEDA

DNI: 43332916



Vitorio Enmanuele BOSSIO BALLESTEROS

DNI: 43403085

### Declaración Jurada de Autoría

Mediante el presente documento, Yo, Bach. Mario Martín DE LA MATA CASTAÑEDA, identificado con Documento Nacional de Identidad N°43332916, con domicilio real en Urb. Torres de Matellini Mz A Block 12, Dpto 103 del distrito de Chorrillos, provincia de Lima, departamento de Lima, estudiante / egresado de la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado (ESGE-EPG) declaro bajo juramento que:

Soy coautor de la investigación titulada **“LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO Y SU RELACIÓN CON LAS NUEVAS COMPETENCIAS DEL EJÉRCITO AL 2023”**, que presento a los 27 días de abril del año 2023, ante esta institución con fines de optar al grado académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento estratégico y Toma de decisiones.

Dicha investigación se ha desarrollado respetando los principios éticos propios, no ha sido presentada ni publicada anteriormente por ningún otro investigador ni por el suscrito, para optar otro grado académico ni título profesional alguno. Declaro que se ha citado debidamente toda idea, texto, figura, fórmulas, tablas y otros que corresponden al suscrito o a otro en respeto irrestricto a los derechos del autor. Declaro conocer y me someto al marco legal y normativo vigente relacionado a dicha responsabilidad.

Declaro bajo juramento que los datos e información presentada pertenecen a la realidad estudiada, que no han sido falseados, adulterados, duplicados ni copiados. Que no he cometido fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario, eximo de toda responsabilidad a la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado y me declaro como el único responsable.



---

Mario Martín DE LA MATA CASTAÑEDA

DNI: 43332916

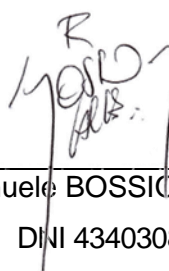
### Declaración Jurada de Autoría

Mediante el presente documento, Yo, Bach. Vitorio Enmanuele BOSSIO BALLESTEROS, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 43403085, con domicilio real en Jirón Sucre 575 dpto 103, del distrito de San Miguel, provincia de Lima, departamento de Lima, egresado de la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado (ESGE-EPG) declaro bajo juramento que:

Soy coautor de la investigación titulada “**LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO Y SU RELACIÓN CON LAS NUEVAS COMPETENCIAS DEL EJÉRCITO AL 2023**”, que presento a los 27 días de abril del año 2023, ante esta institución con fines de optar al grado académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento estratégico y Toma de decisiones.

Dicha investigación se ha desarrollado respetando los principios éticos propios, no ha sido presentada ni publicada anteriormente por ningún otro investigador ni por el suscrito, para optar otro grado académico ni título profesional alguno. Declaro que se ha citado debidamente toda idea, texto, figura, fórmulas, tablas y otros que corresponden al suscrito o a otro en respeto irrestricto a los derechos del autor. Declaro conocer y me someto al marco legal y normativo vigente relacionado a dicha responsabilidad.

Declaro bajo juramento que los datos e información presentada pertenecen a la realidad estudiada, que no han sido falseados, adulterados, duplicados ni copiados. Que no he cometido fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario, eximo de toda responsabilidad a la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado y me declaro como el único responsable.



---

Vitorio Enmanuele BOSSIO BALLESTEROS

DNI 43403085

**Dedicatoria**

Nuestro agradecimiento:

A Dios por permitirnos ingresar a esta magna Casa de Estudios.

Al Glorioso Ejército del Perú por ser el crisol donde se forjan los más grandes sentimientos de amor a la Patria.

## Índice

	Página
Carátula	1
Página de jurado	2
Autorización para publicación y uso	3
Declaración jurada de autoría	4
Dedicatoria	6
Índice	7
Lista de tablas (opcional, sólo si las tuviera)	9
Lista de figuras (opcional, sólo si las tuviera)	10
Resumen	11
Abstract	12
Introducción	13
<b>Capítulo I: El problema de investigación</b>	
1.1 Planteamiento del problema	14
1.2 Justificación de la investigación	16
1.3 Delimitación de la investigación	16
1.4 Limitaciones de la investigación	17
1.5 Formulación del problema	17
1.6 Objetivos de la investigación	17
<b>Capítulo II: Marco teórico</b>	
2.1 Antecedentes de la investigación	18
2.1.1 Antecedentes nacionales	18
2.1.2 Antecedentes internacionales	21
2.2 Bases teóricas	25
2.3 Categorías, Sub categorías apriorísticas	27
2.4 Definición de términos	31
<b>Capítulo III: Método</b>	
3.1 Enfoque de investigación	29
3.2 Tipo de investigación	30
3.3 Método de investigación	30
3.4 Objeto de estudio	30
3.5 Muestra de estudio	31
3.6 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	36
3.7 Rigor científico	37
3.8 Técnicas de procesamiento y análisis de datos	36

### **Capítulo IV: Análisis y síntesis**

4.1 Recolección de datos	34
4.2 Organización de los datos	34
4.3 Definición de categorías	37
4.4 Soporte de categorías	54
4.5 Red semántica	58
4.6 Triangulación	66

### **Capítulo V: Diálogo teórico empírico**

### **Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones**

6.1 Conclusiones	75
6.2 Recomendaciones	77
Referencias	81

### **Anexos**

1. Matriz de consistencia	86
2. Instrumento de recolección de datos	91
3. Validación de instrumentos de recolección de datos	94
4. Autorización para recolección de datos	109
5. Compromiso ético	112
6. Hojas de datos personales	115
7. Aporte de investigación	118
7.1 Título del aporte de investigación	119
7.2 Objetivos del aporte de investigación	119
7.3 Justificación del aporte de investigación	119
8. CD conteniendo la tesis en PDF	122
9. Reporte de similitud de Turnitin	124

**Lista de tablas**

Tabla 1. Definición de categorías y subcategorías apriorísticas.	24
Tabla 2. Relación de oficiales participantes en la investigación	36
Tabla 3. Relación de documentos consultados	37
Tabla 4. Definición de unidades de análisis (Entrevistas)	39
Tabla 5. Definición de unidades de análisis (Entrevistas)	41
Tabla 6. Definición de Unidades de análisis (Fichas de investigación)	46
Tabla 7. Descripción de categorías	50
Tabla 8. Soporte de categorías	54
Tabla 9. Triangulación por técnicas cualitativas	66

**Lista de figuras**

Figura 1. Circulo Hermenéutico	30
Figura 2. Circulo Hermenéutico Aplicado	33
Figura 3. Secuencia inductiva para la presentación de resultados	38
Figura 4. Red Semántica	58
Figura 5. Componentes del Compromiso Organizacional	73

## Resumen

El **objetivo** de la presente investigación ha sido identificar los cambios que requiere la estructura organizacional de la Aviación del Ejército, así como su relación con las nuevas competencias del Ejército. Metodológicamente se desarrolló con un **enfoque cualitativo** y método hermenéutico, de tipo teórico – empírico, utilizando **como herramientas** de recolección de datos la entrevista semiestructurada y la Indagación documental para una **muestra** por conveniencia de 14 oficiales expertos en las diferentes especialidades de la Aviación del Ejército. **Los resultados más importantes** a los que arribó la investigación es que se requiere una modificación en la estructura organizacional de la Aviación del Ejército de acuerdo con sus capacidades y a la estructura de la fuerza para el año 2034; por otro lado, resaltar la importancia de considerar las teorías preexistentes, la retroalimentación del personal y la realidad organizacional para obtener un panorama más completo y preciso del Cambio Organizacional. **La investigación concluye** en que la adaptación de la estructura organizacional de la Aviación del Ejército del Perú a las nuevas competencias del Ejército del Perú para su participación en el sistema nacional de riesgos y desastres y en el desarrollo nacional, demandan una estructura organizacional multimisión y multimodal; para lo cual resulta esencial tener en cuenta las necesidades y perspectivas del personal en el proceso de cambio y garantizar la disponibilidad de los recursos necesarios para proporcionar la formación y el entrenamiento adecuados siendo la comunicación y la retroalimentación la clave para asegurar la integración efectiva de las nuevas competencias y la nueva estructura organizacional.

**Palabras clave:** Cambio Organizacional, Cultura Organizacional, Cuadro de Organización.

### **Abstract**

The objective of this research has been to identify the changes required by the organizational structure of the Army Aviation, as well as its relationship with the new competencies of the Army. It was developed with a qualitative approach and hermeneutical method, of a theoretical - empirical type; using semi-structured interviews and documentary research as data collection tools for a convenience sample of 14 expert officers in the different specialties of Army Aviation. The most important results that the investigation arrived at are that a modification is required in the organizational structure of the Army Aviation according to its capabilities and the structure of the force for the year 2034; On the other hand, highlight the importance of considering pre-existing theories, staff feedback and organizational reality to obtain a more complete and accurate picture of Organizational Change. The research concludes that the adaptation of the organizational structure of the Peruvian Army Aviation to the new competencies of the Peruvian Army for its participation in the national risk and disaster system and in national development, demand a multi-mission and multimodal organizational structure. ; For this reason, it is essential to take into account the needs and perspectives of the personnel in the change process and guarantee the availability of the necessary resources to provide adequate training and training, with communication and feedback being the key to ensuring the effective integration of the new competencies and the new organizational structure.

**Keywords:** Organizational Change, Organizational Culture, Organizational Chart.

## Introducción

El presente estudio pretende conocer y entender desde la perspectiva de los oficiales especialistas de la Aviación del Ejército del Perú que cumplen misiones de vuelo, ya sea en aeronaves de ala fija o rotatoria, así como también, oficiales de mantenimiento aeronáutico; ¿Cuál es el impacto de las nuevas competencias del Ejército del Perú en la estructura organizacional de la Aviación del Ejército? El cumplimiento de estas competencias, en las diferentes misiones asignadas requieren tener como base una organización flexible y bien estructurada para poder cumplir con los requerimientos del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (CC.FF.AA.) y el Ejército del Perú, de manera simultánea, según lo indican las competencias del Ejército del Perú.

Para analizar esta problemática, inicialmente se ha buscado identificar, a partir de la normatividad legal vigente, las tareas que implica el cumplimiento de las competencias del Ejército del Perú indicadas en el Decreto Ley 1137 y su relación con la actual estructura organizacional de la Aviación del Ejército. Posteriormente, se procedió a identificar los cambios estructurales que necesitaba la Aviación del Ejército para estar en condiciones de contribuir con las competencias del Ejército del Perú.

El objeto de estudio fue explicar los cambios que requiere la estructura organizacional de la Aviación del Ejército; así como, analizar la relación que existe entre los cambios que requiere la estructura organizacional de la Aviación y la nueva estructura de la fuerza para estar en condiciones de contribuir al cumplimiento de las nuevas competencias del Ejército del Perú al 2023

El desarrollo de la presente tesis comprende de SEIS capítulos, cuyos aspectos más importantes describimos a continuación:

En el primer capítulo se realizó el Planteamiento del problema, donde se describe el problema de investigación, que contienen las preguntas de investigación, los objetivos, la justificación teóricas, así como la práctica y las limitaciones para su desarrollo; en el segundo capítulo se plasma el marco teórico, a través del estudio de los antecedentes de la investigación tanto internacionales como nacionales, las teorías y el desarrollo de las categorías y sub categorías apriorísticas; en el tercer capítulo se narra el método, que comprendía el enfoque fenomenológico – hermenéutico, así como el tipo, el método, las técnicas e instrumentos de recopilación de información, el rigor científico y la forma de análisis; en el cuarto capítulo, se desarrolló el análisis y síntesis de los resultados obtenidos en trabajo de campo; en el quinto capítulo, se desarrolló el dialogo teórico – empírico; y finalmente, en el sexto capítulo se desarrolló las conclusiones y recomendaciones, así como el aporte doctrinario a la investigación.

## Capítulo I: El Problema de Investigación

### 1.1 Planteamiento del Problema

En el ámbito mundial, la estructura de una organización militar es esencial para lograr los objetivos estratégicos y operacionales en cualquier misión. Sin embargo, a medida que se asignan nuevas misiones a las fuerzas armadas, puede surgir una situación problemática en la que la estructura existente de la organización no sea adecuada para cumplir con los requisitos de la nueva misión. Esta situación puede resultar en una pérdida de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de la misión, lo que a su vez puede tener consecuencias graves para la seguridad nacional. Por lo tanto, es importante que la estructura de una organización militar se modifique cuando se le asignan nuevas misiones toda vez que la adaptación de la estructura de una organización militar es esencial para lograr el éxito en cualquier misión.

Según un artículo de la agencia de información alemana Deutsche Welle (D.W.), sostuvo que:

El Ejército de los Estados Unidos tuvo que adaptar su estructura existente para cumplir con las demandas de la guerra asimétrica contra las fuerzas insurgentes en Irak, que la estructura existente del Ejército no era adecuada para esta misión, y se requirió una reorganización significativa para lograr el éxito en el conflicto. La reorganización incluyó la creación de nuevas unidades y la modificación de las estructuras de mando y control existentes para adaptarse a las condiciones de la guerra en mención. (Miley y Esper, 2020),

En el ámbito regional de Latinoamérica, la estructura de una organización militar es fundamental para el éxito en la ejecución de misiones asignadas. Sin embargo, se ha observado que la mayoría de estas estructuras están basadas en modelos jerárquicos y centralizados, lo que puede presentar problemas al momento de asumir nuevas misiones. Este tipo de estructura puede limitar la toma de decisiones y la capacidad de adaptación a situaciones cambiantes, lo que resulta en una menor eficiencia y eficacia en la ejecución de las misiones asignadas. Por lo tanto, se hace necesario modificar la estructura de estas organizaciones militares para lograr una mayor adaptabilidad y flexibilidad en su capacidad operativa. En conclusión, la modificación de la estructura de una organización militar de Latinoamérica es vital para asegurar su capacidad operativa en la ejecución de misiones asignadas, especialmente cuando se trata de nuevas amenazas o situaciones que requieren de estrategias y técnicas diferentes.

Según Giraldo y Marquez:

La mayoría de las estructuras militares de la región están diseñadas para enfrentar amenazas externas, como conflictos bélicos con países vecinos, y no están preparadas para lidiar con amenazas internas como el narcotráfico. Esto ha generado que, en muchos casos, se utilicen técnicas y estrategias militares inapropiadas para

combatir este tipo de amenazas, lo que ha llevado a resultados desfavorables y ha aumentado la inseguridad en la región”. (Giraldo y Márquez, 2017).

En el ámbito nacional, en las fuerzas armadas del Perú, la estructura organizacional de una fuerza militar es crucial para garantizar una respuesta efectiva ante las amenazas y desafíos cambiantes. La asignación de nuevas misiones y responsabilidades a sus fuerzas armadas ha generado la necesidad de revisar y modificar su estructura organizativa para garantizar una respuesta adecuada y eficiente. Este problema se vuelve aún más crítico cuando se considera que las misiones asignadas pueden involucrar múltiples áreas de operaciones, como la seguridad interna, la defensa nacional y la asistencia humanitaria. En este sentido, se requiere un análisis exhaustivo y una evaluación cuidadosa de la estructura organizativa actual de las fuerzas armadas del Perú para garantizar una respuesta adecuada y eficiente ante las nuevas misiones asignadas.

Según Villar: “En la actualidad existe la necesidad de reforzar la seguridad en la región fronteriza con Colombia para hacer frente al narcotráfico y la actividad terrorista”. (Villar, 2019)

El Ejército del Perú, como institución encargada de velar por la seguridad y defensa nacional, ha experimentado importantes cambios en los últimos años debido a la evolución de la situación política y social del país. El Decreto Legislativo 1137 (Ley del Ejército del Perú) otorga nuevas competencias al Ejército, entre ellas, su integración al Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (SINAGERD) a través del sistema de Defensa Civil, apoyo al desarrollo nacional y control del orden interno. Esta última tiene una profunda conexión con la labor de lucha con el Narcoterrorismo que se desarrolla en la zona de los valles de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (Vraem).

La Aviación del Ejército, como parte integrante de la fuerza militar, juega un papel crucial en esta nueva situación y, por lo tanto, se hace necesaria una adaptación de su estructura organizativa a las nuevas competencias asignadas.

La estructura organizacional de la Aviación del Ejército del Perú ha sido objeto de críticas debido a la rigidez que presenta y a la falta de adaptabilidad a situaciones cambiantes. La organización se encuentra dividida en unidades fijas que limitan su capacidad de respuesta a situaciones de emergencia y reducen la coordinación con otras fuerzas militares. Es necesario, por tanto, una estructura organizacional más flexible y adaptable a los nuevos retos que enfrenta el Ejército del Perú. Además, la implementación de una estructura más moderna permitiría una mayor coordinación entre las diferentes unidades militares, lo que se traduciría en una mayor eficacia en la lucha contra el narcotráfico y el terrorismo en el Vraem. Todo esto genera como interrogante ¿Qué cambios en su estructura organizacional requiere implementar la Aviación del Ejército para estar en condiciones de contribuir al cumplimiento de las nuevas competencias del Ejército del Perú según el Decreto Legislativo 1137 y la nueva estructura de la fuerza?

Con la finalidad de hacer frente a esta problemática, se presentó un plan de investigación enfocado en la identificación de los cambios que se requiere implementar en la estructura de la Aviación del Ejército para estar en condiciones de contribuir al cumplimiento de las nuevas competencias del Ejército del Perú según el Decreto Legislativo 1137.

## **1.2. Justificación de la Investigación**

### ***Justificación Práctica***

La investigación lograría concientizar al personal de la Aviación del Ejército la importancia de cambiar su antiguo enfoque de empleo convencional, con unidades orientadas al reconocimiento, asalto aéreo y transporte, a una nueva organización para contar con la suficiente flexibilidad que exige la nueva naturaleza de empleo.

### ***Justificación Teórica***

El trabajo, permitió plantear en lo teórico y doctrinario, una organización adecuada para la Aviación del Ejército con equipamiento y personal, que pueda guardar relación con la nueva estructura y magnitud de la fuerza al 2034.

## **1.3. Delimitación de la investigación**

### ***Delimitación Espacial***

El presente trabajo de investigación se realizó considerando como ámbito espacial la Aviación del Ejército, en la Provincia Constitucional del Callao.

### ***Delimitación Temporal***

El presente trabajo de investigación se delimitó en lo temporal como referencia investigadora desde finales del año 2022 hasta los primeros meses del año 2023.

### ***Delimitación Teórica***

El presente trabajo de investigación se delimitó teóricamente considerando el Decreto Legislativo 1137 donde se establece dentro de las competencias del Ejército del Perú, su integración al desarrollo nacional y atención de desastres provocados por fenómenos naturales.

### ***Delimitación Social***

La ejecución del presente estudio abarcó un aérea y estamento que involucra a gran parte al personal militar de la Aviación del Ejército del Perú.

### ***Delimitación Técnica***

Esta investigación abarcó el concepto de cambio organizacional para optimizar las responsabilidades, organización y funciones con el propósito de articular la necesidad de modificar la estructura organizacional de la Aviación del Ejército con una guía práctica que otorgue fundamentos cognitivos al trabajo de integración de la organización de la Aviación del Ejército a los nuevos roles y estructura de la fuerza prevista para el 2034.

#### **1.4. Limitaciones de la investigación**

##### ***Limitación Material***

La presente investigación estuvo limitada por el bajo nivel de disponibilidad de recursos financieros, materiales y humanos. Limitando, además, las posibilidades de investigaciones futuras utilizando el mismo enfoque.

##### ***Limitaciones de Información***

La presente investigación estuvo limitada toda vez que no se ha encontrado mucha información en los repositorios correspondientes. Asimismo, la información propia de los documentos normativos y planes de modernización del Ejército del Perú tienen restricciones de acceso.

#### **1.5. Formulación del Problema**

Según Hinojosa (2017), en una investigación cualitativa, la formulación del problema implica identificar el tema o fenómeno de investigación que se desea explorar y formular una pregunta de investigación clara y significativa que guíe el proceso de investigación. La pregunta de investigación debe ser abierta y flexible para permitir una exploración profunda y detallada del fenómeno en cuestión.

La síntesis de la descripción de la realidad problemática; es por ello la insistencia en que esta descripción sea conveniente realizada, porque dependerá de la calidad y pertinencia de su elaboración para que se formulen adecuadamente las preguntas de investigación.

En general, la formulación del problema en una investigación cualitativa es un proceso iterativo y reflexivo que requiere una atención cuidadosa y continua. Al seguir estos pasos, los investigadores pueden formular preguntas de investigación significativas y relevantes que guíen el proceso de investigación. (Hinojosa, 2017, p. 45)

En ese sentido, los coautores del presente tema de investigación prepararon las siguientes preguntas de investigación:

¿Qué tipo de cambios en su estructura organizacional requiere la Aviación del Ejército para contribuir al cumplimiento de las nuevas competencias del Ejército del Perú?

¿Cuál es la relación entre los cambios que requiere la estructura organizacional de la Aviación y la nueva estructura de la fuerza?

#### **1.6. Objetivos de Investigación**

Explicar los cambios que requiere la estructura organizacional de la Aviación del Ejército para estar en condiciones de contribuir al cumplimiento de las nuevas competencias del Ejército del Perú.

Analizar la relación entre los cambios que requiere la estructura organizacional de la Aviación y la nueva estructura de la fuerza.

## Capítulo II: Marco Teórico

### 2.1. Antecedentes de Investigación.

#### 2.1.1. Antecedentes Nacionales.

Collada (2018). “El proceso de modernización organizacional de instituciones sin fines de lucro: cambios dentro de la ONG Soluciones Prácticas”; planteó como objetivo: “Entender cómo la ONG vive el proceso de modernización organizacional en una sociedad neoliberal.” El método tuvo un enfoque cualitativo de tipo descriptivo con un diseño experimental. Como resultados se determinó que los procesos de modernización en las ONG influyen también en las políticas públicas teniendo un impacto en la sociedad. Concluyó que los hallazgos de la investigación muestran que la ONG aporta soluciones prácticas como un sistema abierto, cumple diversos papeles o roles en la sociedad, incluyendo ser un agente social de cambio a través de la incidencia en políticas públicas, generadores de conocimiento y ejecutores de proyectos de desarrollo en comunidades urbanas y rurales (Collada, 2018, p. 143).

Pacherrez (2021). En su investigación titulada “Modelo de Gestión por Competencias para Optimizar el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Municipalidad Provincial de Rioja, 2020”, planteó como objetivo: “Proponer y validar un Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Rioja en el año 2020 “. El método tuvo un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo con un diseño de investigación no experimental. Como resultado se incluyó estrategias y acciones concretas para mejorar la formación, la capacitación y el desarrollo profesional de los empleados, así como la implementación de sistemas de evaluación y retroalimentación que permitan identificar áreas de mejora y ajustar las acciones de formación y capacitación de acuerdo con las necesidades detectadas. Concluyó, que es importante diseñar e implementar un Modelo de Gestión por Competencias en la Municipalidad Provincial de Rioja para desarrollar o fortalecer las competencias cognitivas, habilidades y actitudinales de sus colaboradores. La adopción de este modelo permitirá optimizar el rendimiento y la productividad de los empleados, así como mejorar la administración de los recursos financieros y humanos en la institución. (Pacherrez, 2021, p. 40).

Bocanegra y Guerrero (2021). En su investigación titulada “Análisis del proceso de la gestión del cambio para la transformación digital durante la pandemia surgida en marzo del 2020 Telefónica del Perú”, Planteó como objetivo: “Analizar el proceso de gestión del cambio llevado a cabo por Telefónica del Perú durante la pandemia de COVID-19 en el año 2020, para lograr una transformación digital en su modelo de negocio”. El método tuvo un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo con un diseño de investigación no experimental. Como resultado se vio que la pandemia de COVID-19 representó un desafío importante para Telefónica del Perú, ya que se vio en la necesidad de adaptar sus procesos y operaciones a un entorno de trabajo remoto. Concluyó, que la gestión del cambio es un factor clave para

lograr una transformación digital efectiva en una organización y que se deben tener en cuenta diversos aspectos para llevar a cabo una gestión del cambio exitosa. Esta investigación puede ser de utilidad para otras empresas que estén en proceso de transformación digital y que busquen mejorar su gestión del cambio para lograr una adaptación efectiva a la nueva realidad. (Bocanegra y Guerrero, 2021, p. 98).

Según Peña (2022). En su investigación titulada “La comunicación interna y el Cambio en la Gestión Organizacional: evidencia en la Autoridad de Transporte Urbano, Lima 2019”, tuvo como objetivo: “Analizar el proceso de cambio organizacional en una empresa de transporte de carga en Lima, Perú”. El método tuvo un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo con un diseño de investigación no experimental. Como resultado se mostró que la empresa estudiada se encontraba en un proceso de cambio organizacional que se inició debido a la necesidad de adaptarse a los cambios del mercado y mejorar su competitividad. Concluyó que la gestión del cambio es un factor clave para el éxito del proceso de cambio organizacional y que el cambio puede tener un impacto significativo en la cultura organizacional. Esta investigación puede ser de utilidad para otras empresas de transporte de carga en Lima que estén en proceso de cambio organizacional y busquen mejorar su gestión del cambio y adaptar su cultura organizacional a los nuevos procesos y estructuras. (Peña, 2022, p. 63).

Según Yupanqui (2018). En su investigación titulada “Propuesta de estrategia para lograr un óptimo manejo de la resistencia al cambio en las organizaciones, tuvo como objetivo: “Analizar los cambios organizacionales y las estrategias de resistencia”. El método tuvo un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo con un diseño de investigación no experimental. Como resultado se reveló que la empresa de construcción civil se encontraba en un proceso de cambio organizacional debido a la necesidad de mejorar la eficiencia y la rentabilidad de la empresa. Concluyó que el proceso de cambio organizacional se centró en la implementación de nuevas tecnologías y en la reorganización de la estructura organizacional. Se encontró que los trabajadores de la empresa utilizaron diferentes estrategias de resistencia frente a los cambios organizacionales. Por lo tanto, se sugiere que las empresas deben involucrar a los trabajadores en el proceso de cambio organizacional y buscar estrategias que permitan la colaboración y negociación entre los trabajadores y la empresa. Esta investigación puede ser de utilidad para otras empresas de construcción civil en Lima que estén en proceso de cambio organizacional y busquen mejorar su gestión del cambio y reducir la resistencia de los trabajadores frente a los cambios. (Yupanqui, 2018)

### **2.1.2. Antecedentes Internacionales**

Según Sánchez (2021). En su investigación titulada “Estrategia de Transformación y Modernización del Ejército de Colombia”, tuvo como objetivo:

“Anticiparse a las amenazas inciertas del mañana y adaptarse a las necesidades futuras de la Fuerza”. El método tuvo un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo con un diseño de investigación no experimental. Como resultado, el proceso comenzó con la construcción de una estrategia integral que estableciera criterios y guías institucionales para llevar a cabo la transformación en todos los aspectos relevantes del Ejército. Concluyó que es importante mantener una visión predictiva y la adaptabilidad a medida que el Ejército Nacional enfrenta un entorno en constante evolución. Esto implica monitorear de manera continua los indicadores de desempeño, analizar los resultados y ajustar la estrategia según sea necesario para garantizar que la Fuerza siga siendo capaz de enfrentar eficazmente las amenazas del mañana. (Sánchez, 2021).

Navarrete (2021). En su investigación titulada “Propuesta de Estructura Organizacional del Cuerpo de Ingenieros del Ejército Ecuatoriano y sus Unidades Subordinadas, Basado en Procesos, Mediante el Análisis Comparativo con su Similar del Ejército de Brasil”, tuvo como objetivo: “Optimizar y mejorar el empleo y la puesta en marcha de los procesos al interior del sistema operativo en el campo de batalla (SOCB), un componente clave de la estructura organizativa y funcional del Ejército”, El método tuvo un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo con un diseño de investigación no experimental. Como resultado se identificaron las mejores prácticas y lecciones aprendidas en el Cuerpo de Ingenieros del Ejército de Brasil que podrían aplicarse en el contexto del Ejército ecuatoriano”. Concluyó en destacar la importancia de la reingeniería de procesos como herramienta para mejorar y optimizar el desempeño del Ejército ecuatoriano en el ámbito de la ingeniería y las operaciones militares. A través del análisis de la situación actual y la comparación con una organización de características similares, se propone un enfoque de reingeniería de procesos adaptado al contexto específico del Ejército ecuatoriano. (Navarrete, 2021, p.122)

Castañeda (2023). En su investigación titulada: “El proceso de cambio en las organizaciones para optar el grado académico de Maestría en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales, por la Universidad de Nuevo León de México”, tuvo como objetivo: “Analizar el proceso de cambio organizacional, identificar los factores que influyen en dicho proceso y las estrategias que se pueden implementar para lograr un cambio exitoso” El método tuvo un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo con un diseño de investigación no experimental. Como resultado, se aclaró que el proceso de cambio organizacional es un proceso complejo que involucra una serie de etapas y factores que influyen en su éxito o fracaso. Concluyó en que los factores que influyen en el proceso de cambio incluyen la cultura organizacional, la comunicación, la resistencia al cambio, la capacidad de adaptación, la participación y el liderazgo. Los factores que influyen en el proceso de cambio son numerosos y requieren una atención especial para poder ser abordados de manera efectiva. La implementación de estrategias efectivas para lograr el

cambio exitoso es crucial para el éxito a largo plazo de la organización. (Castañeda, 2022, p. 28).

Carreño (2020). En su investigación titulada “Estrategias para disminuir la resistencia al cambio organizacional para optar el grado académico de Magister en Administración, por la Universidad Pontificia Bolivariana de Bucaramanga, Venezuela”; tuvo como objetivo: “Identificar y evaluar las estrategias que pueden ayudar a disminuir la resistencia al cambio organizacional en una empresa”. El método tuvo un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo con un diseño de investigación no experimental. Como resultado, se destaca que la resistencia al cambio organizacional en la empresa estudiada se debía principalmente a la falta de comunicación efectiva entre los gerentes y los empleados, la falta de participación de los empleados en los procesos de cambio y la falta de formación para enfrentar los nuevos desafíos. También se identificaron otros factores, como la cultura organizacional, la percepción de los empleados sobre el cambio y la falta de liderazgo. Concluyó que es necesario comprender los factores que pueden contribuir a la resistencia al cambio organizacional y que es importante implementar estrategias efectivas para reducirla. Además, se destaca la importancia de la comunicación, la participación de los empleados y la formación para enfrentar los procesos de cambio en una empresa. (Carreño, 2020).

Gallego y Soto (2021). En su investigación titulada “El cambio organizacional, un artículo de revisión para optar el grado académico de Magister en Desarrollo Humano Organizacional”, tuvo como objetivo: “Revisar y analizar la literatura existente sobre el cambio organizacional y proporcionar una visión integral del tema”. El método tuvo un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo con un diseño de investigación no experimental. Como resultado se destaca que el éxito del cambio organizacional depende en gran medida de la capacidad de los líderes para comunicar la visión y los objetivos del cambio, involucrar a los empleados en el proceso y proporcionar recursos y apoyo adecuados. También se destaca la importancia de adaptar el enfoque de cambio a las necesidades y circunstancias específicas de cada empresa y de considerar los factores culturales y organizacionales que pueden influir en la implementación del cambio. Concluyen que el cambio organizacional es un proceso complejo y desafiante que requiere un enfoque integral y adaptativo. Se destaca la importancia de comprender las teorías y modelos existentes de cambio organizacional y de adaptar el enfoque a las necesidades y circunstancias específicas de cada empresa. Además, se enfatiza la importancia de la comunicación, la participación de los empleados y el liderazgo en el proceso de cambio. (Gallego y Soto, 2021).

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Cambio Organizacional**

El libro *Leading Change* de John Kotter, ha sido una guía práctica para líderes empresariales que buscan implementar cambios significativos en sus organizaciones. El

enfoque de Kotter se basa en ocho etapas que deben seguirse para asegurar una transición exitosa. El objetivo principal de la obra es proporcionar un plan estructurado que ayude a los líderes a evitar errores comunes y lograr un cambio exitoso en sus organizaciones.

En la primera parte del libro, Kotter presenta un marco teórico para entender el cambio organizacional. Se enfoca en la importancia de la creación de una coalición poderosa, establecimiento de una visión y estrategias, la comunicación efectiva, la eliminación de obstáculos, la creación de victorias a corto plazo, el afianzamiento de ganancias y la consolidación de nuevas prácticas. El autor proporciona una lista de errores comunes que pueden conducir al fracaso en la implementación del cambio. Estos errores incluyen no crear una suficientemente poderosa coalición, no establecer una visión clara, no comunicar la visión de manera efectiva, no eliminar obstáculos, no crear victorias a corto plazo y no consolidar los logros.

En la segunda parte del libro, Kotter se enfoca en la implementación práctica de un cambio exitoso. Propone una estrategia de ocho pasos que incluye: establecer un sentido de urgencia, crear una coalición poderosa, desarrollar una visión y estrategias, comunicar la visión, empoderar a otros para actuar sobre la visión, crear victorias a corto plazo, consolidar las ganancias y mantener el impulso para crear el cambio. Cada paso se describe en detalle, con ejemplos y estrategias prácticas. (Kotter, 1996).

La obra de Kotter ha sido muy influyente en la gestión del cambio organizacional y se ha utilizado ampliamente en el campo de la gestión empresarial. Los principios y estrategias presentados por Kotter han sido utilizados por líderes empresariales en todo el mundo para implementar cambios exitosos en sus organizaciones.

Para una tesis de maestría cualitativa sobre el cambio organizacional, el enfoque de Kotter puede ser una base teórica útil para entender cómo las organizaciones pueden implementar cambios significativos. Los principios y estrategias presentados por Kotter pueden ayudar a los investigadores a comprender los desafíos y oportunidades que enfrentan las organizaciones al implementar cambios, así como también proporcionar herramientas prácticas para superar estos desafíos y lograr un cambio exitoso.

### **2.2.2. Cultura Organizacional y Liderazgo**

El libro *Organizational Culture and Leadership* de Edgar Schein es una obra clave en el campo de la cultura y el liderazgo organizacional. Schein argumentó que la cultura organizacional es un factor clave en el éxito de una organización y que los líderes deben comprender cómo funciona la cultura en su organización para poder efectuar cambios exitosos. El autor proporciona una guía detallada para comprender la cultura organizacional,

incluyendo sus valores, supuestos, artefactos y normas, así como cómo la cultura puede ser cambiada y gestionada por los líderes.

En la primera parte del libro, Schein introduce la idea de la cultura organizacional y su importancia para el éxito empresarial.

Argumenta que la cultura es un "sistema de valores compartidos, supuestos, creencias y normas que rigen el comportamiento de las personas en una organización". Además, sostiene que la cultura puede ser vista a través de sus artefactos, como el lenguaje, los símbolos, las ceremonias y los rituales, así como a través de sus supuestos básicos que son los valores subyacentes de la cultura. afirma que la cultura organizacional puede ser gestionada y cambiada por los líderes empresariales, y que comprender los supuestos básicos es un primer paso importante para efectuar un cambio significativo. (Schein, 1996)

En la segunda parte del libro, Schein se enfoca en cómo la cultura organizacional puede ser cambiada y gestionada.

Propuso que los líderes deben comenzar identificando los supuestos básicos subyacentes a la cultura, y luego trabajar para cambiarlos. El autor presenta una serie de estrategias prácticas para lograr este cambio, incluyendo la creación de coaliciones de cambio, la gestión del cambio de manera incremental y el uso de intervenciones para crear un cambio significativo. (Schein, 1996)

La obra de Schein ha sido muy influyente en el campo de la cultura y el liderazgo organizacional, y ha sido ampliamente utilizada por líderes empresariales y académicos. Los principios y estrategias presentados por Schein pueden ser una base teórica valiosa para una tesis de maestría cualitativa sobre el cambio organizacional, ya que proporcionan una guía detallada para comprender y gestionar la cultura organizacional.

En resumen, el libro *Organizational Culture and Leadership* de Edgar Schein es una obra clave en el campo de la cultura y el liderazgo organizacional, y proporciona una guía detallada para comprender y gestionar la cultura organizacional. Los principios y estrategias presentados por Schein pueden ser una base teórica valiosa para una tesis de maestría cualitativa sobre el cambio organizacional, ya que proporcionan herramientas prácticas para comprender y gestionar la cultura en una organización. La teoría de Cultura Organizacional se puede explorar, cómo la cultura organizacional influye en la implementación del cambio estructural y cómo se puede crear una cultura de cambio para lograr una transición exitosa.

### **2.3. Categorías, subcategorías apriorísticas**

Para este estudio en particular, se han determinado una serie de categorías apriorísticas que serán utilizadas como marco conceptual para analizar el fenómeno del cambio organizacional en la Aviación del Ejército del Perú. Estas categorías son herramientas

analíticas útiles que permiten organizar los datos y dar sentido a los hallazgos encontrados durante la investigación.

En este estudio, se han definido las siguientes categorías apriorísticas: estructura organizacional flexible, necesidades y perspectivas de personal, metas claras y precisas, resistencia y adaptabilidad y flexibilidad. Cada una de estas categorías aborda aspectos clave del proceso de cambio organizacional y se utilizarán para analizar los datos recopilados durante la investigación.

La categoría de contexto se refiere al análisis del entorno en el que se desarrolla la organización y cómo este influye en el proceso de cambio. La categoría de diagnóstico se enfoca en identificar los problemas y oportunidades de mejora que motivan el cambio organizacional. La categoría de diseño del cambio se centra en la planificación y estrategias para llevar a cabo el cambio organizacional. La categoría de implementación aborda el proceso de implementación del cambio y la categoría de evaluación se enfoca en medir el impacto del cambio y evaluar su efectividad.

**Tabla 1**

*Definición de categorías y subcategorías apriorísticas*

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>
Estructura Organizacional Flexible	Entorno externo e interno
	Cultura organizacional
	Historia y tradiciones organizacionales
Diagnóstico Necesidades y Perspectivas de Personal	Identificación de problemas y oportunidades
	Análisis de stakeholders
	Análisis FODA
Metas Claras y Precisas	Estrategia de cambio
	Planificación del cambio
	Comunicación y participación
Resistencia	Proceso de cambio
	Resistencia al cambio propiamente dicha
	Gestión del cambio
Adaptabilidad y Flexibilidad	Medición del impacto del cambio
	Retroalimentación y ajuste
	Sostenibilidad del cambio

### **2.3.1. Estructura Organizacional Flexible**

La categoría de estructura organizacional flexible en un estudio de cambio organizacional se refiere a los factores internos y externos que influyen en la organización y que deben ser considerados antes de iniciar cualquier proceso de cambio. Estos factores incluyen el entorno externo e interno, la cultura organizacional y la historia y tradiciones organizacionales.

El entorno externo hace referencia a los factores que rodean a la organización y que están fuera de su control, como la competencia, los clientes, los proveedores, la economía, la política y la tecnología, entre otros. Es importante analizar cómo estos factores pueden afectar a la organización y al proceso de cambio que se desea implementar.

El entorno interno se refiere a los factores que existen dentro de la organización y que también pueden influir en el proceso de cambio. Estos factores incluyen la estructura organizacional, los procesos internos, los recursos disponibles, la cultura organizacional y el liderazgo.

La cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias y normas compartidos por los miembros de una organización que influyen en su comportamiento. Es importante entender la cultura organizacional existente para poder identificar las posibles barreras al cambio y diseñar estrategias efectivas para superarlas.

La historia y tradiciones organizacionales se refiere a la forma en que la organización ha operado en el pasado y a las prácticas que se han mantenido a lo largo del tiempo. Es importante considerar estas prácticas y tradiciones para entender cómo se han desarrollado ciertas normas y valores dentro de la organización y cómo pueden afectar al proceso de cambio.

En resumen, esta categoría, permite entender los factores internos y externos que influyen en la organización y que deben ser considerados antes de iniciar cualquier proceso de cambio. Comprender estos factores ayuda a diseñar estrategias de cambio efectivas y a identificar posibles barreras al cambio.

### **2.3.2. Necesidades y Perspectivas de Personal**

La categoría de necesidades y perspectivas de personal en un estudio de cambio organizacional se refiere a la identificación de los problemas y necesidades existentes en la organización. Esta categoría se enfoca en el análisis y evaluación de la situación actual de la organización y en la identificación de los problemas que deben ser solucionados a través del proceso de cambio.

Para realizar un diagnóstico de la organización, se pueden utilizar diversas herramientas y técnicas, como entrevistas, encuestas, análisis de documentos y observación directa. Estas técnicas permiten recopilar información valiosa sobre la situación actual de la organización, las fortalezas y debilidades existentes, las oportunidades y amenazas del entorno y las necesidades de los distintos grupos de interés.

Es importante que el diagnóstico sea realizado de manera rigurosa y objetiva para que los resultados obtenidos sean fiables y puedan ser utilizados para diseñar estrategias efectivas de cambio. Además, es fundamental que la información recopilada sea analizada de manera crítica y que se identifiquen las causas subyacentes de los problemas identificados.

En resumen, la categoría de necesidades y perspectivas de personal, permite identificar los problemas y necesidades existentes en la organización y es fundamental para el diseño de estrategias de cambio efectivas. Un diagnóstico riguroso y objetivo es esencial para garantizar la calidad de la información recopilada y para identificar las causas subyacentes de los problemas identificados.

### **2.3.3. Metas Claras y Precisas**

La categoría de metas claras y precisas se refiere a la planificación y desarrollo de las estrategias y acciones necesarias para llevar a cabo el proceso de cambio en la organización. Esta categoría incluye tres subcategorías importantes: estrategia de cambio, planificación del cambio y comunicación y participación.

La subcategoría de estrategia de cambio se enfoca en la definición de los objetivos, metas y estrategias que se deben utilizar para lograr el cambio deseado en la organización. Es importante que la estrategia sea clara, coherente y alineada con los objetivos de la organización. Para ello, es necesario que se identifiquen los recursos necesarios, se definan los plazos y se establezcan los mecanismos de seguimiento y evaluación del proceso.

La subcategoría de planificación del cambio se enfoca en la planificación y organización de las acciones necesarias para llevar a cabo el proceso de cambio. Esto incluye la identificación de los cambios necesarios en la estructura organizativa, la definición de los roles y responsabilidades, la selección de los recursos necesarios y la planificación del cronograma de actividades.

La subcategoría de comunicación y participación se enfoca en la importancia de involucrar a los distintos grupos de interés en el proceso de cambio y en la necesidad de establecer una comunicación clara y efectiva para garantizar la comprensión y aceptación del cambio. Es fundamental que se establezcan mecanismos de comunicación efectivos, que se involucre a los distintos grupos de interés en el proceso y que se establezcan espacios de participación y retroalimentación para garantizar la aceptación y compromiso de los distintos actores involucrados.

En resumen, la categoría de metas claras y precisas se enfoca en la planificación y desarrollo de las estrategias y acciones necesarias para llevar a cabo el proceso de cambio en la organización. Esta categoría incluye tres subcategorías importantes: estrategia de cambio, planificación del cambio y comunicación y participación, las cuales son fundamentales para lograr un cambio efectivo y sostenible en la organización.

#### **2.3.4. Resistencia.**

La categoría de resistencia se refiere a la fase del proceso de cambio en la que se llevan a cabo las acciones y estrategias diseñadas previamente en la categoría de diseño del cambio. Esta categoría incluye tres subcategorías apriorísticas importantes: proceso de cambio, resistencia al cambio y gestión del cambio.

La subcategoría de proceso de cambio se enfoca en las actividades y acciones necesarias para llevar a cabo el proceso de cambio en la organización. Esto implica implementar los cambios en la estructura organizativa, en los procesos, en la cultura y en el comportamiento de las personas de la organización. Es fundamental que el proceso de cambio se realice de manera planificada y estructurada, respetando los plazos y los recursos establecidos en la categoría de diseño del cambio.

La subcategoría de resistencia al cambio propiamente dicha, se enfoca en los obstáculos y barreras que pueden presentarse durante el proceso de cambio. Es común que las personas y los grupos dentro de la organización muestren resistencia al cambio, lo cual puede dificultar la implementación del mismo. Por ello, es necesario anticipar y gestionar la resistencia al cambio de manera efectiva, a través de estrategias de comunicación, participación y capacitación, para garantizar el éxito del proceso.

La subcategoría de gestión del cambio se enfoca en la gestión de los recursos humanos y técnicos necesarios para implementar el proceso de cambio. Esto incluye la identificación de los recursos necesarios, la selección de los equipos de trabajo, la asignación de los roles y responsabilidades, la definición de los plazos y la gestión de los presupuestos y los riesgos asociados al proceso.

En resumen, la categoría de resistencia se enfoca en la fase del proceso de cambio en la que se llevan a cabo las acciones y estrategias diseñadas previamente en la categoría de diseño del cambio. Esta categoría incluye tres subcategorías importantes: proceso de cambio, resistencia al cambio y gestión del cambio, las cuales son fundamentales para garantizar la implementación efectiva y exitosa del proceso de cambio en la organización.

#### **2.3.5. Adaptabilidad y Flexibilidad**

La categoría de adaptabilidad y flexibilidad se enfoca en la fase del proceso de cambio en la que se realiza una evaluación del impacto del cambio en la organización. Esta categoría incluye tres subcategorías apriorísticas importantes: medición del impacto del cambio, retroalimentación y ajuste, y sostenibilidad del cambio.

La subcategoría de medición del impacto del cambio se enfoca en la evaluación de los resultados y efectos del proceso de cambio en la organización. Esto implica la medición de los indicadores de éxito definidos previamente en la categoría de diseño del cambio, así como la evaluación de los cambios en la cultura, el clima laboral, la productividad, entre otros

aspectos relevantes. Es fundamental realizar una evaluación exhaustiva del impacto del cambio para conocer su efectividad y eficacia.

La subcategoría de retroalimentación y ajuste se enfoca en la evaluación de los resultados del proceso de cambio y en la identificación de posibles ajustes o mejoras necesarias para garantizar la sostenibilidad del cambio a largo plazo. Es importante que los ajustes y mejoras se realicen de manera estructurada y planificada, a través de la retroalimentación constante de los equipos de trabajo y la evaluación de los resultados obtenidos.

La subcategoría de sostenibilidad del cambio se enfoca en la evaluación de la capacidad de la organización para mantener los cambios implementados a largo plazo. Es fundamental que los cambios implementados sean sostenibles y que la organización esté preparada para enfrentar nuevos cambios en el futuro.

En resumen, la categoría de adaptabilidad y flexibilidad se enfoca en la fase del proceso de cambio en la que se realiza una evaluación del impacto del cambio en la organización. Esta categoría incluye tres subcategorías importantes: medición del impacto del cambio, retroalimentación y ajuste, y sostenibilidad del cambio, las cuales son fundamentales para garantizar el éxito y la sostenibilidad del proceso de cambio a largo plazo.

## **2.4. Definición de términos**

### ***Cambio Organizacional***

“Es el proceso de modificar la estructura, cultura, procesos y sistemas de una organización con el objetivo de mejorar su desempeño”. (Durán, 2020)

### ***Comunicación Organizacional***

“Es el proceso de intercambio de información entre los miembros de una organización que tiene como objetivo facilitar la coordinación y el logro de objetivos comunes”. (Andrade, 2005).

### ***Cultura Organizacional***

“Es el conjunto de valores, normas, creencias y comportamientos compartidos por los miembros de una organización que determinan su forma de trabajar y de relacionarse”. (Ed Etece, 2021).

### ***Estrategia de Cambio***

“Es la planificación detallada de las acciones necesarias para llevar a cabo un proceso de cambio en una organización”. (Álvarez, 2023).

### ***Gestión del Cambio***

“Es el conjunto de actividades destinadas a preparar a los miembros de la organización para el cambio, gestionar la resistencia al cambio y asegurar una transición suave”. (Sydle, 2022).

### ***Liderazgo***

“Es la capacidad de influir en la conducta de los demás para lograr objetivos comunes”. (Davis y Newstrom 2003, p. 5).

***Medición del Impacto del Cambio***

“Es la evaluación de los resultados del proceso de cambio en términos de desempeño organizacional y satisfacción de los miembros de la organización”. (Prosci, s.f.)

***Planificación del Cambio***

“Es la fase del proceso de cambio en la que se determinan los objetivos, las estrategias y los recursos necesarios para lograr el cambio”. (Sodexo, 2021).

***Proceso de Cambio***

“Es el conjunto de actividades que permiten la implementación de un cambio en una organización”. (Prosci, 2021)

***Retroalimentación y Ajuste***

“Es el proceso de revisión y adaptación de la estrategia de cambio en función de los resultados obtenidos”. (Zimmerman, 2000)

***Resistencia al Cambio***

“La resistencia al cambio organizacional se refiere a la actitud que manifiestan los trabajadores cuando se introducen cambios metodológicos y de procesos que conllevan modificaciones de rutinas y/o hábitos”. (La Porta, 2022).

***Sostenibilidad del Cambio.***

“La sostenibilidad del cambio organizacional se refiere a la capacidad de la organización para mantener y mejorar el cambio a largo plazo”. (Iberdrola, 2023).

## **Capítulo III: Método**

### **3.1 Enfoque de Investigación**

El estudio en cuestión se basó en el Enfoque Cualitativo, que se considera adecuado para analizar la factibilidad, sostenibilidad y adaptabilidad del cambio de la estructura organizacional de la Aviación del Ejército. Este enfoque permitió conocer la viabilidad de una estructura que permita el empleo multi misión y multimodal de la AE, lo que es esencial para garantizar su eficacia y eficiencia en el desempeño de sus funciones.

Según Hernández y Baptista (2014):

El enfoque cualitativo es especialmente útil cuando el tema del estudio ha sido poco explorado o no se ha investigado en ningún grupo social específico”. En este sentido, la investigación se sustentó en este enfoque debido a las características del tema y su contexto, lo que permitió llegar a conclusiones a través de un análisis Hermenéutico-Interpretativo. (Hernández y Baptista, 2014).

### 3.2 Tipo de Investigación

El presente estudio se llevó a cabo mediante un tipo de investigación teórica que tiene por objeto resolver un problema determinado. “La forma de investigación aplicada se le denomina también activa o dinámica, se encuentra íntimamente ligada a la pura ya que depende de sus descubrimientos y aportes teóricos; es el estudio o aplicación de la investigación a problemas concretos”. (Tamayo y Tamayo, 2006).

### 3.3 Método de Investigación

En el presente estudio, se utilizó el método Hermenéutico de investigación, el cual se emplea para analizar textos y sostener una postura en relación a los conceptos encontrados; así mismo permitió analizar diversos textos relacionados con el Compromiso Organizacional. El método Hermenéutico se basa en el Círculo Hermenéutico, que permitió sostener una postura ideológica con respecto al análisis de textos.

#### Figura 1

*Círculo Hermenéutico*



Fuente: [https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-elementos-del-circulo-hermeneutico\\_fig1\\_333172447](https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-elementos-del-circulo-hermeneutico_fig1_333172447)

### 3.4 Objeto de Estudio

Para esta investigación el objeto de estudio, se llevó a cabo con un análisis exhaustivo de la estructura organizacional de la Aviación del Ejército, considerando factores como su misión, visión, objetivos, funciones, recursos y capacidades, asimismo, un análisis comparativo de modelos organizacionales similares en otras instituciones militares, con el fin de compararlo con las nuevas competencias del Ejército al 2023.

En este sentido, Izcarra (2014) señaló que: “El Objeto de Estudio es el ¿Qué se va a investigar?, y se puede considerar como la jurisdicción del tema o la problemática que se va

a analizar” (Izcarra, 2014)

### **3.5 Muestra de estudio**

Se utilizó una muestra homogénea de doce (12) oficiales de la Aviación del Ejército, que trabajan en diferentes áreas como pilotos de ala rotatoria, pilotos de ala fija y oficiales de mantenimiento aeronáutico.

La población objeto de estudio fue un grupo de individuos seleccionados para proporcionar información sobre el fenómeno que se va a estudiar. En un estudio cualitativo, la selección de la muestra se basa en el criterio de pertinencia, lo que implica buscar a aquellos participantes que puedan proporcionar la información más relevante para el estudio en cuestión. La cantidad de información recolectada es decidida por el investigador y no está limitada por el tamaño de la muestra, para ello según Izcarra, manifestó que “la selección de la muestra debe guiarse por el criterio de pertinencia para buscar a aquellos individuos que puedan proporcionar la información más valiosa” (Izcarra, 2014).

### **3.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

#### **3.6.1 Técnicas**

**Entrevistas.** En nuestra investigación, se utilizó la técnica de entrevista semiestructurada como herramienta principal para recopilar datos, a fin de obtener una cantidad considerablemente mayor de información en comparación con otras técnicas empleadas en el estudio.

La entrevista semiestructurada es una técnica de investigación cualitativa que combina aspectos tanto de la entrevista estructurada como de la entrevista abierta. De acuerdo con Hernández y Sampieri, manifiesta que “esta técnica es especialmente útil para obtener información detallada y precisa acerca de las opiniones, actitudes y percepciones de los participantes sobre un fenómeno en particular”. (Hernández y Sampieri, 2016)

**Indagación Documental.** Durante el desarrollo de la investigación, se utilizó la técnica de indagación documental, la cual permitió al investigador obtener una amplia variedad de información relacionada con el Objeto de Estudio, enfocando la búsqueda en las Directivas de Planeamiento de los distintos niveles, ya que estos documentos son elaborados para normar y ordenar las estructuras organizacionales y teniendo en cuenta la opinión del personal que labora en la Aviación del Ejército para complementar la información obtenida a través de los documentos los cuales, se obtendrán siguiendo los protocolos y procedimientos establecidos en las diferentes áreas administrativas y niveles de comando, con el objetivo de asegurar la confiabilidad y validez de la información obtenida.

Esta técnica se basó en la recopilación de diferentes tipos de documentos, tanto escritos como digitales, que estuvieran relacionados con los procedimientos de

implementación de cambios en la estructura organizacional de las unidades del Ejército del Perú.

### **3.6.2 Instrumentos**

**Guía de Entrevista.** La Guía de entrevista, es un instrumento que se utilizó para recolectar datos de acuerdo con las necesidades específicas del investigador. Se trata de un formulario que incluye preguntas dirigidas a los participantes del estudio, y su diseño se adapta a la destreza del investigador. En el presente estudio, se utilizó la técnica de Entrevista Semiestructurada, la cual se caracteriza por ofrecer una mayor flexibilidad al investigador para añadir preguntas adicionales durante la conducción de la entrevista. De esta forma, la guía de entrevista se convierte en una herramienta valiosa para la recolección de datos, pues permitió obtener información detallada y específica sobre el fenómeno de estudio a través de la opinión y experiencia de los participantes. En consecuencia, la utilización de esta técnica permite una mayor profundidad en el análisis y una mejor comprensión del objeto de estudio.

**Ficha de Investigación.** En la técnica de Indagación documental, se utilizó la herramienta de la ficha de investigación textual, la cual se aplicó para recopilar información específica sobre el Cambio Organizacional en los diversos documentos proporcionados por el Departamento de Operaciones de la Aviación del Ejército, tales como Directivas, Informes, entre otros. Además, se consultó manuales y reglamentos relacionados con la estructura organizacional para completar la investigación. Esta herramienta permitirá la recopilación ordenada de la información pertinente, clasificando los conceptos según su relevancia en la investigación y facilitando su posterior análisis. Asimismo, se llevó a cabo una revisión crítica de la información recopilada, identificando aquellos datos que resultaron más relevantes para responder las interrogantes planteadas en la investigación.

### **3.7 Rigor científico**

En este estudio, se utilizó la triangulación de técnicas cualitativas, lo que nos permitió verificar los conceptos obtenidos mediante cada una de las técnicas de recolección de datos utilizadas, como la observación directa, la entrevista semiestructurada y el análisis documental, lo que aumentó la validez y credibilidad de los hallazgos obtenidos.

En los estudios cualitativos, es importante asegurar la credibilidad de los hallazgos obtenidos a partir de la investigación.

La credibilidad es la máxima validez que denota si el investigador ha logrado comprender completamente el significado y la profundidad de las experiencias y percepciones de los participantes. Para garantizar la credibilidad, existen varios procedimientos que permiten respaldar el rigor científico de un estudio cualitativo. Uno de estos procedimientos ampliamente utilizado es la triangulación. (Hernández y Mendoza, 2016)

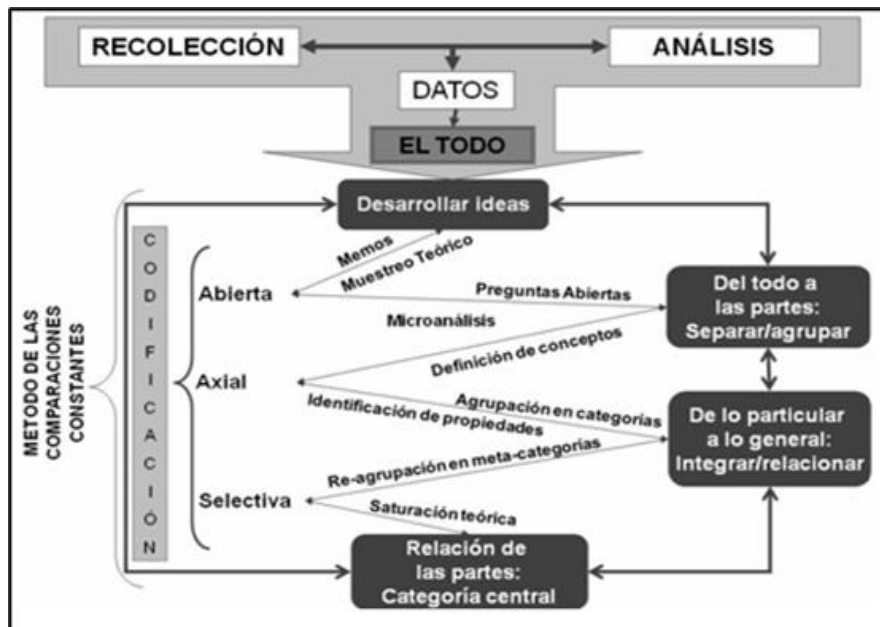
### **3.8 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos**

En este estudio, se optó por realizar el análisis y procesamiento de la información de manera manual, con el objetivo de tener una comprensión más profunda de los datos recopilados. Una vez que se organice la información, se procedió a su análisis para identificar las unidades de análisis, categorías y subcategorías que emergieron de acuerdo con la frecuencia de ciertos conceptos en los hallazgos de la investigación.

Este enfoque artesanal permitió un mayor contacto con los datos y una mayor atención a los detalles, lo que resultó en un análisis más completo y detallado de la información obtenida. Además, esta técnica nos permitió tener una mayor flexibilidad en el proceso de análisis, lo que nos permitió ajustar nuestro enfoque a medida que se descubrieron nuevos hallazgos.

## Figura 2

*Circulo Hermenéutico aplicado*



Fuente: Carrillo Et al (2011)

## **CAPITULO IV: ANALISIS Y SÍNTESIS**

### **4.1. Recolección de Datos**

Durante la etapa de Análisis y Síntesis, se consideró la importancia de las características de los estudios cualitativos, los cuales requieren que el investigador tenga una motivación y perspectiva amplia, así como experiencia en el tema de estudio para poder comprender las motivaciones del grupo estudiado y abandonar su óptica personal para obtener una estructura flexible que puede permitir que la Aviación del Ejército realice una gestión eficiente de los recursos y materiales necesarios para llevar a cabo sus misiones. Además, permite que los recursos y materiales puedan ser movilizados de manera rápida y eficiente a diferentes ubicaciones, lo que facilita la logística de la organización. “El enfoque cualitativo es global y flexible, estableciendo una relación directa entre el observador y el observado para lograr la construcción total del fenómeno a partir de las diferencias individuales y estructurales básicas”. (Trujillo 2019)

Adicionalmente, Hernández y Mendoza (2018), infieren: “En cuanto al procesamiento de la información en una investigación cualitativa, existe una búsqueda constante para obtener datos en profundidad de individuos, seres vivos, colectividades, circunstancias o procesos, de acuerdo con las formas de expresión de cada componente de muestreo”. (Hernández y Mendoza, 2018).

En este sentido, en la presente investigación se logró obtener los datos necesarios para analizar el fenómeno en la Aviación de Ejército, utilizando técnicas de entrevista semiestructurada e indagación documental con sus respectivos instrumentos. Estos instrumentos de recolección de datos fueron aprobados previamente por un grupo de expertos oficiales de la especialidad de pilotos de la Aviación del Ejército, quienes evaluaron su nivel de pertinencia, relevancia y coherencia. De esta manera, se garantizó la calidad de los datos obtenidos y se aseguró que la información recopilada fuera confiable y precisa. En conclusión, la etapa de Análisis y Síntesis fue realizada de manera rigurosa y cuidadosa, siguiendo los principios y estándares requeridos para una investigación cualitativa de alta calidad.

### **4.2. Organización de Datos**

Antes de proceder con la organización de datos, se llevó a cabo una revisión exhaustiva de toda la información recolectada. El objetivo principal de esta revisión fue obtener una comprensión completa del material recopilado y verificar si se estaba obteniendo la cantidad adecuada de datos e información en relación con el problema planteado y los objetivos de la investigación.

En esta etapa, se realizó una evaluación rigurosa de la calidad y la relevancia de los datos obtenidos a través de las dos técnicas de recolección de datos utilizadas: la entrevista semiestructurada y la indagación documental al personal de oficiales de la especialidad de

politos. Se verificó que los datos estuvieran completos, precisos y relevantes para la investigación. Además, se examinaron los datos para identificar patrones y tendencias, y para detectar posibles lagunas o inconsistencias en la información.

Una vez finalizada la revisión general de la información recolectada, se procedió a la organización de datos de acuerdo con el objetivo de la investigación. En esta etapa, se utilizó un sistema de codificación para categorizar los datos y hacer que la información fuera más fácil de analizar. Los datos se organizaron en tablas y gráficos para facilitar su interpretación y se utilizaron software especializado para realizar análisis estadísticos, permitirán determinar una estructura organizacional de la Aviación del Ejército adecuada.

Es importante destacar que la revisión y organización de los datos es una etapa crítica en cualquier investigación, ya que de ella dependerá la calidad de los resultados y las conclusiones. Por esta razón, se realizó con el mayor cuidado y atención posible para asegurar que la información obtenida fuera confiable, precisa y útil para la investigación en cuestión. Estas técnicas que se emplearon fueron aplicadas al personal militar a los oficiales de la especialidad de pilotos de la Aviación del Ejército del Perú y las aplicadas fueron las siguientes:

#### **4.2.1. Entrevista Semiestructurada**

En primer lugar, se llevó a cabo la técnica de entrevista semi estructurada para la recolección de datos. En esta técnica, se estableció una relación de confidencialidad con los participantes involucrados en la investigación, respetando la privacidad de sus datos personales y asegurando su anonimato. Además, se consideró el consentimiento informado de cada uno de los participantes, informándoles sobre los objetivos y la naturaleza del estudio, así como su derecho a retirarse en cualquier momento si así lo deseaban.

Cada entrevista fue conducida de manera sistemática y profesional, permitiendo una interacción fluida entre el entrevistador y el participante. Se utilizaron preguntas abiertas y cerradas para obtener información relevante sobre las experiencias y perspectivas de los participantes en relación con el fenómeno bajo estudio. Se registraron las respuestas de los participantes mediante grabaciones de audio y/o escritas, para posteriormente ser procesadas y analizadas en la siguiente fase de la investigación.

Es importante destacar que la entrevista semi estructurada es una técnica fundamental en la investigación cualitativa, ya que permite obtener información detallada y profunda sobre las percepciones, actitudes y experiencias de los participantes. Asimismo, el respeto a la confidencialidad y el consentimiento informado de los participantes son principios éticos esenciales que deben ser considerados en cualquier investigación científica.

**Tabla 2.***Relación de oficiales participantes en la investigación*

<b>N°</b>	<b>Puesto/Grado</b>	<b>Ala Rotatoria</b>	<b>Ala Fija</b>	<b>Mantenimiento Aeronáutico</b>	<b>Estado Mayor</b>
1	CrI EP JEMO				X
2	CrI EP JEMA				X
3	Piloto 01	X			
4	Piloto 02	X			
5	Piloto 03	X			
6	Piloto 04	X			
7	Piloto 05		X		
8	Piloto 06		X		
9	Piloto 07		X		
10	Piloto 08		X		
11	Manto Ae 09			X	
12	Manto Ae 10			X	
13	Manto Ae 11			X	
14	Manto Ae 12			X	

Nota. Puestos desempeñados por los participantes en la investigación.

#### **4.2.2. Análisis Documental**

La técnica de análisis documental fue utilizada para complementar la información recolectada a través de la entrevista semi estructurada. Esta técnica consistió en el registro sistemático y detallado de información relevante encontrada en diferentes tipos de documentos, tales como informes, memorias, registros, manuales, entre otros.

Para llevar a cabo esta técnica, se emplearon fichas de investigación que permitieron organizar la información recolectada de manera clara y ordenada. En estas fichas se registró la información relevante encontrada en los documentos, tales como datos estadísticos, descripciones de procesos, resultados de estudios previos, entre otros.

Es importante mencionar que el análisis documental es una técnica de investigación muy útil en la investigación cualitativa, ya que permite obtener información complementaria de diversas fuentes documentales, lo cual enriquece y profundiza el análisis del fenómeno bajo estudio. Asimismo, el registro sistemático y ordenado de la información es fundamental para asegurar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos en la investigación. Se analizaron los siguientes documentos:

**Tabla 3.***Relación de documentos consultados*

N/O	DOCUMENTOS
01	Plan de Transformación Institucional
02	Reglamento RE-310-30 (COEQ)
03	Decreto Legislativo 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado,
04	Cuadro de Organización y equipo de la Aviación del Ejército
05	Nueva estructura de la fuerza al 2034
06	Decreto Ley 1137 (Ley del Ejército del Perú)

Luego de haber completado la fase de recolección de datos, se llevó a cabo un proceso de organización y clasificación de la información obtenida con el objetivo de facilitar su posterior análisis. Esta tarea implicó la selección y agrupación de los datos de acuerdo con su tipo, relevancia y objetivos de la investigación.

En primer lugar, se realizó una clasificación de las entrevistas semiestructuradas, las cuales fueron transcritas y organizadas en códigos que permitieron identificar los temas principales y subtemas que emergieron de las respuestas dadas por los participantes. Esta codificación permitió agrupar la información de forma ordenada y facilitó la identificación de patrones y tendencias en los datos.

En segundo lugar, se organizó la información recolectada a través de las fichas de investigación. Estas fichas permitieron registrar la información relevante obtenida durante el análisis documental, lo que permitió complementar y enriquecer la información obtenida a través de las entrevistas. Asimismo, se procedió a clasificar la información según su relevancia para el análisis del fenómeno estudiado.

En resumen, el proceso de organización de los datos recolectados permitió una mejor comprensión y análisis del fenómeno estudiado, y facilitó la identificación de patrones y tendencias en los datos obtenidos. Este proceso es fundamental para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos en la investigación para una estructura en la organización de la Aviación del Ejército.

#### **4.3. Definición de Categorías**

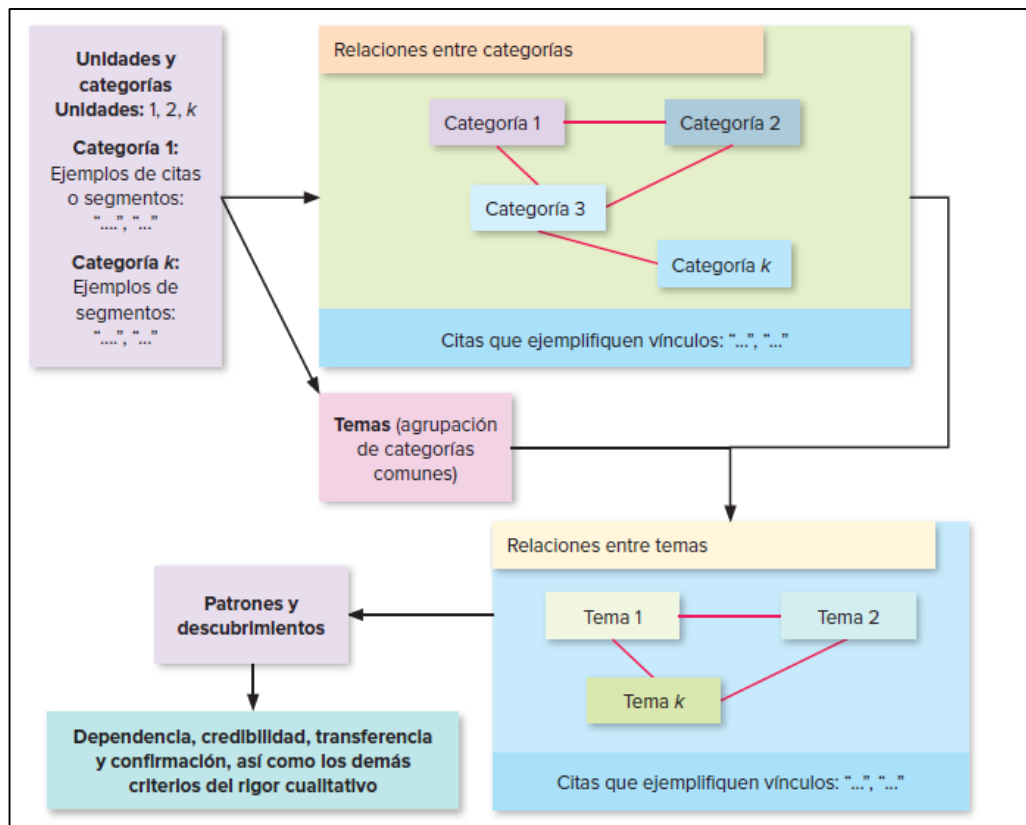
En base a la teoría y directrices proporcionadas por los asesores, procedimos a codificar los datos recolectados. Primero, se definieron las categorías emergentes que permitieron obtener una descripción completa, donde los investigadores consideran segmentos de contenido, los analizan y comparan para inducir una categoría común o distinta si son distintos en términos de significado y concepto. La comparación de las unidades de análisis identificadas me permitió definir categorías mediante dos tipos de codificación: axial y selectiva.

Con la Codificación Axial, se puede descubrir las categorías más relevantes en términos de frecuencia con respecto al planteamiento del problema. También agrupé las categorías similares en temas, lo que me permitió identificar que algunas unidades de análisis estaban relacionadas con las categorías previas y otras unidades de análisis permitieron crear nuevas categorías para complementar las ya existentes, las cuales formaron las Categorías Emergentes. (Hernández-Mendoza, 2018).

Además, se procedió a realizar un análisis de contenido en profundidad de los datos recolectados para identificar las relaciones entre las categorías y los temas emergentes. A través de este análisis, pude establecer nuevas relaciones entre las categorías y elaborar una representación visual de las mismas en forma de mapa conceptual, lo que me permitió obtener una comprensión más clara de las relaciones entre los datos y las categorías.

### Figura 3

*Secuencia inductiva para la presentación de resultados.*



Fuente: Hernandez y Mendoza (2018)

**Tabla 4***Definición de unidades de análisis (Entrevistas)*

Participantes	Método	Principales unidades de análisis
		Creo que el cambio de estructura organizacional es necesario para mantenernos actualizados y preparados para cumplir con las nuevas competencias del Ejército del Perú." (PAR 3)
		"Me preocupa que la implementación del cambio pueda generar resistencia y descontento en algunos miembros de la organización." (PAR 4)
		"Siento que es importante que el proceso de cambio sea liderado por personas con experiencia y conocimiento en la materia." (PAR 5)
		"El cambio de estructura también puede significar una oportunidad para mejorar la comunicación y coordinación entre los diferentes niveles de la organización." (PAR 3)
		"Es necesario que se establezcan metas claras y realistas para el proceso de cambio, para poder evaluar su éxito a largo plazo." (PAR 6)
		"El cambio de estructura puede implicar la necesidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos por parte de los miembros de la organización." (PAR 4)
		04 Pilotos de Ala Rotatoria

---

"El éxito del cambio dependerá en gran medida de la disposición de los miembros de la organización para adaptarse y comprometerse con el proceso." (PAR 6)

"Es importante que se realice un seguimiento constante y una evaluación continua del proceso de cambio, para poder realizar ajustes necesarios." (PAR 4)

"El cambio de estructura también puede significar una oportunidad para mejorar la eficiencia y efectividad de la organización." (PAR 3)

"Es fundamental que se asegure la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de cambio de manera efectiva." (PAR 6)

---

**Tabla 5.***Definición de unidades de análisis (Entrevistas)*

<b>Participantes</b>	<b>Método</b>	<b>Principales unidades</b>
		"Creo que es importante que la Aviación del Ejército se adapte a los cambios y se prepare para el futuro."
		"La nueva estructura organizacional debe ser más eficiente y eficaz en la realización de las misiones del Ejército." (PAF 10)
		"La capacitación y el entrenamiento adecuados son esenciales para que los pilotos de ala fija puedan cumplir con las nuevas competencias del Ejército del Perú." (PAF 9)
		"La comunicación entre los diferentes niveles de la estructura organizacional es clave para el éxito de la Aviación del Ejército."(PAF 7)
		"Es importante que se establezcan objetivos claros y medibles para la nueva estructura organizacional."
		"La colaboración entre la Aviación del Ejército y otras ramas del Ejército es esencial para cumplir con las nuevas competencias." (PAF 8)
		"Se deben establecer procedimientos claros y eficientes para la toma de decisiones en la nueva estructura organizacional." (PAF 9)
04 Pilotos de Ala Fija	Entrevista semiestructurada	"La tecnología y los sistemas de información deben ser una parte integral de la nueva estructura organizacional." (PAF 7)
		"Es importante que los pilotos de ala fija reciban el equipo adecuado para cumplir con las nuevas competencias del Ejército del Perú." (PAF 8)
		"La transparencia y la rendición de cuentas son esenciales en la nueva estructura organizacional." (PAF 10)
		"Se debe establecer una cultura de innovación y mejora continua en la Aviación del Ejército." (PAF 10)
		"La seguridad y el bienestar de los pilotos de ala fija deben ser una prioridad en la nueva estructura organizacional." (PAF 9)

---

"Es importante que la nueva estructura organizacional tenga en cuenta las necesidades y perspectivas de los pilotos de ala fija." (PAF 7)

"La capacitación y el desarrollo profesional deben ser una parte integral de la nueva estructura organizacional." (PAF 8)

"La Aviación del Ejército debe estar preparada para adaptarse a los cambios futuros y seguir siendo relevante en el cumplimiento de las misiones del Ejército." (PAF 10)

---

Participantes	Método	Principales unidades
04 Oficiales de Mantenimiento Aeronáutico	Entrevista semiestructurada	<p>"La implementación de una nueva estructura organizacional en la Aviación del Ejército es necesaria para adaptarse a las nuevas competencias del Ejército del Perú y cumplir con los requerimientos de la nueva estructura de la fuerza prevista para el 2034." (OM 12)</p> <p>"Creo que el cambio en la estructura organizacional de la Aviación del Ejército será beneficioso si se realiza de manera adecuada y se toman en cuenta las necesidades del personal y los recursos disponibles." (OM 11)</p> <p>"El éxito de la implementación de la nueva estructura organizacional dependerá en gran medida de la comunicación y la colaboración entre los diferentes departamentos y unidades de la Aviación del Ejército." (OM 13)</p> <p>"Es importante que se realice una planificación cuidadosa y se asignen los recursos adecuados para garantizar el éxito del cambio de estructura organizacional." (OM 14)</p> <p>"El proceso de cambio de estructura organizacional debe ser liderado por personas experimentadas y capacitadas en la gestión del cambio." (OM 11)</p> <p>"Es fundamental involucrar a todo el personal de la Aviación del Ejército en el proceso de cambio de estructura organizacional, ya que esto ayudará a garantizar su compromiso y apoyo." (OM 13)</p> <p>"Se deben establecer metas claras y realistas para el cambio de estructura organizacional, y se deben medir los resultados para evaluar el éxito del proceso." (OM 12)</p> <p>"El cambio de estructura organizacional puede ser un proceso difícil y estresante para el personal, por lo que es importante brindar apoyo y capacitación adecuados para garantizar una transición suave." (OM 11)</p> <p>"Es esencial que se tomen en cuenta las opiniones y sugerencias del personal durante el proceso de cambio de estructura organizacional, ya que esto puede ayudar a identificar problemas y encontrar soluciones efectivas." (OM 13)</p>

---

"La implementación de la nueva estructura organizacional puede requerir la reorganización de los recursos humanos y financieros de la Aviación del Ejército, lo que puede ser un desafío." (OM 12)

"El cambio de estructura organizacional puede presentar oportunidades para mejorar la colaboración y el trabajo en equipo dentro de la Aviación del Ejército." (OM 14)

"Es importante que la nueva estructura organizacional esté en línea con los objetivos estratégicos a largo plazo del Ejército del Perú." (OM 14)

"La implementación de la nueva estructura organizacional debe ser un proceso gradual y bien planificado, en lugar de un cambio repentino que pueda causar confusión y resistencia al cambio." (OM 13)

"Se deben establecer canales de comunicación abiertos y efectivos para garantizar que se aborden las preocupaciones y sugerencias del personal durante el proceso de cambio de estructura organizacional." (OM 13)

---

Participantes	Método	Principales unidades
02 Oficiales de Estado Mayor	Entrevista semiestructurada	<p>"Creo que es necesario realizar un cambio en la estructura organizacional de la Aviación del Ejército para adaptarnos a las nuevas competencias del Ejército del Perú y cumplir con los requerimientos de la nueva estructura de la fuerza prevista para el 2034." (OE 1)</p> <p>"Considero que este cambio debe ser planificado de manera cuidadosa y progresiva para minimizar los impactos negativos en el personal y garantizar una transición exitosa." (OE 1)</p> <p>"Es importante involucrar a todo el personal en el proceso de cambio para asegurar su compromiso y aceptación del nuevo modelo organizacional." (OE 1)</p> <p>"Uno de los desafíos será identificar y desarrollar las habilidades y capacidades necesarias en el personal para el nuevo modelo organizacional." (OE 2)</p> <p>"La coordinación y la comunicación efectiva serán fundamentales durante todo el proceso de cambio." (OE 2)</p> <p>"Debemos asegurarnos de que la nueva estructura organizacional permita una mayor eficiencia y eficacia en nuestras operaciones, y no sea solo un cambio superficial." (OE 2)</p> <p>"Es necesario considerar las experiencias de otras fuerzas armadas y organizaciones similares que hayan enfrentado cambios similares en su estructura organizacional." (OE 2)</p> <p>"Este proceso también debe tener en cuenta los aspectos culturales y de identidad institucional de la Aviación del Ejército para garantizar la continuidad de los valores y principios que nos caracterizan." (OE 1)</p> <p>"Estoy seguro de que, con la participación activa y el compromiso de todo el personal, podemos lograr una transición exitosa hacia la nueva estructura organizacional." (OE 2)</p> <p>"El éxito de este proceso dependerá en gran medida de la capacidad de liderazgo y gestión del cambio de los líderes de la organización." (OE 2)</p>

Nota: El análisis de datos se realizó de manera artesanal.

**Tabla 6.**

*Definición de unidades de análisis (Fichas de Investigación).*

<b>Participantes</b>	<b>Método de Recolección de Datos</b>	<b>Principales unidades</b>
08 Pilotos de Ala Rotatoria y Ala Fija	Fichas de Investigación	<p>"La estructura actual de la Aviación del Ejército presenta problemas de coordinación y comunicación entre unidades, lo que puede afectar la operación de las aeronaves en situaciones críticas. Una nueva estructura organizacional podría mejorar la comunicación y coordinación entre unidades, lo que redundaría en una operación más eficiente de las aeronaves (DOC 4)</p> <p>"Actualmente, hay una falta de especialización en la estructura organizacional de la Aviación del Ejército, lo que puede afectar la instrucción y entrenamiento de los pilotos. Una nueva estructura podría permitir una mejor especialización en las distintas áreas de la aviación, lo que redundaría en una mejor formación de los pilotos". (DOC 4)</p> <p>"La estructura actual de la Aviación del Ejército no está preparada para enfrentar los desafíos y amenazas del futuro. Una nueva estructura organizacional podría estar diseñada para cumplir con los requerimientos de la nueva estructura de la fuerza prevista para el 2034, lo que permitiría a la Aviación del Ejército estar preparada para enfrentar cualquier desafío que se presente" (DOC 4), (DOC 6), (DOC 6)</p> <p>"La estructura actual de la Aviación del Ejército presenta problemas de logística y mantenimiento, lo que puede afectar la operación de las aeronaves. Una nueva estructura organizacional podría estar diseñada para optimizar la logística y mantenimiento de las aeronaves, lo que redundaría en una operación más eficiente". (DOC 4)</p> <p>"Actualmente, hay una falta de claridad en las responsabilidades y roles dentro de la estructura organizacional de la Aviación del Ejército, lo que puede afectar la toma de decisiones y la operación de las aeronaves. Una nueva estructura organizacional podría establecer claramente las responsabilidades y roles de cada miembro del equipo, lo que redundaría en una operación más eficiente". (DOC 4), (DOC 2)</p>

---

"La estructura actual de la Aviación del Ejército presenta problemas en la gestión de los recursos humanos, lo que puede afectar la motivación y rendimiento de los pilotos. Una nueva estructura organizacional podría estar diseñada para optimizar la gestión de los recursos humanos, lo que redundaría en una mayor motivación y rendimiento de los pilotos". (DOC 4)

"Actualmente, la estructura organizacional de la Aviación del Ejército no está preparada para enfrentar los desafíos que se presentan en el campo de la aviación. Una nueva estructura organizacional podría estar diseñada para cumplir con los requerimientos de la nueva estructura de la fuerza prevista para el 2034, lo que permitiría a la Aviación del Ejército estar a la vanguardia en el campo de la aviación". (DOC 4), (DOC 5)

---

Participantes	Método de Recolección de Datos	Principales unidades
2 Oficiales de Estado Mayor	Fichas de Investigación	<p>"La estructura actual de la aviación del Ejército presenta problemas de coordinación entre las unidades, lo que afecta el desempeño operativo en situaciones de emergencia. Una nueva estructura podría mejorar la comunicación y coordinación entre las diferentes unidades de la aviación del Ejército." (DOC 4), (DOC 6)</p> <p>"La actual estructura organizacional no permite una adecuada planificación y coordinación de los entrenamientos, lo que afecta la preparación de las tripulaciones. Una nueva estructura podría permitir una planificación más eficiente y mejor coordinación entre las diferentes unidades de entrenamiento." (DOC 4), (DOC 2)</p> <p>"La burocracia y los procedimientos administrativos en la estructura actual son demasiado complejos, lo que impide una rápida respuesta a situaciones urgentes. Una nueva estructura más simple y eficiente podría mejorar la capacidad de respuesta de la aviación del Ejército." (DOC 3)</p> <p>"La actual estructura no permite una adecuada asignación de recursos a las diferentes unidades, lo que limita su capacidad operativa. Una nueva estructura podría permitir una mejor asignación de recursos y una mayor flexibilidad en el despliegue de las unidades." (DOC 6)</p> <p>"La actual estructura de mando y control no permite una adecuada toma de decisiones en situaciones críticas, lo que puede poner en riesgo la seguridad de las tripulaciones y la efectividad de las misiones. Una nueva estructura podría mejorar la capacidad de toma de decisiones y la coordinación en situaciones de emergencia." (DOC 4), (DOC 1)</p> <p>"La actual estructura no permite una adecuada integración de las diferentes capacidades de la aviación del Ejército, lo que limita su capacidad para cumplir con las nuevas competencias. Una nueva estructura podría permitir una mejor integración y aprovechamiento de las capacidades existentes." (DOC 1), (DOC 5)</p> <p>"La actual estructura no permite una adecuada gestión de la logística y el mantenimiento de las aeronaves, lo que puede afectar su disponibilidad operativa. Una nueva estructura podría permitir una mejor gestión y coordinación</p>

---

de la logística y el mantenimiento." (DOC 4), (DOC 5), (DOC 1)

Nota: El análisis de datos se realizó de manera artesanal.

**Tabla 7.***Descripción de categorías*

<b>Código</b>	<b>Categorías</b>	<b>Definición</b>	<b>Numero de citas</b>	<b>Comentario</b>
EOF	Estructura Organizacional Flexible	Una nueva estructura organizacional flexible para la Aviación del Ejército significa reorganizar sus departamentos y procesos para adaptarse mejor a los cambios y necesidades del entorno operativo. Esto se lograría mediante la creación de equipos multifuncionales, la implementación de tecnologías avanzadas y la promoción de la colaboración y el trabajo en equipo. El objetivo es tomar decisiones más rápidas y eficaces, ser más flexibles y mejorar la eficiencia y efectividad en la ejecución de tareas.	10	Una nueva estructura organizacional flexible permite a la Aviación del Ejército adaptarse mejor a los cambios y necesidades del entorno operativo, lo que conduce a una toma de decisiones más rápida y eficaz, una mayor eficiencia y efectividad en la ejecución de tareas y una mejor capacidad para cumplir con sus objetivos y misiones.
RC	Resistencia al Cambio	La resistencia al cambio se refiere a la tendencia de las personas a sentir incertidumbre y desconfianza ante los cambios organizacionales. Para superar esta resistencia, es importante comunicar claramente los motivos del cambio, escuchar las preocupaciones de los empleados y ofrecer apoyo y capacitación para ayudarlos a adaptarse.	04	La resistencia al cambio puede ser vista como una desventaja, sin embargo, una resistencia adecuada puede asegurar que los cambios realizados sean beneficiosos y sostenibles en el tiempo, evitando errores costosos y conflictos internos innecesarios.
MCR	Metas claras y realistas	Las metas claras y realistas son objetivos específicos y alcanzables que se establecen para guiar el desempeño de la organización. Para	08	Las metas claras y realistas permiten a la Aviación del Ejército enfocar sus esfuerzos en objetivos tangibles y alcanzables, lo que mejora

---

		optimizar la operación de la Aviación del Ejército, es importante definir metas claras y realistas que sean relevantes y medibles para que la organización pueda enfocarse en alcanzarlas.		la eficiencia y efectividad en la ejecución de tareas y aumenta la motivación y satisfacción del personal.
EP	Entrenamiento permanente	El entrenamiento permanente se refiere a la capacitación continua que se brinda a los empleados para mejorar sus habilidades y conocimientos. Para optimizar la operación de la Aviación del Ejército, es importante proporcionar entrenamiento permanente para mejorar.	04	El entrenamiento permanente asegura que el personal de la Aviación del Ejército tenga las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera efectiva y segura, lo que contribuye a la optimización de la operación.

---

<b>Código</b>	<b>Categorías</b>	<b>Memo</b>	<b>Numero de citas</b>	<b>Comentario</b>
AF	Adaptabilidad y Flexibilidad	La adaptabilidad y la flexibilidad se refieren a la capacidad de la organización para adaptarse y responder a los cambios del entorno. Para optimizar la operación de la Aviación del Ejército, es importante ser adaptable y flexible en la forma en que se estructura y opera la organización.	10	La adaptabilidad y flexibilidad permiten a la Aviación del Ejército adaptarse a situaciones cambiantes y responder rápidamente a las necesidades del entorno operativo, lo que mejora la eficiencia y efectividad en la ejecución de tareas y aumenta la capacidad de cumplir con los objetivos y misiones.
DR	Disponibilidad de Recursos	La disponibilidad de recursos se refiere a la cantidad y calidad de recursos (financieros, humanos, tecnológicos, etc.) que la organización tiene a su disposición. Para optimizar la operación de la Aviación del Ejército, es importante asegurar que haya suficientes recursos disponibles y que se utilicen de manera eficiente.	04	La disponibilidad de recursos adecuados, como equipo y personal, es esencial para una operación óptima de la Aviación del Ejército, lo que contribuye a la seguridad del personal y la eficiencia en la ejecución de tareas.
CR	Comunicación y Retroalimentación	La comunicación y la retroalimentación se refieren a la forma en que se comparten y reciben información en la organización. Para optimizar la operación de la Aviación del Ejército, es importante tener una comunicación clara y efectiva entre los empleados y la alta dirección, así como obtener retroalimentación regular para mejorar la toma de decisiones.	08	La comunicación efectiva y la retroalimentación constante son esenciales para mantener una operación óptima de la Aviación del Ejército, permitiendo una toma de decisiones más rápida y eficaz, mejorando la colaboración y el trabajo en equipo y aumentando la satisfacción del personal.
NPP	Necesidades y	Las necesidades y perspectivas del personal se	04	La satisfacción y el bienestar del personal son

---

Perspectivas del Personal:	refieren a las preocupaciones y expectativas de los empleados en la organización. Para optimizar la operación de la Aviación del Ejército, es importante escuchar y atender las necesidades y perspectivas del personal, ya que esto puede mejorar la motivación y el compromiso de los empleados con la organización.	importantes para una operación óptima de la Aviación del Ejército, lo que aumenta la motivación y productividad, reduce la rotación de personal y mejora la imagen institucional.
----------------------------	--	---

---

Nota: El análisis de datos se realizó de manera artesanal.

#### 4.4. Soporte de categorías

**Tabla 8.**

*Soporte de categorías.*

Tema	Categorías	subcategorías	Descripción
Cambio de la estructura organizacional de la Aviación del Ejército.	Estructura Organizacional Flexible	Multimisión	Capacidad de cumplir diferentes misiones en contribución a las múltiples competencias que requiere el Ejército del Perú para cumplir su misión.
		Multimodal	Condición que permite desplegar varias capacidades simultáneamente con un efecto convergente en la consecución de un objetivo.
		Ámbito Territorial	Es la amplitud del alcance de las operaciones planeadas y conducidas por poder terrestre durante su aplicación.
		Soporte Logístico	Es un proceso rutinario que desarrollan por las Unidades militares para administrar los recursos disponibles.
	Infraestructura	Son todos los bienes muebles e inmuebles, fijos y movibles que se requieren para generar y distribuir las capacidades necesarias para el cumplimiento de la misión.	
	Resistencia al cambio	Negativa	Representa la actitud negativa a desarrollar un cambio incluso sin tener fundamentos.
		Pasiva	Es la reacción de indiferencia y negación a las posibilidades de optimización que se visualiza en el cambio organizacional.
		Positiva	Es la resistencia normal que todo individuo va a tener inicialmente como reacción ante lo desconocido y que obliga a preparar una respuesta inicial.
	Metas claras y realistas	Específicas	Las metas claras y realistas deben ser específicas, para enfocar los esfuerzos en objetivos tangibles.

		Medibles	Deben ser medibles, para evaluar el progreso y resultados, y alcanzables, para mantener la motivación y evitar la frustración.
		Alcanzables	Deben ser alcanzables para poder prever acciones en base a un análisis claro.
	Entrenamiento permanente	Actualización	El entrenamiento permanente puede tener diferentes objetivos, como la actualización de conocimientos y habilidades.
		Especialización	Especialización en áreas específicas y con funciones cruzadas que permitan la convergencia de competencias.
		Desarrollo	Desarrollo de competencias por medio de la repetición y análisis de resultados para optimizar el empleo de recursos.

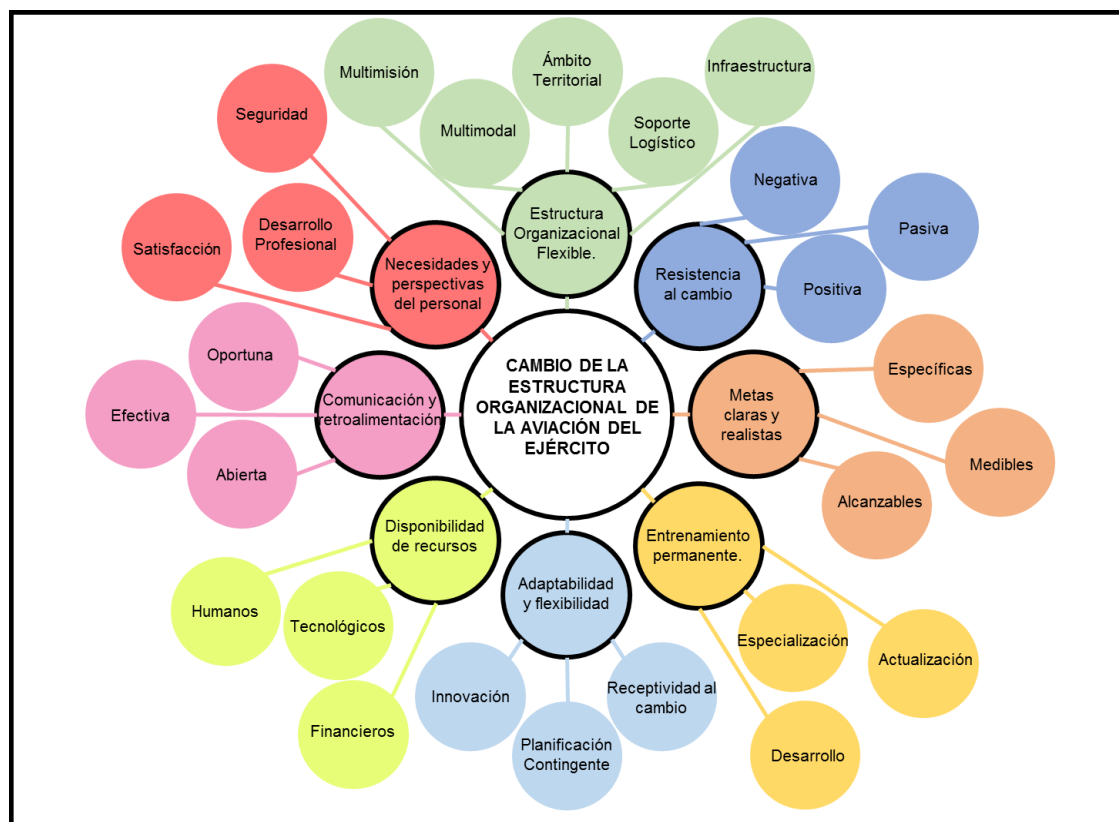
Tema	Categorías	Subcategorías	Descripción
Cambio de la estructura organizacional de la Aviación del Ejército.	Adaptabilidad y flexibilidad	Receptividad al cambio	Es la actitud positiva para recibir el cambio como una oportunidad de mejoramiento individual y colectivo
		Planificación Contingente	La planificación debe estar basada en objetivos y metas medibles en el tiempo y que involucre la participación de todos los miembros de la organización.
		Innovación	Orientado a promover la innovación como parte de la respuesta diseñada para lograr la adaptabilidad a la nueva estructura organizacional.
	Disponibilidad de recursos	Financieros	Es imperativo contar con cobertura presupuestal para permitir a cada celda de la estructura el cumplimiento de su misión
		Tecnológicos	Los recursos tecnológicos constituyen una herramienta muy potente para ayudar al cambio sostenible
		Humanos	La principal fuerza motora del cambio organizacional es el elemento humano sobre el cual se desarrolla el trabajo prospectivo
	Comunicación y retroalimentación	Abierta	El esfuerzo comunicativo debe ser muy amplio y potente para alcanzar los niveles mas lejanos a la dirección central.
		Efectiva	Debe ser monitoreado para conocer los efectos del cambio organizacional y minimizar el efecto negativo
		Oportuna	La comunicación debe ser inmediata para asegurar un correcto desarrollo del cambio organizacional
	Necesidades y perspectivas del personal	Satisfacción	Debe satisfacer las necesidades individuales y colectivas de la organización
		Desarrollo Profesional	El desarrollo profesional es el centro neurálgico de la implementación del cambio y su transición a una nueva estructura
		Seguridad	Se debe promover una atmosfera positiva y promover el sentimiento de

			confianza en el logro de los objetivos por los que se realiza el cambio
--	--	--	---

Nota: El análisis de datos se realizó de manera artesanal.

**Figura 4***Red semántica.*

Nota: Categorías emergentes generadas del proceso metodológico.



#### 4.5. Red Semántica

##### **Estructura Flexible**

Una estructura flexible puede aportar numerosas ventajas para desarrollar el cambio de la estructura organizacional de la Aviación del Ejército. A continuación, se describen algunas ventajas de una estructura flexible en relación con los factores solicitados:

**Multimisión:** Una estructura flexible puede adaptarse fácilmente a las diferentes misiones que la Aviación del Ejército deba realizar. Esto significa que la estructura puede ajustarse para cumplir con los objetivos específicos de cada misión, lo que permite a la organización responder de manera rápida y eficiente a las necesidades cambiantes.

**Multimodal:** La Aviación del Ejército puede requerir operar en diferentes modos, como aéreo, terrestre o acuático. Una estructura flexible puede adaptarse para permitir el uso de múltiples modos de transporte y comunicación, lo que facilita la realización de operaciones complejas que involucren varios medios.

**Ámbito Territorial:** La Aviación del Ejército puede tener que operar en diferentes territorios, tanto nacionales como internacionales. Una estructura flexible puede adaptarse a los diferentes territorios, teniendo en cuenta las leyes, normas y regulaciones locales. Esto

permite a la organización cumplir con sus objetivos en diferentes lugares sin problemas.

**Soporte Logístico:** Una estructura flexible puede permitir que la Aviación del Ejército realice una gestión eficiente de los recursos y materiales necesarios para llevar a cabo sus misiones. Además, permite que los recursos y materiales puedan ser movilizadas de manera rápida y eficiente a diferentes ubicaciones, lo que facilita la logística de la organización.

**Infraestructura:** Una estructura flexible puede adaptarse a diferentes tipos de infraestructura, como bases aéreas, instalaciones de mantenimiento y transporte, y otros. Esto permite que la organización pueda utilizar la infraestructura existente o construir nueva infraestructura según sea necesario para cumplir con sus objetivos.

En resumen, una estructura flexible puede aportar numerosas ventajas para desarrollar el cambio de la estructura organizacional de la Aviación del Ejército. Estas ventajas incluyen la capacidad de adaptarse a diferentes misiones, modos de transporte, territorios, gestión logística y tipos de infraestructura, lo que permite que la organización pueda responder rápidamente a las necesidades cambiantes y cumplir con sus objetivos de manera eficiente.

### ***Resistencia al Cambio***

La resistencia al cambio puede tener un impacto significativo en el proceso de cambio de la estructura organizacional de la Aviación del Ejército. A continuación, se describen los diferentes tipos de resistencia al cambio y su impacto en el proceso de cambio:

**Resistencia Negativa:** Este tipo de resistencia al cambio se manifiesta en forma de oposición abierta y activa al cambio propuesto. Los individuos o grupos pueden resistirse al cambio porque perciben que va en contra de sus intereses personales, porque tienen miedo a lo desconocido o porque se sienten incómodos con la idea de cambiar la forma en que se hacen las cosas. La resistencia negativa puede dificultar el proceso de cambio y, en algunos casos, puede llevar a la suspensión o el fracaso del proyecto de cambio.

**Resistencia Pasiva:** La resistencia pasiva es un tipo de resistencia al cambio en la que los individuos o grupos se resisten al cambio de forma indirecta. Pueden manifestar su resistencia a través de la falta de compromiso, la falta de interés, la apatía o la falta de cooperación. La resistencia pasiva puede dificultar el proceso de cambio al retrasar o restringir el progreso y al crear un ambiente de frustración y desmotivación.

**Resistencia Positiva:** A diferencia de la resistencia negativa y pasiva, la resistencia positiva se manifiesta en forma de críticas constructivas, sugerencias y retroalimentación útil. Los individuos o grupos pueden resistirse al cambio porque creen que hay mejores formas de hacer las cosas o porque desean participar en el proceso de cambio. Aunque la resistencia positiva puede ralentizar el proceso de cambio, puede ser beneficiosa porque puede ayudar a mejorar el proyecto de cambio y a obtener un mayor compromiso y participación de los involucrados.

En resumen, la resistencia al cambio puede tener un impacto significativo en el proceso de cambio de la estructura organizacional de la Aviación del Ejército. La resistencia negativa y pasiva pueden dificultar el proceso de cambio al retrasar o restringir el progreso y al crear un ambiente de frustración y desmotivación. La resistencia positiva, aunque puede ralentizar el proceso de cambio, puede ser beneficiosa porque puede ayudar a mejorar el proyecto de cambio y a obtener un mayor compromiso y participación de los involucrados. Por lo tanto, es importante que la Aviación del Ejército maneje adecuadamente los diferentes tipos de resistencia al cambio para asegurar que el proceso de cambio sea exitoso.

### ***Metas Claras y Realistas***

Tener metas claras y realistas es esencial para desarrollar un cambio exitoso en la estructura organizacional de la Aviación del Ejército. A continuación, se describen las ventajas de tener metas específicas, medibles y alcanzables:

**Metas Específicas:** Las metas específicas son aquellas que están claramente definidas y describen lo que se espera lograr. Al tener metas específicas para el cambio de la estructura organizacional de la Aviación del Ejército, se puede lograr un mayor enfoque y dirección en el proceso de cambio. Las metas específicas también ayudan a definir los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo involucrado en el cambio, lo que permite una mejor colaboración y coordinación.

**Metas Medibles:** Las metas medibles son aquellas que se pueden cuantificar y evaluar objetivamente. Al tener metas medibles para el cambio de la estructura organizacional de la Aviación del Ejército, se puede monitorear y evaluar el progreso del cambio en función de los resultados esperados. Esto permite ajustar el enfoque y las estrategias del cambio en caso de que sea necesario para lograr las metas establecidas.

**Metas Alcanzables:** Las metas alcanzables son aquellas que se pueden lograr con los recursos y habilidades disponibles. Al establecer metas alcanzables para el cambio de la estructura organizacional de la Aviación del Ejército, se puede aumentar la motivación y el compromiso del equipo involucrado en el cambio. Las metas alcanzables también ayudan a evitar la frustración y el desánimo del equipo, lo que puede ser contraproducente para el éxito del cambio.

En resumen, tener metas claras y realistas es esencial para desarrollar un cambio exitoso en la estructura organizacional de la Aviación del Ejército. Las metas específicas ayudan a enfocar y dirigir el proceso de cambio, las metas medibles permiten monitorear y evaluar el progreso y las metas alcanzables aumentan la motivación y el compromiso del equipo. Al establecer metas claras y realistas, la Aviación del Ejército puede aumentar las posibilidades de éxito en el proceso de cambio de su estructura organizacional.

### ***Entrenamiento Permanente***

El entrenamiento permanente es esencial para desarrollar un cambio exitoso en la

estructura organizacional de la Aviación del Ejército. A continuación, se describen las ventajas del entrenamiento permanente en términos de actualización, especialización y desarrollo:

**Actualización:** El entrenamiento permanente permite mantenerse actualizado en cuanto a las últimas tendencias y prácticas en el campo de la aviación militar. Al estar al tanto de los avances tecnológicos y las nuevas prácticas de la industria, la Aviación del Ejército puede mejorar su eficiencia y efectividad. La actualización constante también ayuda a prevenir errores y garantiza el cumplimiento de los estándares de seguridad.

**Especialización:** El entrenamiento permanente permite a los miembros del equipo de la Aviación del Ejército desarrollar habilidades especializadas en su campo. Al tener una comprensión más profunda y detallada de su campo de trabajo, los miembros del equipo pueden desempeñarse mejor y aportar soluciones innovadoras al proceso de cambio en la estructura organizacional. La especialización también aumenta la capacidad del equipo para resolver problemas y tomar decisiones informadas.

**Desarrollo:** El entrenamiento permanente ayuda a los miembros del equipo de la Aviación del Ejército a desarrollar habilidades y competencias que pueden ser útiles en futuras tareas y proyectos. Al invertir en el desarrollo del personal, la Aviación del Ejército puede aumentar la motivación y el compromiso del equipo, lo que es crucial para lograr un cambio exitoso en la estructura organizacional. El desarrollo también puede mejorar la capacidad del equipo para trabajar juntos y fomentar un ambiente de colaboración y aprendizaje continuo.

En resumen, el entrenamiento permanente es fundamental para desarrollar un cambio exitoso en la estructura organizacional de la Aviación del Ejército. La actualización constante ayuda a mantenerse al día con las últimas tendencias y prácticas, la especialización aumenta la capacidad del equipo para resolver problemas y tomar decisiones informadas, y el desarrollo personal aumenta la motivación y el compromiso del equipo. Al invertir en el entrenamiento permanente, la Aviación del Ejército puede aumentar las posibilidades de éxito en el proceso de cambio de su estructura organizacional.

### ***Adaptabilidad y Flexibilidad***

La adaptabilidad y la flexibilidad son fundamentales para desarrollar un cambio exitoso en la estructura organizacional de la Aviación del Ejército. A continuación, se describen las ventajas de la adaptabilidad y flexibilidad en términos de receptividad al cambio, planificación, contingente e innovación:

**Receptividad al Cambio:** La adaptabilidad y flexibilidad permiten que el equipo de la Aviación del Ejército sea más receptivo al cambio. Esto significa que el equipo es más capaz de ajustarse a los cambios en la estructura organizacional y de hacer frente a los desafíos que surgen. Ser receptivo al cambio también implica tener una actitud positiva hacia el cambio y estar dispuesto a aprender y adaptarse.

**Planificación:** La adaptabilidad y flexibilidad también son importantes para la planificación. Al ser flexible y adaptable, el equipo de la Aviación del Ejército puede ajustar rápidamente los planes según sea necesario para hacer frente a los cambios en la estructura organizacional. Esto puede incluir ajustes en la asignación de recursos, la reorganización de los equipos de trabajo y la modificación de los plazos y objetivos.

**Contingente:** La adaptabilidad y flexibilidad también permiten al equipo de la Aviación del Ejército ser más contingente. Esto significa que el equipo es capaz de adaptarse y ajustarse a las situaciones imprevistas y cambiar de rumbo rápidamente en caso de que algo no salga como estaba planeado. La capacidad de ser contingente es especialmente importante cuando se trata de situaciones de emergencia o crisis.

**Innovación:** Finalmente, la adaptabilidad y flexibilidad fomentan la innovación. Al ser flexibles y abiertos al cambio, el equipo de la Aviación del Ejército puede explorar nuevas formas de trabajar y de abordar los desafíos. La capacidad de ser innovadores es fundamental para mantenerse al día con los avances tecnológicos y las mejores prácticas de la industria, lo que es esencial para el éxito en un entorno de constante cambio.

En resumen, la adaptabilidad y la flexibilidad son fundamentales para desarrollar un cambio exitoso en la estructura organizacional de la Aviación del Ejército. La adaptabilidad y la flexibilidad permiten al equipo ser más receptivo al cambio, planificar de manera efectiva, ser contingente y fomentar la innovación. Al fomentar estas características en el equipo de la Aviación del Ejército, la organización estará mejor equipada para hacer frente a los desafíos y cambios en el futuro.

### ***Disponibilidad de Recursos***

La disponibilidad de recursos es fundamental para el éxito en el cambio de la estructura organizacional de la Aviación del Ejército. A continuación, se describen las ventajas de la disponibilidad de recursos en términos financieros, tecnológicos y humanos:

**Recursos Financieros:** Los recursos financieros son esenciales para el cambio de la estructura organizacional de la Aviación del Ejército. Es necesario contar con fondos suficientes para invertir en nuevas tecnologías, capacitación del personal, y otros recursos necesarios para implementar el cambio. Una adecuada disponibilidad de recursos financieros permitirá a la organización hacer frente a los costos del cambio sin comprometer su estabilidad financiera a largo plazo.

**Recursos Tecnológicos:** Los recursos tecnológicos también son esenciales para el cambio de la estructura organizacional de la Aviación del Ejército. La disponibilidad de tecnologías avanzadas y modernas es fundamental para optimizar el rendimiento y eficiencia de la organización. La inversión en nuevas tecnologías permitirá a la organización mejorar sus capacidades y aumentar su competitividad, lo que se traducirá en una mayor eficiencia y productividad.

**Recursos Humanos:** Los recursos humanos son uno de los recursos más valiosos para la organización, y su disponibilidad es esencial para el éxito del cambio de la estructura organizacional de la Aviación del Ejército. Es necesario contar con un equipo de trabajo altamente capacitado y motivado, que pueda adaptarse al cambio y llevar adelante el proceso. La disponibilidad de los recursos humanos adecuados también incluye la contratación de personal calificado y la inversión en programas de capacitación y desarrollo de habilidades.

En resumen, la disponibilidad de recursos es esencial para el éxito del cambio de la estructura organizacional de la Aviación del Ejército. La disponibilidad de recursos financieros, tecnológicos y humanos permitirá a la organización invertir en nuevas tecnologías, capacitación del personal, y otros recursos necesarios para implementar el cambio. La falta de disponibilidad de recursos puede llevar a comprometer el éxito del cambio y a afectar la estabilidad financiera y el rendimiento de la organización a largo plazo. Por lo tanto, es importante asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios antes de implementar cualquier cambio en la estructura organizacional.

### **Comunicación y Retroalimentación**

La comunicación y la retroalimentación son fundamentales para el éxito en el cambio de la estructura organizacional de la Aviación del Ejército. A continuación, se describen los beneficios de la comunicación y retroalimentación en términos de apertura, efectividad y oportunidad:

**Comunicación Abierta:** Una comunicación abierta permite a todos los miembros de la organización tener voz y participar activamente en el proceso de cambio. La disponibilidad de canales de comunicación abiertos y efectivos entre los diferentes niveles y áreas de la organización permitirá identificar las fortalezas y debilidades de la estructura organizacional existente, así como también permitirá obtener aportes y sugerencias valiosas para mejorarla. Esto puede ayudar a generar un ambiente de confianza y colaboración, donde las ideas pueden ser discutidas y mejoradas en conjunto.

**Comunicación Efectiva:** La comunicación efectiva es fundamental para asegurar que los objetivos y planes del cambio sean comprendidos y llevados a cabo de manera correcta por todos los miembros de la organización. La disponibilidad de canales de comunicación efectivos permite transmitir información de manera clara y concisa, asegurando que los mensajes sean entendidos y aplicados de manera efectiva. Esto puede ayudar a minimizar errores y malentendidos, y reducir la resistencia al cambio.

**Comunicación Oportuna:** La comunicación oportuna asegura que la información sea transmitida y recibida en el momento adecuado, lo que puede ser esencial para garantizar el éxito del cambio en la estructura organizacional. La retroalimentación oportuna permite corregir desviaciones en el proceso de cambio y tomar decisiones rápidas y efectivas para

lograr los objetivos. Además, la retroalimentación oportuna puede ayudar a generar un ambiente de mejora continua, donde los errores se ven como oportunidades para aprender y mejorar.

En resumen, la comunicación y la retroalimentación son fundamentales para el éxito en el cambio de la estructura organizacional de la Aviación del Ejército. La disponibilidad de canales de comunicación abiertos, efectivos y oportunos permitirá a la organización identificar las fortalezas y debilidades de la estructura organizacional existente, transmitir información de manera clara y concisa, y tomar decisiones rápidas y efectivas para lograr los objetivos. La falta de comunicación y retroalimentación puede llevar a errores y malentendidos, y puede afectar negativamente el rendimiento y la eficiencia de la organización. Por lo tanto, es importante asegurar una comunicación y retroalimentación adecuadas para asegurar el éxito del cambio en la estructura organizacional.

### ***Necesidades y Perspectivas del Personal***

El personal de la Aviación del Ejército es un factor clave en el éxito del cambio de la estructura organizacional. A continuación, se describen los impactos de las necesidades y perspectivas del personal en términos de satisfacción, desarrollo personal y seguridad:

**Satisfacción:** La satisfacción del personal es un factor importante para considerar en cualquier cambio organizacional. Si los cambios en la estructura organizacional no satisfacen las necesidades y expectativas del personal, esto puede generar descontento y resistencia. Por lo tanto, es importante involucrar al personal en el proceso de cambio y escuchar sus inquietudes y sugerencias. Si el personal se siente escuchado y valorado, es más probable que estén motivados y comprometidos en el proceso de cambio.

**Desarrollo personal:** El desarrollo personal es importante para la motivación y el compromiso del personal. Si el personal tiene la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades y competencias en el proceso de cambio, esto puede ser beneficioso tanto para el personal como para la organización en su conjunto. Además, el desarrollo personal puede generar un sentido de satisfacción y logro en el personal, lo que puede ser un factor motivador para la implementación del cambio.

**Seguridad:** La seguridad del personal es un factor crítico por considerar en cualquier cambio organizacional. El personal necesita sentirse seguro en su trabajo y tener claridad sobre su papel y responsabilidades. Si el personal percibe que los cambios en la estructura organizacional pueden afectar negativamente su seguridad laboral, esto puede generar resistencia y descontento. Por lo tanto, es importante asegurarse de que los cambios en la estructura organizacional sean comunicados de manera clara y transparente, y que se tomen medidas para garantizar la seguridad del personal.

En resumen, las necesidades y perspectivas del personal son importantes consideraciones en el cambio de la estructura organizacional de la Aviación del Ejército. La

satisfacción del personal, el desarrollo personal y la seguridad son factores críticos que pueden afectar la motivación y el compromiso del personal durante el proceso de cambio. Es importante escuchar las inquietudes y sugerencias del personal, ofrecer oportunidades de desarrollo y asegurarse de que los cambios sean comunicados de manera clara y transparente para generar un sentido de seguridad en el personal. Al tomar en cuenta las necesidades y perspectivas del personal, es más probable que el proceso de cambio sea exitoso y sostenible.

## 4.6 Triangulación

**Tabla 9.**

*Triangulación por técnicas cualitativas.*

	<b>Entrevista Semiestructurada</b>	<b>Indagación Documental</b>	<b>Síntesis Integrativa</b>
Estructura organizacional flexible	Desde la perspectiva del personal, una estructura organizacional flexible se refiere a una organización que ofrece un ambiente laboral dinámico y adaptativo que permite a los empleados trabajar de manera eficiente y eficaz en un entorno de constante cambio.	Desde la perspectiva de las normas y procedimientos, una estructura organizacional flexible es aquella que se enfoca en la creación de procesos y procedimientos que permiten la adaptabilidad y el cambio en respuesta a los desafíos y oportunidades cambiantes del entorno.	La integración de ambos puntos de vista se refiere a una estructura organizacional flexible que combina la flexibilidad del personal y los procesos de la organización para crear una cultura organizacional que fomente la adaptabilidad, la innovación y la resiliencia ante situaciones cambiantes y desafiantes.
Resistencia al cambio	Desde la perspectiva del personal, la resistencia al cambio es la actitud que algunos empleados pueden tener ante un cambio en la organización, ya sea por temor a lo desconocido, por falta de confianza en la dirección, por la posible pérdida de poder o por la interrupción de	Desde la perspectiva de las normas y procedimientos, la resistencia al cambio se refiere a la dificultad de implementar nuevos procesos o procedimientos dentro de la organización debido a la resistencia o falta de cooperación de los miembros de la organización.	La integración de ambos puntos de vista indica que la resistencia al cambio es una barrera para la implementación exitosa de un cambio organizacional y debe ser abordada a nivel personal y de procedimientos para asegurar que los empleados estén dispuestos y capacitados para aceptar y adaptarse a los cambios necesarios.

	las rutinas diarias.		
Metas claras y realistas	Desde la perspectiva del personal, el concepto de metas claras y realistas se refiere a objetivos bien definidos y alcanzables que se establecen para el desempeño individual en el trabajo.	Desde las normas y procedimientos, el concepto de metas claras y realistas se refiere a establecer objetivos concretos que se alinean con los objetivos estratégicos de la organización y se establecen en un marco de tiempo determinado.	En términos de integración, el concepto de metas claras y realistas se refiere a la creación de objetivos estratégicos bien definidos que se comunican de manera efectiva a todo el personal, para que todos trabajen hacia una misma meta y se fomente el compromiso y la colaboración en la organización.

	<b>Entrevista Semiestructurada</b>	<b>Indagación Documental</b>	<b>Síntesis Integrativa</b>
Entrenamiento permanente	Desde la perspectiva del personal, el entrenamiento permanente se refiere a la capacitación y formación constante que recibe un trabajador para mejorar sus habilidades y conocimientos. Esto puede ayudarles a desarrollar su carrera y estar mejor preparados para enfrentar nuevos desafíos.	Bajo las normas y procedimientos, el entrenamiento permanente puede ser una política de la organización que busca mantener a sus trabajadores actualizados y alineados con los objetivos de la organización. Además, puede ser una forma de cumplir con las regulaciones y normativas de la industria.	La integración de ambos puntos de vista implica que el entrenamiento permanente es una estrategia que busca mejorar la calidad del trabajo, la productividad y el desempeño de los trabajadores, al mismo tiempo que garantiza que se cumplan los requisitos legales y se sigan las políticas y procedimientos establecidos por la empresa.
Adaptabilidad y flexibilidad	Desde la perspectiva del personal, el entrenamiento permanente se refiere a la capacitación y formación constante que recibe un trabajador para mejorar sus habilidades y conocimientos. Esto puede ayudarles a desarrollar su carrera y estar mejor preparados para enfrentar	Bajo las normas y procedimientos, el entrenamiento permanente puede ser una política de la empresa que busca mantener a sus trabajadores actualizados y alineados con los objetivos de la organización. Además, puede ser una forma de cumplir con las regulaciones y normativas de la industria.	La integración de ambos puntos de vista implica que el entrenamiento permanente es una estrategia que busca mejorar la calidad del trabajo, la productividad y el desempeño de los trabajadores, al mismo tiempo que garantiza que se cumplan los requisitos legales y se sigan las políticas y procedimientos establecidos por la empresa.

	nuevos desafíos.		
Disponibilidad de recursos	Si los recursos son adecuados y suficientes, los empleados tendrán más confianza en el cambio organizacional y estarán más dispuestos a colaborar en la implementación del mismo. Por otro lado, si los recursos son limitados, el personal puede sentirse abrumado y resistirse al cambio, lo que dificulta su éxito.	Los cambios organizacionales pueden requerir la actualización o creación de nuevas políticas y procedimientos. Si los recursos están disponibles para llevar a cabo esta tarea de manera efectiva, el cambio puede ser más rápido y eficiente. Por el contrario, si los recursos son escasos, puede llevar más tiempo completar el proceso y puede haber más errores.	Si el personal tiene acceso a los recursos necesarios, como capacitación y tecnología, y si las políticas y procedimientos se actualizan o crean adecuadamente, el cambio organizacional puede ser más exitoso. Cuando las personas tienen lo que necesitan para realizar su trabajo y las normas y procedimientos están en su lugar, el cambio puede ser más fluido y menos traumático para la organización en general.

	<b>Entrevista Semiestructurada</b>	<b>Indagación Documental</b>	<b>Síntesis Integrativa</b>
Comunicación y retroalimentación	La comunicación clara y efectiva puede ayudar al personal a comprender el propósito y el alcance del cambio, así como a reducir la incertidumbre y la resistencia al cambio. La retroalimentación también puede proporcionar información valiosa para mejorar el proceso de cambio y abordar cualquier problema o preocupación que surja.	La comunicación y retroalimentación son fundamentales para actualizar o crear nuevas políticas y procedimientos. Los cambios organizacionales pueden requerir la colaboración y la retroalimentación de varios departamentos, por lo que una comunicación efectiva es esencial para garantizar que los cambios se implementen correctamente y que se respeten los procedimientos.	Desde la integración de ambas perspectivas: Una comunicación y retroalimentación efectivas pueden ayudar a garantizar que los cambios organizacionales se implementen correctamente y sean sostenibles a largo plazo. La retroalimentación del personal y la integración de sus perspectivas pueden ayudar a mejorar el proceso de cambio y a anticipar y abordar cualquier problema que surja. Al mismo tiempo, la comunicación efectiva con respecto a las políticas y procedimientos puede garantizar que se sigan correctamente y se adapten en consecuencia.
Necesidades y perspectivas del personal	Las necesidades y perspectivas del personal pueden influir en la aceptación o resistencia al cambio. Si el personal siente que sus necesidades y perspectivas son tomadas en cuenta, es más	Las necesidades y perspectivas del personal pueden influir en la creación o actualización de políticas y procedimientos. Es importante tener en cuenta las necesidades del personal para que las políticas y	Desde la integración de ambas perspectivas: La integración de las necesidades y perspectivas del personal en la implementación de políticas y procedimientos puede mejorar el proceso de cambio y aumentar la colaboración del

	<p>probable que estén dispuestos a colaborar y participar en el cambio organizacional. Por otro lado, si el personal siente que sus necesidades no se están tomando en cuenta, es más probable que se resistan al cambio.</p>	<p>procedimientos sean más eficientes y efectivas. Si las políticas y procedimientos no tienen en cuenta las necesidades del personal, pueden ser más difíciles de implementar y pueden afectar negativamente la moral del personal.</p>	<p>personal. Al considerar las necesidades del personal, las políticas y procedimientos pueden ser más efectivas y eficientes. Además, al incorporar la perspectiva del personal, se puede crear un sentido de propiedad en el cambio organizacional y aumentar la colaboración y aceptación del personal.</p>
--	---	--	--

## **CAPITULO V: DIALOGO TEÓRICO EMPÍRICO**

La combinación entre la teoría y la investigación empírica permite la verificación, refutación o adición de la teoría existente en función de los objetos de estudio y las preguntas de investigación. De acuerdo con Vargas (2011):

Esto implica analizar los aspectos que concuerdan, difieren o deben ser matizados a través del diálogo teórico-empírico. Al final del proceso metodológico, se concluyó que la teoría necesita ser complementada, específicamente en términos de cómo el nivel del cambio organizacional se relaciona con el cumplimiento de la misión. (Vargas, 2011)

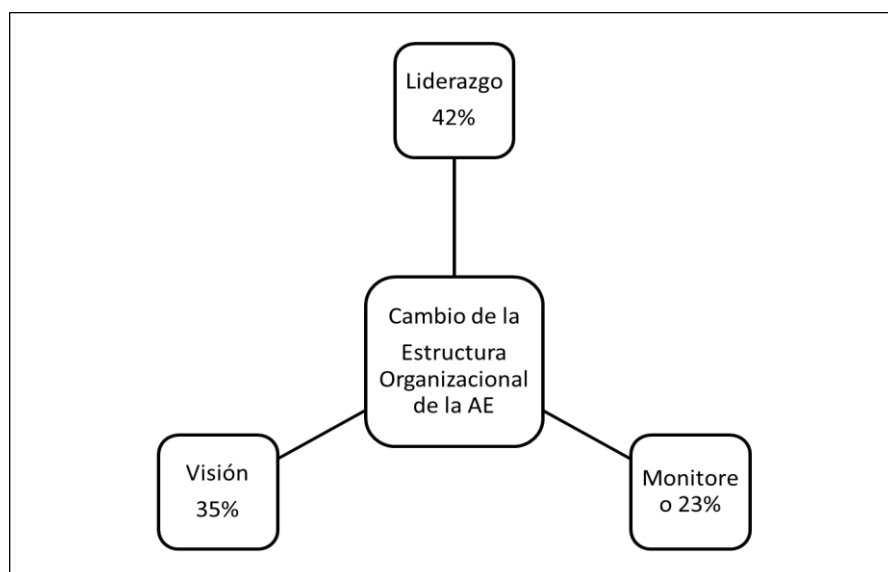
En consecuencia, para ayudar a lograr las competencias del Ejército, se requiere una modificación en la estructura organizacional de la Aviación del Ejército de acuerdo con sus capacidades y la estructura de la fuerza para el año 2034.

En relación con el término Cambio Organizacional, en principio se consideraron como Categorías Apriorísticas los factores relacionados con dicho concepto, tomando como base las teorías de cambio y cultura organizacionales. Sin embargo, durante el proceso metodológico se llevaron a cabo entrevistas y revisión de documentos, lo que permitió articular nuestros hallazgos y generar nuevas categorías que surgieron del contraste con el Cambio Organizacional. Algunas de estas categorías son: estructura organizacional flexible, resistencia al cambio, metas claras y realistas, adaptabilidad y flexibilidad, comunicación y retroalimentación. Asimismo, surgieron nuevas categorías emergentes que no habían sido contempladas inicialmente, como entrenamiento permanente, disponibilidad de recursos y necesidades y perspectivas de personal. En este sentido, se destaca la importancia de considerar tanto las teorías preexistentes como la retroalimentación del personal y la realidad organizacional para obtener un panorama más completo y preciso del Cambio Organizacional.

### Figura 5

*Componentes del compromiso organizacional.*

Nota: Se realizó la comparación de los Componentes durante la investigación.



Con respecto a la contribución de la Aviación del Ejército a las nuevas competencias del Ejército del Perú prescritas en el Decreto Legislativo 1137, es necesario tener en cuenta una organización multimisión. Es decir, una organización capaz de cumplir múltiples misiones y objetivos al mismo tiempo, adaptándose a las necesidades y exigencias del entorno actual y futuro. Esto implica la necesidad de una estructura organizativa flexible, capaz de responder a situaciones diversas y cambiantes, que requieran la participación de la aviación del ejército.

Para ello, es necesario tener en cuenta aspectos como la adaptabilidad y flexibilidad de la organización, la comunicación y retroalimentación para una adecuada coordinación, y la disponibilidad de recursos necesarios para la realización de las diferentes misiones. Además, es necesario considerar las necesidades y perspectivas del personal que integra la aviación del ejército, a fin de mantener un clima laboral adecuado que promueva el compromiso y la motivación en el cumplimiento de las diferentes misiones. En ese sentido, la organización multimisión de la Aviación del Ejército del Perú es esencial para contribuir al cumplimiento de las competencias del Ejército del Perú, y ello implica la necesidad de contar con una estructura organizativa flexible y adaptable, una adecuada comunicación y coordinación, y la disponibilidad de recursos necesarios para las diferentes misiones. Adicionalmente, para articularse a la estructura de la fuerza prevista para el 2034 debe considerarse un tipo de organización multimodal; la cual, se caracteriza por ser una estructura que tiene la capacidad de adaptarse y ser flexible ante diferentes situaciones y misiones que se le presenten. En una organización multimodal, se integran diferentes capacidades y recursos para responder a distintas situaciones, ya sea en operaciones de combate, en

misiones humanitarias o en otras situaciones que puedan requerir la intervención de la Aviación del Ejército. Esta estructura organizacional permite que la fuerza aérea pueda adaptarse a diferentes entornos y desafíos, y así cumplir con las competencias establecidas en el Decreto Legislativo 1137 de manera más eficiente y efectiva.

Además, una organización multimodal requiere de una estructura organizativa flexible, en la que las diferentes capacidades y recursos puedan ser integrados y utilizados de manera eficiente. Esto implica una comunicación fluida y efectiva entre los diferentes componentes de la organización, una adaptabilidad a los cambios y a las nuevas situaciones, y una capacidad de respuesta rápida ante las necesidades que se presenten.

En conclusión, una organización multimodal sería una alternativa viable para que la Aviación del Ejército pueda cumplir con las competencias establecidas en el Decreto Legislativo 1137. Esta estructura organizacional permitiría una mayor eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las misiones, adaptabilidad a diferentes entornos y desafíos, y una capacidad de respuesta rápida ante las necesidades que se presenten.

## Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

### 6.1. Conclusiones

Los resultados obtenidos permitieron alcanzar los objetivos del estudio trazados.

#### 6.1.1. *Con relación al objetivo 1:*

Explicar los cambios que requiere la estructura organizacional de la Aviación del Ejército para contribuir con el cumplimiento de las nuevas competencias y capacidades del Ejército del Perú. La nueva estructura organizacional de la Aviación del Ejército del Perú debe ser adaptada para cumplir con las nuevas competencias que el Ejército del Perú ha adquirido, las cuales incluyen la participación en el sistema nacional de riesgos y desastres y el desarrollo nacional, además de su papel habitual de proteger la soberanía nacional e integridad territorial. Esto implica una serie de desafíos que requieren una revisión completa de la estructura organizacional de la Aviación del Ejército, con el fin de integrar las capacidades necesarias para cumplir con los requerimientos que exige la nueva estructura de la fuerza prevista para el 2034.

La participación de la Aviación del Ejército en el sistema nacional de riesgos y desastres implica una nueva serie de tareas y responsabilidades que requieren una revisión completa de la estructura organizacional de la unidad. La Aviación del Ejército debe estar preparada para responder rápidamente en caso de una emergencia, lo que significa que debe contar con una estructura organizacional y capacidades que le permitan movilizar recursos y personal con rapidez. Además, la unidad debe contar con capacidades específicas para el transporte de suministros, materiales y personal en situaciones de emergencia, lo que también requiere una revisión de la estructura organizacional.

La nueva estructura organizacional de la Aviación del Ejército también debe tomar en cuenta las nuevas competencias del Ejército del Perú en el desarrollo nacional. El Ejército debe ser capaz de contribuir al desarrollo económico y social del país, lo que implica la necesidad de contar con una estructura organizacional y capacidades que permitan llevar a cabo proyectos de desarrollo en las regiones del país. La Aviación del Ejército puede ser un recurso valioso en este sentido, ya que puede transportar personal y suministros a regiones remotas y de difícil acceso. Sin embargo, para poder llevar a cabo esta tarea, la unidad debe contar con una estructura organizacional y capacidades específicas para el transporte de personal y materiales en proyectos de desarrollo.

Además de su papel en el sistema nacional de riesgos y desastres y el desarrollo nacional, la Aviación del Ejército también debe cumplir con su papel habitual de proteger la soberanía nacional e integridad territorial. Para poder cumplir con este papel, la unidad debe contar con una estructura organizacional y capacidades que le permitan llevar a cabo misiones de vigilancia y defensa. Esto implica la necesidad de contar con personal altamente

capacitado y tecnología avanzada, además de una estructura organizacional que permita coordinar eficazmente las operaciones.

Por último, la nueva estructura organizacional de la Aviación del Ejército debe integrar las capacidades necesarias para cumplir con los requerimientos que exige la nueva estructura de la fuerza prevista para el 2034. Esto implica la necesidad de contar con una estructura organizacional que permita coordinar eficazmente las operaciones con otras unidades del Ejército, así como capacidades específicas para llevar a cabo misiones conjuntas y operaciones de alta complejidad.

**En conclusión, la adaptación de la estructura organizacional de la Aviación del Ejército del Perú a las nuevas competencias del Ejército del Perú, como su participación en el sistema nacional de riesgos y desastres y desarrollo nacional, demandan una estructura organizacional multimisión y multimodal.**

#### **6.1.2. Con relación al objetivo 2:**

Analizar la relación entre los cambios que requiere la estructura organizacional de la Aviación y la nueva estructura de la fuerza. La Aviación del Ejército del Perú es una organización militar responsable de la protección de la soberanía nacional, la integridad territorial y la defensa de los intereses nacionales. Sin embargo, con las nuevas competencias del Ejército del Perú, la Aviación del Ejército debe adaptarse a un papel más amplio en el desarrollo nacional y en la participación en el sistema nacional de riesgos y desastres.

Esta nueva realidad implica la necesidad de una reorganización de la estructura organizacional de la Aviación del Ejército para permitir la integración de capacidades y habilidades que permitan cumplir con los requerimientos que exige la nueva estructura de la fuerza prevista para el 2034.

Para integrar estas nuevas competencias y responsabilidades, se requiere una organización multimodal que pueda responder eficazmente a una variedad de situaciones y misiones. Esta organización debe contar con la capacidad de integrar aeronaves de diferentes tipos y tamaños, desde helicópteros hasta aviones de transporte de carga pesada, para adaptarse a las necesidades específicas de cada tarea.

La estructura organizacional de la Aviación del Ejército debe estar diseñada para fomentar la flexibilidad, la adaptabilidad y la capacidad de respuesta rápida a las situaciones cambiantes. Debe ser capaz de integrar diferentes especialidades, como operaciones especiales, transporte de carga, evacuación médica y búsqueda y rescate, para cumplir con los requerimientos de las misiones que se le asignen.

Para cumplir con estas nuevas responsabilidades y exigencias, se requiere un personal altamente capacitado y motivado. La Aviación del Ejército debe garantizar la disponibilidad de los recursos necesarios para proporcionar la formación y el entrenamiento

adecuados para su personal. Es esencial que el personal de la Aviación del Ejército esté bien preparado para cumplir con sus misiones, incluso en situaciones de alta presión y estrés.

Además, la Aviación del Ejército debe tener en cuenta las necesidades y perspectivas de su personal en el proceso de cambio organizacional. La integración de nuevas competencias y responsabilidades puede generar resistencia al cambio y interrupción en la organización. Es fundamental involucrar a los miembros del personal en el proceso de cambio para garantizar su aceptación y compromiso con la nueva estructura organizacional.

La comunicación y la retroalimentación son clave para asegurar la integración efectiva de las nuevas competencias y la nueva estructura organizacional. Se deben establecer canales de comunicación efectivos y eficientes para garantizar que todos los miembros del personal estén informados y comprendan las implicaciones del cambio organizacional.

En resumen, la integración de las nuevas competencias y responsabilidades del Ejército del Perú en la estructura organizacional de la Aviación del Ejército requiere una organización multimodal flexible y adaptable. Es esencial tener en cuenta las necesidades y perspectivas del personal en el proceso de cambio y garantizar la disponibilidad de los recursos necesarios para proporcionar la formación y el entrenamiento adecuados para el personal. La comunicación y la retroalimentación son clave para asegurar la integración efectiva de las nuevas competencias y la nueva estructura organizacional. Solo así se podrá garantizar una organización preparada de fondo multimisión y multimodal.

## **6.2. Recomendaciones**

### **6.2.1. Con relación a la conclusión 1:**

Con la finalidad de adaptarse a las nuevas competencias del Ejército del Perú, la Aviación del Ejército debe modificar su estructura organizacional para poder contribuir de manera efectiva a la protección nacional y al desarrollo nacional, así como a su habitual labor de proteger la soberanía nacional e integridad territorial.

La primera medida que se puede tomar para lograr esto es reorganizar los batallones de helicópteros para que tengan una responsabilidad territorial definida. Esto implica que cada batallón de helicópteros tendría la responsabilidad de proteger un área geográfica específica del país, en lugar de tener una responsabilidad general. Para lograr esto, se deben identificar las áreas geográficas críticas del país en términos de riesgos y desastres naturales, así como de posibles conflictos y amenazas. A partir de esto, se puede determinar el número de batallones de helicópteros que se necesitan y asignarles una responsabilidad territorial específica.

Además, se deben integrar las capacidades necesarias para cumplir con los requerimientos de la nueva estructura de la fuerza prevista para el 2034. Esto puede incluir la adquisición de nuevos equipos y tecnologías, así como la capacitación de personal en

nuevas habilidades y técnicas. Otra medida que se puede tomar es la creación de un centro de operaciones conjunto para la coordinación de las operaciones de la Aviación del Ejército con otras unidades militares y civiles en caso de desastres naturales o emergencias. También se puede considerar la formación de unidades especializadas en misiones humanitarias y de rescate, lo que permitiría a la Aviación del Ejército responder rápidamente a emergencias y brindar asistencia humanitaria en caso de desastres naturales o conflictos.

En resumen, para adaptarse a las nuevas competencias del Ejército del Perú, la Aviación del Ejército debe modificar su estructura organizacional y asignar responsabilidades territoriales específicas a los batallones de helicópteros, integrar las capacidades necesarias para cumplir con los requerimientos de la nueva estructura de la fuerza prevista para el 2034, crear un centro de operaciones conjunto y formar unidades especializadas en misiones humanitarias y de rescate. Todo esto permitiría a la Aviación del Ejército contribuir de manera efectiva a la protección nacional y al desarrollo nacional del país.

#### **6.2.2. Con relación a la conclusión 2:**

Para estar en condiciones de contribuir con las nuevas competencias del Ejército del Perú que incluyen su participación en el sistema nacional de riesgos y desastres y desarrollo nacional además de su habitual labor de proteger la soberanía nacional e integridad territorial, es necesario que la estructura organizacional de la Aviación del Ejército sea modificada. Esto implica una reorganización en tres aspectos clave: la estructura organizacional, los recursos humanos y los recursos materiales.

En cuanto a la estructura organizacional, se debe considerar la adopción de una organización multimodal que permita la realización de misiones múltiples y diversas. La estructura debe estar diseñada para permitir la ejecución simultánea de diferentes misiones, que se traduzca en la asignación de recursos a múltiples tareas. Esto implica una estructura organizacional flexible que permita la rápida adaptación y cambios ante situaciones imprevistas.

En cuanto a los recursos humanos, se debe garantizar la formación y entrenamiento del personal en habilidades necesarias para enfrentar las nuevas competencias del Ejército del Perú. Es necesario desarrollar una estrategia de capacitación que tenga como objetivo mejorar la capacidad de los miembros del equipo para trabajar en misiones diferentes y específicas. La capacitación no solo se enfocará en habilidades técnicas, sino también en habilidades blandas, como la gestión del tiempo y la toma de decisiones bajo presión.

En cuanto a los recursos materiales, se requiere una actualización de los equipos, sistemas y tecnología. Para cumplir con la nueva estructura de la fuerza prevista para el 2034, es necesario invertir en la adquisición de nuevos equipos y tecnologías para mejorar las

capacidades de la Aviación del Ejército. Además, se deben garantizar los recursos necesarios para el mantenimiento y reparación de estos equipos, para asegurar su durabilidad y eficacia.

En resumen, la contribución de la Aviación del Ejército a las nuevas competencias del Ejército del Perú prescritas en el Decreto Legislativo 1137 implica la necesidad de una reorganización en su estructura organizacional, recursos humanos y recursos materiales. Una organización multimodal que permita la realización de misiones múltiples y diversas, un personal capacitado en habilidades específicas y una actualización de los equipos, sistemas y tecnología son necesarios para que la Aviación del Ejército esté en condiciones de cumplir con los requerimientos de la nueva estructura de la fuerza prevista para el 2034 y para asegurar su contribución a la seguridad y desarrollo nacional del país.

### **6.2.3. Aporte Doctrinario Como Producto de la Investigación.**

La investigación realizada revela que la actual estructura organizacional de la Aviación del Ejército, que está configurada tradicionalmente en función de roles especializados y estrechamente definidos, no es del todo eficaz para manejar las múltiples competencias y demandas modernas del ejército. Para resolver este desafío, se propone una estructura organizacional multimodal y multimisión. En términos generales, una estructura multimodal y multimisión permite una mayor flexibilidad y adaptabilidad en respuesta a una variedad de misiones y situaciones. Es multimodal en el sentido de que es capaz de funcionar en varios modos o contextos (como combate, apoyo logístico, operaciones humanitarias, entre otros). Es multimisión en el sentido de que puede manejar una variedad de misiones al mismo tiempo o cambiar rápidamente entre diferentes tipos de misiones según sea necesario. Para implementar esta estructura, se ha preparado un Cuadro de Organización y Equipo (COEq) para la Aviación del Ejército. El COEq es un documento que establece la organización, roles, responsabilidades, y equipos necesarios para cumplir con las misiones y objetivos de la unidad.

La nueva estructura propuesta en el COEq se basa en equipos multifuncionales, con personal y equipamiento capaces de realizar una variedad de tareas en diferentes contextos. Esto incluye, por ejemplo, pilotos y tripulación de aeronaves que están capacitados y equipados para participar en una variedad de misiones, desde operaciones de combate hasta misiones de búsqueda y rescate, suministro y evacuación médica. Además, la estructura organizativa propuesta promueve una mayor colaboración e integración entre las diferentes unidades de la Aviación del Ejército, así como con otras ramas del ejército y con agencias externas. Esto es esencial para garantizar una respuesta efectiva y coordinada a las múltiples y a menudo imprevisibles demandas de las operaciones militares modernas.

Finalmente, el aporte doctrinario propuesto se basa en una reevaluación de las necesidades y desafíos del ejército moderno y propone una estructura organizacional más

flexible y adaptable que puede manejar una variedad de misiones y contextos. Se espera que esta nueva estructura mejore la eficacia y eficiencia de la Aviación del Ejército, y posicione a la fuerza para enfrentar con éxito los desafíos del futuro.

### Referencias Bibliográficas

- Acuerdo Nacional. (22 de Abril de 2014). Acuerdo Nacional: Consensos para enrumbar el país. Obtenido de Acuerdo Nacional-Unidos para crecer. <https://acuerdonacional.pe/>
- Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica. España: Gesbiblo S.L.
- Angulo, G. (2017). Cultura organizacional en el compromiso laboral de los profesionales de salud de una clínica privada, Lima-2017. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/21334/Angulo\\_RGG.pdf](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/21334/Angulo_RGG.pdf)
- Álvarez, Edgar. (2023). 5 pasos para cambiar la cultura organizacional. <https://gestioncambio.com/5-pasos-para-cambiar-la-cultura-organizacional/>
- Barriga, R. (2016). Clima organizacional y desempeño docente en la universidad “Jaime Bausate y Meza” Jesús María. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/5177>
- Bocanegra, R. y Guerrero, R. (2020). Análisis del proceso de la gestión del cambio para la transformación digital durante la pandemia surgida en marzo del 2020: Telefónica del Perú. Lima, 2020. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/17846>
- Canchan, E. (2019). Cultura organizacional y gestión del talento humano de los trabajadores de la Municipalidad de Lima - 2018. [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNEI\\_549787adfa40bce8dc84606e77aaf47a](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNEI_549787adfa40bce8dc84606e77aaf47a)
- Carreño, D. (2020). Estrategias Para Disminuir la Resistencia al Cambio Organizacional: Una Revisión del Estado del Arte. Bucaramanga, 2020. [https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9137/101\\_1%20\(1\).pdf](https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9137/101_1%20(1).pdf)
- Castañeda, R. (2011). El Proceso de Cambio en las Organizaciones. Nuevo León, 2011. <http://eprints.uanl.mx/2341/1/1080227417.pdf>
- Castro y Molina. (2020). Incidencia de la cultura organizacional y el trabajo en equipo en el éxito de los proyectos de dos empresas de los sectores de construcción y tecnología de la información. <http://hdl.handle.net/10882/9953>
- Cisterna, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación de conocimientos en investigación cualitativa. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29900107>
- Constitución Política del Perú. Art. 165, 29 de diciembre de 1993.
- Collada, L. (2018). El proceso de modernización organizacional de instituciones sin fines de lucro: cambios dentro de la ONG Soluciones Prácticas, Lima 2018. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/13153>

- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill.
- Decreto Legislativo No 1136 (Ley del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas).
- Decreto Legislativo No 1137 (Ley del Ejército del Perú).
- Duran A. Paulo. (2020). <em>Desarrollo organizacional: qué es, etapas, proceso, cultura, cambio y clima organizacional</em>. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/desarrollo-organizacional-d-o/>
- Editorial Etece. (2021) "Cultura organizacional". Autor: Equipo editorial, Etecé. De: Argentina. Para: *Concepto.de*. Disponible en: <https://concepto.de/cultura-organizacional/>. Última edición: 16 de julio de 2021. Consultado: 24 de julio de 2023 Fuente: <https://concepto.de/cultura-organizacional/#ixzz88OIW0XRR>
- Gallego, M. y Soto, M. (2021). El Cambio Organizacional, un Artículo de Revisión. Medellín, 2021. <https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/29818/EL%20CAMBIO%20ORGANIZACIONAL%2C%20UN%20ART%2C%20DCULO%20DE%20REVISI%2C%2093N.pdf?sequence=2>
- Guía Metodológica para el Planeamiento del Diseño de la Fuerza. (2017).
- Hernández Fernández y Baptista. (2014).
- Hernández-Mendoza. (2018). Metodología de la investigación. Ciudad de México.
- Hernández-Sampieri, R. (2016). Metodología de la Investigación. México: Edamsa Impresiones.
- Hinojosa, J. (2017). El arte de hacer una tesis. Lima: Biblioteca Nacional del Perú.
- Huamani, I. (2017). Motivación laboral y el comportamiento organizacional del personal de salud del Hospital de Emergencia José Casimiro Ulloa, 2017. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2964777>
- Iberdrola. (2023). Gestión del cambio. Recuperado de <https://www.iberdrola.com/sostenibilidad/gestion-del-cambio>.
- Izcarra, P. (2014). Manual de Investigación Cualitativa. México, D.F.: Fontamara.
- Izcarra, S. (2014). Metodología de Investigación Cualitativa. México: Fontamara.
- José Ángel Maldonado. (2015). La Metodología de la Investigación (Fundamentos).
- Kotter, J. P. (1996). Leading change. Harvard Business Press.
- La Porta, Aurora. (2022) ¿Cómo gestionar la resistencia al cambio organizacional? <https://www.apd.es/resistencia-al-cambio-organizacional-como-gestionarla/>
- Lista Universal de Tareas del Ejército de. (2009). FM 7-15 Lista Universal de Tareas del Ejército del EEUU.

- Llancari y Alania. (2019). Cultura organizacional y desempeño docente en la Universidad Nacional del Centro del Perú. <https://doi.org/10.26490/uncp.sl.2020.4.1.475>
- Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030. (2015). Sendai Japón. [https://www.unisdr.org/files/43291\\_spanishsendaiframeworkfordisasterri.pdf](https://www.unisdr.org/files/43291_spanishsendaiframeworkfordisasterri.pdf)
- Maslow. (2012). Comportamiento Organizacional. Motivación en las diversas necesidades humanas.
- Navarrete C. (2021). Propuesta de estructura organizacional del Cuerpo de Ingenieros del Ejército Ecuatoriano y sus unidades subordinadas, basado en procesos, mediante el análisis comparativo con su similar del Ejército de Brasil. Quito, 2021. <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/27044/1/T-ESPE-017320.pdf>
- Pacherrez, J. (2020). Modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020. Tarapoto, 2021. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/56802>
- Peña, P. (2019). La comunicación interna y el Cambio en la Gestión Organizacional: evidencia en la Autoridad de Transporte Urbano, Lima 2019. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/18648?show=full>
- Prosci. (s.f.). ¿Qué es gestión del cambio y cómo funciona? <https://www.prosci.com/es/blog/que-es-gestion-del-cambio-y-como-funciona>.
- Prosci. (2021)
- Sánchez, L. (2021). Estrategia de Transformación y Modernización del Ejército de Colombia. Quito, 2021. <https://www.researchgate.net/publication/351683158 ESTRATEGIA DE TRANSFORMACION Y MODERNIZACION DEL EJERCITO DE COLOMBIA>
- Schein, E. H. (). Organizational culture and leadership. John Wiley & Sons.
- Sodexo. (2021). ¿Cómo lograr una correcta gestión del cambio organizacional? <https://blog.sodexo.co/gestion-del-cambio-organizacional>
- SYDLE. (2022). Gestión del cambio: Que es y cuáles son sus beneficios e importancia. <https://www.sydle.com/es/blog/gestion-del-cambio-60364298da4d0968095ad321>
- Trujillo, C. A. (2019). Investigación cualitativa. Quito.
- Vargas, X. (2011). ¿Como hacer Investigación cualitativa? Jalisco, México: ETXETA.
- Velásquez, M. (2015). Cultura Organizacional en la Administración Pública. [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/tpos/document/1502-1005\\_VelazquezMR](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/tpos/document/1502-1005_VelazquezMR)
- Yupanqui, D. (2013). Propuesta de estrategia para lograr un óptimo manejo de la resistencia al cambio en las organizaciones. Lima 2013. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/9371>

Zimmerman, Arthur. (2000) Gestión del cambio organizacional.  
[https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1442&context=abya\\_yala](https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1442&context=abya_yala)  
a

**ANEXOS**

## ANEXO 1



## MATRIZ DE CONSISTENCIA

**Título de la Investigación: “LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO Y SU RELACIÓN CON LAS NUEVAS COMPETENCIAS DEL EJÉRCITO AL 2023.”**

<b>PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>TEORIAS</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUBCATEGORIAS (Patrones)</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	<b>ANALISIS DE DATOS</b>
¿Qué tipo de cambios en su estructura organizacional requiere la Aviación del Ejército para contribuir al cumplimiento de las nuevas competencias del Ejército del Perú?	- Explicar los cambios que requiere la estructura organizacional de la Aviación del Ejército para estar en condiciones de contribuir al cumplimiento de las nuevas competencias del Ejército del Perú.	<b><u>Cambio Organizacional</u></b>  John Kotter presenta un marco práctico para lograr cambios exitosos en una organización. El autor identifica ocho pasos críticos que deben seguirse para lograr un cambio efectivo: establecer una sensación de urgencia, formar una coalición poderosa, crear	<b>Estructura Organizacion al Flexible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno externo e interno</li> <li>• Cultura organizacional</li> <li>• Historia y tradiciones organizacionales</li> </ul>	<b>Enfoque:</b> Cualitativo  <b>Tipo:</b> Empírica.  <b>Método:</b> Hermenéutico.	<b>Técnicas</b>  • Entrevista semiestructurada  • Indagación documental  <b>Instrumento</b>  • Guía de entrevista  • Ficha de investigación
¿Cuál es la relación entre los cambios que requiere la estructura organizacional de la Aviación y la nueva estructura de la fuerza?	-Analizar la relación entre los cambios que requiere la		<b>Necesidades y perspectivas de Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de problemas y oportunidades</li> <li>• Análisis de stakeholders</li> <li>• Análisis FODA</li> </ul>	<b>Población:</b> Doce (12) pilotos y oficiales de mantenimiento y dos (02) oficiales de EM de la AE.	<b>Técnicas de Análisis de Datos</b>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de cambio</li> </ul>		

	estructura organizacional de la Aviación y la nueva estructura de la fuerza.	una visión compartida, comunicar la visión, capacitar a otros para actuar en la visión, crear victorias a corto plazo, consolidar ganancias y producir más cambio y mantener el impulso para asegurar el éxito a largo plazo	<b>Metas Claras y Precisas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de cambio</li> <li>• Comunicación</li> </ul>		Se definió las unidades de análisis, la descripción de las categorías, el soporte de las categorías y posteriormente se estableció la red semántica y los conceptos anteriormente mencionados fueron sometidos a la triangulación de técnicas cualitativas, mediante las cuales se redefinieron algunos conceptos. Todo el procedimiento
			<b>Resistencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de cambio</li> <li>• Resistencia al cambio</li> <li>• Gestión del cambio</li> </ul>		
		<p><b><u>Cultura Organizacional y Liderazgo</u></b></p> <p>Fundamental para comprender cómo las culturas organizacionales afectan el</p>	<b>Adaptabilidad y Flexibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición del impacto del cambio</li> <li>• Retroalimentación y ajuste</li> <li>• Sostenibilidad del cambio</li> </ul>		

		<p>comportamiento humano y la forma en que se llevan a cabo las actividades en una organización. Los líderes tienen la responsabilidad de crear, moldear y mantener una cultura organizacional saludable, y que esta cultura puede ser una fuente importante de ventaja competitiva. También proporciona una guía práctica para el diagnóstico de la cultura y la gestión del cambio.</p>				se desarrolló de manera artesanal.
--	--	---	--	--	--	------------------------------------

			<b>Disponibilidad de Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financieros</li> <li>• Tecnológicos</li> <li>• Humanos</li> </ul>		
			<b>Necesidades y Perspectivas del Personal:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abierta</li> <li>• Efectiva</li> <li>• Oportuna</li> <li>•</li> </ul>		
			<b>Comunicación y Retroalimentación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción</li> <li>• Desarrollo Profesional</li> <li>• Seguridad</li> </ul>		

**ANEXO 2****INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

## GUÍA DE ENTREVISTA

### Introducción

El presente instrumento recoge su opinión personal basada en su experiencia, conocimiento referente al tema: **“LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO Y SU RELACIÓN CON LAS NUEVAS COMPETENCIAS DEL EJÉRCITO AL 2023.”** desde ya nuestro agradecimiento por su muy reconocida contribución.

	<b>Preguntas</b>
1	¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrenta la Aviación del Ejército para adaptarse a las nuevas competencias y estructura de la fuerza?
2	¿Qué cambios organizacionales han sido implementados hasta ahora en la Aviación del Ejército para cumplir con las nuevas competencias y estructura de la fuerza?
3	¿Cómo se está abordando el proceso de gestión del cambio en la Aviación del Ejército para asegurar una transición suave y efectiva?
4	¿Qué roles y responsabilidades deben desempeñar los líderes en la Aviación del Ejército para facilitar el cambio organizacional y cumplir con las nuevas competencias?
5	¿Qué recursos y apoyo se necesitan para asegurar el éxito del cambio organizacional en la Aviación del Ejército?
6	¿Qué impacto tendrá el cambio organizacional en la cultura de la Aviación del Ejército y cómo se está abordando este impacto?
7	¿Cómo se está asegurando la comunicación efectiva y la colaboración entre los diferentes niveles de la Aviación del Ejército durante el proceso de cambio organizacional?
8	¿Cómo se están evaluando los resultados y el progreso del cambio organizacional en la Aviación del Ejército?
9	¿Cómo se están capacitando y preparando a los empleados de la Aviación del Ejército para desempeñarse en las nuevas competencias y estructura de la fuerza?
10	¿Cuáles son los planes a largo plazo para mantener la adaptación continua y la mejora en la Aviación del Ejército para cumplir con las necesidades y desafíos futuros?

### **FICHA DE INVESTIGACIÓN**

Se seleccionó los documentos que contenían información relacionada a la realización de las tareas de control de la población y que permitirán confrontar lo expresado en las entrevistas, documentos que deberán contribuir a responder a las preguntas de investigación y que obran en la Aviación del Ejército:

#### **RUTA DE DOCUMENTOS**

<b>N/O</b>	<b>Tipo de documento</b>	<b>País</b>	<b>Referencia bibliográfica</b>	<b>Tema o título</b>
1	Decreto Legislativo 1137	Perú	Normas Legales, El Peruano, Título II, artículo 3º, (10 diciembre, 2012)	Ley del Ejército del Perú
2	Plan de Transformación Institucional	Perú	Clasificado	Plan de transformación del Ejército del Perú
3	Reglamento RE-310-30 (COEQ)	Perú	Clasificado	Cuadro de Organización y Equipo
4	Decreto Legislativo 27658	Perú	Normas Legales, El Peruano, (11 mayo, 2023)	Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado
5	Cuadro de Organización y equipo de la Aviación del Ejército	Perú	Clasificado	Cuadro de Organización y Equipo de la AE
6	Nueva estructura de la fuerza al 2034	Perú	Clasificado	Organización del Ejército del Perú proyectado al 2034

**ANEXO 3****VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

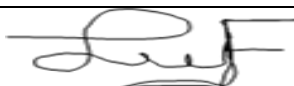


**II. OPINIÓN DE APLICACIÓN:**

.....Favorable.....

**III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

95.20

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	Nº DE TELÉFONO
Chorrillos 02 de marzo del 2023	43318870		988392711

### VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA POR EXPERTO

#### TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN “LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO Y SU RELACIÓN CON LAS NUEVAS COMPETENCIAS DEL EJÉRCITO AL 2023.”

##### I. DATOS DEL EXPERTO:

- a. Apellidos y nombres : JORGE LUIS SALAZAR GONZALES  
 b. Grado académico-profesión : Magister  
 c. D.N.I. : 43318870  
 d. CIP. : 118002900  
 e. N° de teléfono : 988392711  
 f. Lugar y fecha : Chorrillos 02 de marzo del 2023



Firma:

##### II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)

- a. Autor(es) del instrumento : Mario De La Mata Castañeda  
 Vitorio Bossio Ballesteros  
 b. Institución a la que pertenece: ESGE-EPG  
 c. Método de investigación : Cualitativo  
 d. Tipo de entrevista : Semi-estructurada

##### III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

N°	Criterios	Indicadores	Valoración
			De: 0 a 1
01	Diseño	Convocatoria: Lugar – tiempo. Contenidos: Propuesta de temas- preguntas – respuestas.	0.96
02	Organización	Selección: informantes – representación de temas – tipo de respuesta – número de entrevistas.	0.95
03	Estructuración	Guía de entrevista : Dirección a seguir - Objetivos - N° de preguntas según tipo de entrevista Contexto de los datos: Conocer experiencias del entrevistado Tema propios : Aspectos que interesen	0.94
04	Secuencial	Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Sigue un orden lógico y pre-requisitorial.	0.96

05	Conectividad	Conjuga el tipo de pregunta con el objetivo de investigación y se armoniza con las experiencias que esperan ser revaloradas en el cuestionario.	1
06	Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos desconocidos y/o modificados de las variables de investigación.	1
07	Actualidad	Existe coherencia entre resultados alcanzados con la realidad por conocer en el marco de doctrina, leyes, teorías vigentes.	0.95
08	Contrastación de otros resultados	Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación.	0.96
09	Orientación a solución de problemas	Se concatenan las preguntas para alcanzar criterios, juicios, conceptos que ayuden a solucionar el problema de investigación planteado.	1
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos.	0.98
<b>IV. RESULTADO DE VALORACIÓN: 0.97</b>		<b>V. OPINIÓN DE APLICACIÓN</b> El instrumento de validación cumple con todos los criterios que deben de valorarse en su formulación. Es aplicable.	
<u>Aspectos para la valoración</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valida por 05 expertos de la ESGE-EPG</li> <li>- Debe aplicarse la prueba de la "V" de Aiken</li> <li>- Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85%</li> <li>- La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75</li> </ul>			







9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																			95	
10.PERTINENCIA	El inventario es aplicable																				95

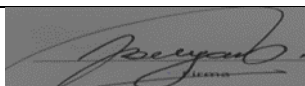
## II. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

.....Favorable.....

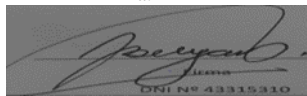
.....

## III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

95.50
-------

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO	Nº DE TELÉFONO
Chorrillos 2 de marzo del 2023	4433188 70		996134293

### VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA POR EXPERTO

<b>TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: “LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO Y SU RELACIÓN CON LAS NUEVAS COMPETENCIAS DEL EJÉRCITO AL 2023.”</b>			
<b>a. DATOS DEL EXPERTO:</b>			
b.	Apellidos y nombres	:	Jose A. Bedoya Perales
c.	Grado académico-profesión	:	Magister
d.	D.N.I.	:	43315310
e.	CIP.	:	108367800
f.	N° de teléfono	:	996134293
g.	Lugar y fecha	:	Chorrillos 02 de marzo del 2023
h.	Firma:		
<b>VI. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)</b>			
a.	Autor(es) del instrumento	:	Mario De La Mata Castañeda Vitorio Bossio Ballesteros
b.	Institución a la que pertenece:		ESGE-EPG
c.	Método de investigación	:	Cualitativo
d.	Tipo de entrevista	:	Semiestructurada
<b>e. ASPECTOS DE EVALUACIÓN</b>			
N°	Criterios	Indicadores	Valoración
			De: 0 a 1
01	Diseño	Convocatoria: Lugar – tiempo. Contenidos: Propuesta de temas- preguntas – respuestas.	0.96
02	Organización	Selección: informantes – representación de temas – tipo de respuesta – número de entrevistas.	0.95
03	Estructuración	Guía de entrevista : Dirección a seguir - Objetivos - N° de preguntas según tipo de entrevista Contexto de los datos: Conocer experiencias del entrevistado Tema propios : Aspectos que interesen	0.94

04	Secuencial	Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Sigue un orden lógico y pre-requisitorial.	0.96
05	Conectividad	Conjuga el tipo de pregunta con el objetivo de investigación y se armoniza con las experiencias que esperan ser revaloradas en el cuestionario.	1
06	Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos desconocidos y/o modificados de las variables de investigación.	1
07	Actualidad	Existe coherencia entre resultados alcanzados con la realidad por conocer en el marco de doctrina, leyes, teorías vigentes.	0.95
08	Contrastación de otros resultados	Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación.	0.96
09	Orientación a solución de problemas	Se concatenan las preguntas para alcanzar criterios, juicios, conceptos que ayuden a solucionar el problema de investigación planteado.	1
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos.	0.98
<b>f. RESULTADO DE VALORACIÓN: 0.97</b>			<b>g. OPINIÓN DE APLICACIÓN</b>
<u><b>Aspectos para la valoración</b></u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valida por 05 expertos de la ESGE-EPG</li> <li>- Debe aplicarse la prueba de la “V” de Aiken</li> <li>- Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85%</li> <li>- La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75</li> </ul>			
			El instrumento de validación cumple con todos los criterios que deben de valorarse en su formulación. Es aplicable.



7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos de conocimiento																		95
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los índices e indicadores y las dimensiones																		96
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																		95
10. PERTINENCIA	El inventario es aplicable																		95

**II. OPINIÓN DE APLICACIÓN:**

.....Favorable.....  
 .....

**III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

95.30

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORM	Nº DE TELÉFONO
Chorrillos 2 de marzo del 2023	43391954		990014926

### VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA POR EXPERTO

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: “LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO Y SU RELACIÓN CON LAS NUEVAS COMPETENCIAS DEL EJÉRCITO AL 2023.”**

**h. DATOS DEL EXPERTO:**

- a. Apellidos y nombres : Francisco Javier Da Cruz Barraza  
 b. Grado académico-profesión : Magister  
 c. D.N.I. : 43391954  
 d. CIP,. : 120420300  
 e. N° de teléfono : 990014926  
 f. Lugar y fecha : Chorrillos 2 de marzo del 2023



Firma:

**g. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)**

- h. Autor(es) del instrumento : Mario De La Mata Castañeda  
 Vitorio Bossio Ballesteros  
 i. Institución a la que pertenece: ESGE-EPG  
 j. Método de investigación : Cualitativo  
 k. Tipo de entrevista : Semi-estructurada

**I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN**

N°	Criterios	Indicadores	Valoración
			De: 0 a 1
01	Diseño	Convocatoria: Lugar – tiempo. Contenidos: Propuesta de temas- preguntas – respuestas.	0.96
02	Organización	Selección: informantes – representación de temas – tipo de respuesta – número de entrevistas.	0.95
03	Estructuración	Guía de entrevista: Dirección a seguir - Objetivos - N° de preguntas según tipo de entrevista Contexto de los datos: Conocer experiencias del entrevistado Temas propios: Aspectos que interesen	0.94

04	Secuencial	Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Sigue un orden lógico y pre-requisitorial.	0.96
05	Conectividad	Conjuga el tipo de pregunta con el objetivo de investigación y se armoniza con las experiencias que esperan ser revaloradas en el cuestionario.	1
06	Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos desconocidos y/o modificados de las variables de investigación.	1
07	Actualidad	Existe coherencia entre resultados alcanzados con la realidad por conocer en el marco de doctrina, leyes, teorías vigentes.	0.95
08	Contrastación de otros resultados	Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación.	0.96
09	Orientación a solución de problemas	Se concatenan las preguntas para alcanzar criterios, juicios, conceptos que ayuden a solucionar el problema de investigación planteado.	1
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos.	0.98
<b>m. RESULTADO DE VALORACIÓN: 0.97</b>		<b>n. OPINIÓN DE APLICACIÓN</b>  El instrumento de validación cumple con todos los criterios que deben de valorarse en su formulación.  Es aplicable.	
<u><b>Aspectos para la valoración</b></u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valida por 05 expertos de la ESGE-EPG</li> <li>- Debe aplicarse la prueba de la “V” de Aiken</li> <li>- Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85%</li> <li>- La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75</li> </ul>			

## ANEXO 4



**AUTORIZACIÓN PARA RECOLECCIÓN  
DE DATOS**



<b>PERÚ</b>	<b>Ministerio de Defensa</b>	<b>Ejército del Perú</b>	
-------------	----------------------------------	------------------------------	--

**“Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional”**

Lima, 18 de julio de 2022

**Oficio N° 001/MDC/22**

Señor            Gral Brig Comandante General de la Aviación del Ejército-CALLAO

Asunto        : Solicita brindar facilidades al personal que se indica.

Ref            : a. Reglamento de Investigaciones de la ESGE-EPG.  
                  b. Reglamento para la obtención del grado académico de Maestro  
                  en Ciencias Militares.

Tengo el honor de dirigirme a Ud. en relación a los documentos de la referencia para solicitarle se digne brindar autorización de acceso a las instalaciones de la Aviación del Ejército para la recopilación de información al CRL Mario Martin DE LA MATA CASTANEDA y al CRL Vitorio Enmanuele BOSSIO BALLESTEROS, oficiales investigadores en proceso de formulación de tesis titulada: **“LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO Y SU RELACIÓN CON LAS NUEVAS COMPETENCIAS DEL EJÉRCITO AL 2023.”**, para optar por el grado de Magister en Ciencias Militares.

Es propicia la oportunidad para renovarle los sentimientos de mi especial consideración y estima personal.

Dios guarde a Ud.

M DE LA MATA C.  
CRL EP

**Distribución:**

CG AE..... (01)

Archivo..... (01) /02



PERÚ

Ministerio  
de DefensaEjército  
del Perú

Aviación del Ejército



“Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional”

Callao, 08 de Septiembre de 2022

**Oficio N° 012/JEMO/AE/05.00**

Señor : Coronel de Infantería Mario De La Mata Castañeda.

Asunto : Autorización de acceso a las instalaciones y levantamiento de información.

Ref. : Oficio N° 001/MDC/22

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. en relación a los documentos de la referencia para manifestarle que este comando autoriza y brinda las facilidades de acceso a las instalaciones y el levantamiento de datos e informaciones a los Coroneles Mario Martín DE LA MATA CASTANEDA y Vitorio Enmanuele BOSSIO BALLESTEROS, oficiales investigadores en proceso de formulación de tesis titulada: **“LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO Y SU RELACIÓN CON LAS NUEVAS COMPETENCIAS DEL EJÉRCITO AL 2023”**, para optar por el grado de Magister en Ciencias Militares.

Hago propicia la oportunidad para expresarle mis consideraciones y deferente estima personal.

Dios guarde a Ud.

.....(Fdo).....

LUIS E. CARRANZA VILAHUR  
GRAL BRIG CG AE**Distribución:**

interesado..... 01

Archivo..... 01/02

**ANEXO 5****COMPROMISO ETICO**

### Declaración de Compromiso Ético

El presente trabajo de investigación titulado “**LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO Y SU RELACIÓN CON LAS NUEVAS COMPETENCIAS DEL EJÉRCITO AL 2023.**”

Se ha realizado en estricto apego a la metodología de la investigación y a las normas éticas para investigación en Ciencias Militares promulgadas por el Departamento de Gestión de la Investigación de la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado.

En vista de lo anterior:

Yo **Bach. Mario Martín DE LA MATA CASTANEDA** egresado de la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado (ESGE-EPG), declaro bajo juramento que he desarrollado esta investigación siguiendo las instrucciones brindadas por el Departamento de Gestión de la Investigación, desde la elaboración del marco referencial y recolección de la información, hasta el análisis de datos y elaboración del informe final.

En tal sentido la información contenida en el presente documento es producto de mi trabajo personal, apegándome a la legislación sobre propiedad intelectual, sin haber incurrido en falsificación de la información o cualquier tipo de fraude, por lo cual me someto al marco legal y normativo vigente relacionado a dicha responsabilidad así como a las normas disciplinarias establecidas en la ESGE-EPG.



-----  
De La Mata Castañeda Mario Martin  
Coronel

DNI : 43332916

CIP : 117011200

### Declaración de Compromiso Ético

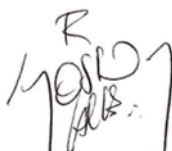
El presente trabajo de investigación titulado “**LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO Y SU RELACIÓN CON LAS NUEVAS COMPETENCIAS DEL EJÉRCITO AL 2023.**”

Se ha realizado en estricto apego a la metodología de la investigación y a las normas éticas para investigación en Ciencias Militares promulgadas por el Departamento de Gestión de la Investigación de la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado.

En vista de lo anterior:

Yo **Bach. Vitorio Enmanuele BOSSIO BALLESTEROS** egresado de la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado (ESGE-EPG), declaro bajo juramento que he desarrollado esta investigación siguiendo las instrucciones brindadas por el Departamento de Gestión de la Investigación, desde la elaboración del marco referencial y recolección de la información, hasta el análisis de datos y elaboración del informe final.

En tal sentido la información contenida en el presente documento es producto de mi trabajo personal, apegándome a la legislación sobre propiedad intelectual, sin haber incurrido en falsificación de la información o cualquier tipo de fraude, por lo cual me someto al marco legal y normativo vigente relacionado a dicha responsabilidad así como a las normas disciplinarias establecidas en la ESGE-EPG.



---

Vitorio Enmanuele BOSSIO BALLESTEROS

DNI: 43403085

## ANEXO 6



**HOJA DE DATOS PERSONALES**

## HOJA DE DATOS PERSONALES

**GRADO** : CRL INF

**NOMBRES** : MARIO MARTIN

**APELLIDOS** : DE LA MATA CASTANEDA

**EMAIL** : mdelamatac@esge,edu,pe

**DIRECCIÓN** : Urb, Torres de Matellini Mz A Block12 Dpto 103

**CELULAR** : 998894489

**FIRMA** :

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Mario Martin De la Mata Castaneda", is enclosed within a thin, hand-drawn circular border. The signature is written in a cursive style.

**HOJA DE DATOS PERSONALES**

**GRADO** : CRL INF

**NOMBRES** : VITORIO ENMANUELE

**APELLIDOS** : BOSSIO BALLESTEROS

**EMAIL** : vbossiob@esge.edu.pe

**DIRECCIÓN** : Jiron Sucre 575 dpto 103 San Miguel

**CELULAR** : 988582244

**FIRMA** :

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Vitorio Enmanuele Bossio Ballesteros', is written over a faint rectangular box.

**ANEXO 7****APOORTE DE INVESTIGACIÓN**

## **Título del Aporte de Investigación**

### **“LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO Y SU RELACIÓN CON LAS NUEVAS COMPETENCIAS DEL EJÉRCITO AL 2023.”**

## **Objetivos del Aporte de Investigación**

1. El cuadro de organización de equipo clarifica las funciones y responsabilidades de los miembros del equipo de aviación del ejército.
2. Ayuda a identificar las necesidades de entrenamiento para mejorar las habilidades técnicas y tácticas de los miembros del equipo.
3. Mejora la coordinación y comunicación entre los miembros del equipo para tomar decisiones informadas y reducir errores o malentendidos durante las misiones.

## **Justificación del Aporte de Investigación**

1. La claridad en las funciones y responsabilidades permite evitar confusiones, duplicaciones de trabajo y malentendidos que pueden afectar la eficiencia y efectividad de la unidad.
2. La identificación de necesidades de entrenamiento ayuda a mejorar las habilidades técnicas y tácticas de los miembros del equipo, lo que a su vez aumenta la capacidad operativa de la unidad.
3. La mejora en la coordinación y comunicación ayuda a reducir la posibilidad de errores o malentendidos que pueden afectar la seguridad y efectividad de las misiones de la unidad, permitiendo tomar decisiones más informadas.

## **Resumen del Aporte de Investigación**

En el Reglamento RE 310-30 (COEQ), en donde se establecen que los COEq son publicaciones que prescriben la misión general, posibilidades (ahora capacidades), posibilidades, equipo y estructura orgánica, así como la asignación de personal y equipo para una unidad militar, los COEq constituyen las órdenes fundamentales y primigenias de las unidades, en consecuencia, se formulan aplicando métodos científicos y teniendo en cuenta las posibilidades de implementación, a fin de ser impuestos, aplicados y apoyados en su integridad, los COEq se formulan para unidades tipo (Batallones de

Infantería, Grupos de Artillería, Regimientos de Caballería, Unidades Blindadas, Unidades Logísticas, ect), los mismos que contienen las necesidades de personal y equipo indispensable para que una Unidad pueda cumplir su Misión en Campaña; los COEq derivan del planeamiento, programación y presupuestación en el Ejército, motivo por el cual en el planeamiento a Mediano Plazo se establecen los proyectos de organización de las unidades por crearse; y la activación y reestructuración de unidades se enmarcan en la programación y presupuestación. Una Reestructuración en los COEq implican cambios fundamentales y requiere la formulación de un Proyecto de Organización que se podría realizar en los casos siguientes:

1. Cambio en la misión o posibilidades (capacidades) de la Unidad.
2. Inclusión de personal adicional o de equipo principal.
3. Cambio en el propósito de una organización de una rama de servicio a otras.

Con la RCGE N° 265 265 CGE/DIPLANE de marzo del 2018, se conforman los Equipo para la formulación de las Grandes Unidades y Unidades propuestas en la Nueva Estructura y Magnitud de la Fuerza al 2034, están estos estan comités presididos por cada uno de los Comandantes Generales de la Grandes Unidades de Combate involucradas y de los Directores de las Escuelas de Capacitación del Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE) involucradas, siendo supervisados y dirigidos por las Direcciones del Estado Mayor General del Ejército (DIPLANE, DILOGE, DIPERE, DIEDOCE, etc.).

En consecuencia, la estructura de la fuerza debe ser modificada para estar en condiciones de desarrollar nuevas capacidades propuestas, lo que obliga a que nuestras organizaciones se reestructuren y que se requiera de un nuevo equipamiento y organización que nos permita implementar esas capacidades.

Conforme al Decreto Legislativo 1137 (Ley del Ejército del Perú), se especifican los nuevos roles que deben cumplir como parte de su misión. En ese sentido, la Aviación del Ejército participa activamente, no solo en su rol habitual de defensa de la soberanía e integridad territorial, sino también, en la atención de los efectos de desastres naturales integrada a las tareas reactivas del sistema de defensa nacional; sin embargo, según la organización actual que data de 1999, su estructura orgánica no permite cumplir con los nuevos roles asignados, y adicionalmente, tampoco cumple con los lineamientos prescritos anteriormente en las disposiciones dadas por el Comando del Ejército, a través de DIPLANE, para modernizar la estructura de la fuerza con miras a desarrollar e implementar las nuevas capacidades, motivo por el cual se vio por conveniente realizar un trabajo coordinado y articulado con personal especialistas de la Aviación del

Ejército para elaborar un proyecto Coeq que este estructurado orgánicamente y permite cumplir con los nuevos roles asignados, en tal sentido se está presentando como aporte doctrinario CUADRO DE ORGANIZACIÓN Y EQUIPO (COEQ) DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO DEL PERÚ.

## ANEXO 8



CD CONTENIENDO LA TESIS EN PDF

CD CONTENIENDO LA TESIS EN PDF



**ANEXO 9****REPORTE DE SIMILITUD DE TURNITIN**

BOSSIO BALLESTEROS TESIS AE FINAL -15 Conjunto (1).docx

Detalles de la entrega Ayuda turnitin

Fuentes principales Todas las fuentes

101 Exclusiones de similitud

20% similitud general

1 repositorio.esge.edu.pe INTERNET 3%

2 Universidad Autónoma Metropol... TRABAJOS ENTREGADOS 1%

3 www.cursohero.com INTERNET <1%

4 Universidad Católica San Pablo ... TRABAJOS ENTREGADOS <1%

5 theifbr.com INTERNET <1%

6 hdl.handle.net INTERNET <1%

7 Universidad César Vallejo el 201... TRABAJOS ENTREGADOS <1%


8 es.slideshare.net INTERNET <1%

9 www.slideshare.net INTERNET <1%

Marca de alerta 20% similitud general

AI

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO  
ESCUELA DE POSTGRADO



INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN  
LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO Y SU  
RELACIÓN CON LAS NUEVAS COMPETENCIAS DEL EJÉRCITO AL 2023.

AUTORES:

BACH. MARIO MARTIN DE LA MATA CASTAÑEDA  
0000-0006-8831-8506

BACH. VITORIO ENMANUELE BOSSIO BALLESTEROS  
0000-0003-2441-4542  
Para optar al Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES  
Con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones

ASESOR:

Mg. Roberto Joaquín VIVANCO BURGOS  
0000-0002-4360-8396  
2023

Compartir

Página 1 de

Buscar

13:09 19/09/2023