

El clima organizacional en las ciencias militares: análisis teórico del impacto de la cultura organizacional y el liderazgo en la profesionalización de las fuerzas armadas

Oscar Ray Flores Silva*
<https://orcid.org/0000-0003-1360-7138>
Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú

Enviado: 1 de Junio 2025 • Evaluado: 20 de Noviembre 2025 • Aprobado: 30 de Marzo 2026

Citar como:

Flores Silva, O. R. (2026). El clima organizacional en las ciencias militares: análisis teórico del impacto de la cultura organizacional y el liderazgo en la profesionalización de las fuerzas armadas. *Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército*, 5(1), 49-65. <https://doi.org/10.60029/v5n1art3>

Resumen

El clima organizacional constituye una variable estratégica en el desarrollo de instituciones militares profesionales, debido a su influencia directa en la moral, la cohesión, el liderazgo y la eficacia operativa. En el campo de las ciencias militares, el estudio del clima organizacional trasciende el ámbito administrativo y se vincula con la cultura institucional, la formación ética, el liderazgo y el proceso de profesionalización de las fuerzas armadas. El presente artículo tiene como objetivo analizar, desde un enfoque teórico-analítico, la relación entre clima organizacional, cultura organizacional y liderazgo militar, y su impacto en la profesionalización de las fuerzas armadas en contextos contemporáneos. Se emplea una metodología cualitativa basada en revisión documental y análisis doctrinal, utilizando aportes de la teoría organizacional, la sociología militar y la doctrina de liderazgo en fuerzas armadas profesionales. Los resultados evidencian que un clima organizacional positivo fortalece la cohesión, mejora la toma de decisiones, incrementa el compromiso institucional y contribuye al desarrollo de ejércitos profesionales adaptados a los desafíos actuales. Asimismo, se propone un modelo conceptual que integra cultura organizacional, liderazgo y valores militares como ejes para la consolidación de un clima organizacional orientado a la eficacia institucional. Se concluye que el fortalecimiento del clima organizacional debe considerarse un objetivo estratégico dentro de las ciencias militares, ya que incide directamente en la capacidad operativa, la legitimidad institucional y el desarrollo profesional de la fuerza.

Palabras clave: clima organizacional, ciencias militares, cultura organizacional, liderazgo militar, profesionalización militar, cohesión, ética militar.

*Doctor en Educación
Correo: oscar_ray81@hotmail.com

Organizational climate in military sciences: a theoretical analysis of the impact of organizational culture and leadership on the professionalization of the armed forces

Oscar Ray Flores Silva*

<https://orcid.org/0000-0003-1360-7138>

Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú

Sent: 1 June 2025 • Reviewed: 20 November 2025 • Approved: 30 March 2026

Cite as:

Flores Silva, O. R. (2026). El clima organizacional en las ciencias militares: análisis teórico del impacto de la cultura organizacional y el liderazgo en la profesionalización de las fuerzas armadas. *Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército*, 5(1), 49-65. <https://doi.org/10.60029/v5n1art3>

Abstract

Organizational climate constitutes a strategic variable in the development of professional military institutions due to its direct influence on morale, cohesion, leadership, and operational effectiveness. In the field of military sciences, the study of organizational climate goes beyond administrative aspects and is linked to institutional culture, ethical formation, leadership, and the professionalization process of the armed forces. This article aims to analyze, from a theoretical-analytical approach, the relationship between organizational climate, organizational culture, and military leadership, and their impact on the professionalization of armed forces in contemporary contexts. A qualitative methodology based on documentary review and doctrinal analysis is used, drawing on organizational theory, military sociology, and leadership doctrine in professional armed forces. The results show that a positive organizational climate strengthens cohesion, improves decision-making, increases institutional commitment, and contributes to the development of professional armies capable of facing current challenges. A conceptual model integrating organizational culture, leadership, and military values is proposed as the basis for strengthening organizational climate oriented toward institutional effectiveness. It is concluded that improving organizational climate should be considered a strategic objective within military sciences, as it directly affects operational capability, institutional legitimacy, and professional development.

Keywords: organizational climate, military sciences, organizational culture, military leadership, professionalization, cohesion, military ethics.

*Doctor in Education

Correo: oscar_ray81@hotmail.com

Introducción

En las ciencias militares contemporáneas, el estudio de los factores humanos ha adquirido una relevancia creciente debido a su influencia en la eficacia operativa, la cohesión institucional y la legitimidad de las fuerzas armadas. Entre estos factores, el clima organizacional se ha consolidado como una variable fundamental para comprender el comportamiento de los integrantes de una institución militar, su nivel de compromiso y su capacidad para actuar de manera coordinada en escenarios complejos. A diferencia de enfoques tradicionales centrados exclusivamente en la disciplina y la estructura jerárquica, los ejércitos profesionales modernos reconocen que el rendimiento operativo depende también de elementos psicológicos, culturales y organizacionales que configuran el ambiente interno de la institución.

El clima organizacional se define como el conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto a sus políticas, prácticas, estilos de liderazgo y relaciones interpersonales, las cuales influyen en la motivación, la satisfacción laboral y el desempeño colectivo (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013). En el ámbito militar, estas percepciones adquieren una importancia particular, debido a que las fuerzas armadas operan bajo condiciones de alta exigencia, riesgo y responsabilidad, donde la confianza, la cohesión y la disciplina son esenciales para el cumplimiento de la misión.

La profesionalización de las fuerzas armadas, entendida como el proceso mediante el cual la institución militar desarrolla competencias técnicas, éticas y doctrinales que garantizan su eficacia y legitimidad, requiere no solo de entrenamiento y equipamiento, sino también de una cultura organizacional sólida y de un clima institucional que favorezca el compromiso, la moral y el sentido del deber. Huntington (1957) sostiene que el profesionalismo militar se fundamenta en la competencia, la responsabilidad y el corporativismo, elementos que solo pueden consolidarse dentro de un entorno organizacional coherente y estable. De manera similar, Janowitz (1960) afirma que la transformación de los ejércitos modernos exige estructuras organizacionales capaces de integrar disciplina, liderazgo y adaptación al cambio.

Desde esta perspectiva, el clima organizacional se convierte en un componente estratégico dentro de las ciencias militares, ya que influye en la forma en que los valores institucionales son internalizados por el personal, en la manera en que se ejerce el liderazgo y en la capacidad de la organización para mantener altos niveles de cohesión en situaciones de presión. Un clima organizacional negativo puede generar desmotivación, conflictos internos y pérdida de confianza, mientras que un clima positivo favorece la cooperación, la lealtad institucional y la eficacia operativa.

El presente artículo tiene como propósito analizar, desde un enfoque teórico-analítico, la relación entre clima organizacional, cultura organizacional y liderazgo militar, y su impacto en el proceso de profesionalización de las fuerzas armadas dentro del campo de las ciencias militares. Asimismo, se busca establecer un marco conceptual que permita comprender cómo el fortalecimiento del clima organizacional puede contribuir al desarrollo de instituciones militares más eficientes, legítimas y adaptadas a los desafíos del entorno estratégico actual.

Planteamiento del problema

En el contexto de las ciencias militares contemporáneas, las fuerzas armadas enfrentan desafíos cada vez más complejos derivados de la transformación del entorno estratégico, la evolución tecnológica, la presión social por mayores estándares éticos y la necesidad de mantener altos niveles de eficacia operativa. Estos desafíos no solo exigen modernización en doctrina, equipamiento y entrenamiento, sino también el fortalecimiento de los factores humanos que sostienen el funcionamiento institucional. Entre estos factores, el clima organizacional ocupa un lugar central, debido a su influencia en la moral, la cohesión, la disciplina y el compromiso profesional del personal militar.

Tradicionalmente, el análisis del desempeño en las instituciones castrenses se ha centrado en aspectos estructurales y doctrinales, dejando en segundo plano el estudio sistemático del ambiente interno de trabajo y de las percepciones del personal respecto a su organización. Sin embargo, investigaciones en el campo de la teoría organizacional y la sociología militar han demostrado que el clima organizacional influye directamente en la motivación, la confianza en el liderazgo, la aceptación de la disciplina y la disposición para cumplir la misión, especialmente en contextos de alta exigencia (Schein, 2010; Denison, 1996).

En los ejércitos profesionales, donde se requiere un alto nivel de preparación técnica y ética, un clima organizacional inadecuado puede afectar negativamente la cohesión de las unidades, debilitar la cultura institucional y reducir la eficacia operativa. Problemas como la falta de comunicación, estilos de liderazgo inadecuados, percepción de injusticia, escaso reconocimiento o debilidad en los valores institucionales pueden generar desmotivación, conflictos internos y pérdida de confianza en la organización, lo cual compromete la capacidad de respuesta ante situaciones críticas.

A pesar de la importancia de este tema, en el campo de las ciencias militares existe todavía una limitada producción académica que analice de manera integrada la relación entre clima organizacional, cultura institucional y liderazgo militar como factores determinantes en la profesionalización de las fuerzas armadas. En muchos casos, el clima organizacional es abordado desde una perspectiva administrativa, sin considerar su impacto estratégico en la formación del carácter profesional del militar y en la eficacia de la institución.

En consecuencia, surge la necesidad de desarrollar un análisis teórico que permita comprender de manera sistemática cómo el clima organizacional influye en la profesionalización militar y en el desempeño institucional, integrando los aportes de la teoría organizacional, la sociología militar y la doctrina de liderazgo.

Problema de investigación:

¿Cómo influye el clima organizacional, en relación con la cultura organizacional y el liderazgo militar, en el proceso de profesionalización de las fuerzas armadas dentro del campo de las ciencias militares?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar, desde el campo de las ciencias militares, la relación entre el clima organizacional, la cultura organizacional y el liderazgo militar, y su influencia en el proceso de profesionalización de las fuerzas armadas, con el fin de establecer un marco teórico que permita comprender su impacto en la eficacia institucional y en el desarrollo de ejércitos profesionales.

Objetivos específicos

- Examinar el concepto de clima organizacional desde la teoría organizacional y su aplicación en instituciones militares.
- Analizar la relación entre cultura organizacional, valores militares y liderazgo en la construcción de un ambiente institucional coherente.
- Estudiar el papel del clima organizacional en la cohesión, la moral y el desempeño operativo en fuerzas armadas profesionales.
- Explicar la importancia del liderazgo militar en la formación de un clima organizacional orientado al profesionalismo.
- Proponer un modelo conceptual que integre clima organizacional, cultura institucional y liderazgo como factores estratégicos dentro de las ciencias militares.

Marco teórico

El clima organizacional en la teoría organizacional

El clima organizacional es uno de los conceptos más estudiados dentro del comportamiento organizacional, debido a su influencia directa en la motivación, la satisfacción laboral y el rendimiento de los integrantes de una institución. Schneider, Ehrhart y Macey (2013) definen el clima organizacional como el conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto a sus políticas, prácticas y procedimientos, las cuales orientan el comportamiento individual y colectivo. Estas percepciones influyen en la forma en que las personas interpretan las normas, responden a las órdenes y se comprometen con los objetivos institucionales.

A diferencia de la cultura organizacional, que se relaciona con valores profundos y creencias arraigadas, el clima organizacional se manifiesta en el día a día de la organización y puede cambiar con mayor rapidez en función del liderazgo, la comunicación y las condiciones de trabajo (Denison, 1996). Sin embargo, ambos conceptos se encuentran estrechamente vinculados, ya que el clima refleja la forma en que la cultura institucional se experimenta en la práctica.

Rousseau (1990) señala que el clima organizacional debe evaluarse mediante múltiples métodos, incluyendo encuestas, entrevistas y observación del comportamiento organizacional, debido a que se trata de un fenómeno complejo que involucra percepciones individuales y colectivas. En instituciones altamente estructuradas como las fuerzas armadas, estas percepciones pueden influir en la disciplina, la confianza en el mando y la disposición para cumplir la misión.

En el contexto militar, el clima organizacional adquiere características particulares, debido a la existencia de jerarquías rígidas, normas estrictas y condiciones de trabajo exigentes. Por esta razón, el análisis del clima institucional no debe interpretarse como un intento de reducir la disciplina, sino como un medio para fortalecer la cohesión, mejorar la comunicación y aumentar la eficacia operativa.

Cultura organizacional y valores institucionales en las fuerzas armadas

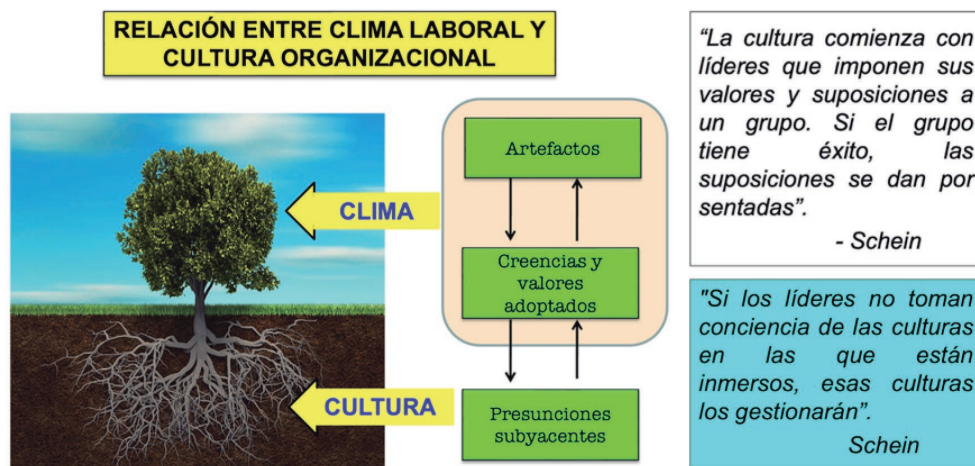
La cultura organizacional constituye el conjunto de valores, creencias y supuestos compartidos que orientan el comportamiento de los miembros de una organización. Schein (2010) define la cultura organizacional como un patrón de supuestos básicos aprendidos por un grupo a medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, los cuales han funcionado suficientemente bien como para ser considerados válidos y enseñados a los nuevos integrantes.

Schein identifica tres niveles de cultura organizacional:

- **Artefactos**, que incluyen símbolos, uniformes, rituales y tradiciones visibles.
- **Valores declarados**, que representan los principios y normas que la organización afirma seguir.
- **Supuestos básicos**, que son creencias profundas que guían el comportamiento de manera inconsciente.

En las fuerzas armadas, estos niveles se manifiestan de manera clara a través de la disciplina, los códigos de honor, las ceremonias, la jerarquía y la tradición institucional. La cultura militar se caracteriza por la importancia del deber, la lealtad, el honor y el sacrificio, valores que permiten mantener la cohesión incluso en situaciones extremas.

Figura 1



Hofstede (2011) señala que las organizaciones con culturas fuertes tienden a mostrar mayor estabilidad y compromiso, pero también pueden presentar resistencia al cambio si no existe un liderazgo capaz de orientar la evolución institucional. En el ámbito militar, esta tensión entre tradición y modernización es permanente, especialmente en contextos donde se busca avanzar hacia modelos de ejército profesional.

La relación entre cultura organizacional y clima laboral es directa, ya que el clima refleja cómo los valores institucionales se aplican en la práctica. Cuando existe coherencia entre el discurso y la acción, el clima organizacional suele ser positivo; en cambio, cuando hay contradicciones entre los valores declarados y las prácticas reales, se genera desconfianza y deterioro de la moral.

Liderazgo militar y su influencia en el clima organizacional

El liderazgo es uno de los factores más influyentes en la formación del clima organizacional, especialmente en instituciones jerárquicas como las fuerzas armadas. El estilo de mando, la forma de comunicación y la capacidad de inspirar confianza determinan la percepción que el personal tiene sobre la organización y sobre sus superiores.

La doctrina de liderazgo del Ejército de los Estados Unidos (FM 6-22) establece que el liderazgo militar se fundamenta en el carácter, la presencia y la competencia, y que los líderes deben generar confianza, desarrollar a sus subordinados y crear un ambiente que favorezca el cumplimiento de la misión. Este enfoque reconoce que la eficacia operativa no depende únicamente de la autoridad formal, sino también de la credibilidad y del ejemplo personal.

Figura 2



Wong y Gerras (2015) sostienen que los ejércitos profesionales requieren líderes capaces de equilibrar disciplina y motivación, ya que la obediencia basada únicamente en la imposición puede ser efectiva a corto plazo, pero no garantiza compromiso ni iniciativa. En cambio, un liderazgo basado en valores y confianza fortalece el sentido de pertenencia y mejora el desempeño colectivo.

El liderazgo transformacional ha sido identificado como uno de los estilos más adecuados para contextos militares modernos, debido a que promueve la motivación intrínseca, el desarrollo profesional y la identificación con la misión institucional. Este tipo de liderazgo contribuye a generar un clima organizacional positivo, en el cual el personal percibe que su esfuerzo es reconocido y que su trabajo tiene un propósito significativo.

Profesionalización militar en las ciencias militares

La profesionalización de las fuerzas armadas es un concepto central dentro de las ciencias militares y se relaciona con la capacidad de la institución para cumplir su misión con competencia técnica, responsabilidad ética y subordinación al poder legítimo. Huntington (1957) define el profesionalismo militar como la combinación de especialización, responsabilidad y corporativismo, elementos que distinguen a los ejércitos profesionales de las fuerzas improvisadas o politizadas.

Janowitz (1960) amplía esta visión al señalar que los ejércitos modernos deben adaptarse a sociedades democráticas, lo que implica desarrollar una cultura institucional basada en la disciplina, la educación y la responsabilidad social. En este contexto, la profesionalización no depende únicamente del entrenamiento, sino también de la calidad del ambiente organizacional en el que se forma el personal.

Las ciencias militares contemporáneas reconocen que la eficacia operativa está estrechamente vinculada con factores humanos como la moral, la cohesión y la confianza en el liderazgo. Estudios sobre unidades de combate han demostrado que los grupos con mayor cohesión y mejor clima organizacional muestran mayor resistencia al estrés, mejor capacidad de coordinación y mayor disposición para cumplir la misión.

Por esta razón, el clima organizacional debe considerarse un componente estratégico dentro del proceso de profesionalización militar, ya que influye en la internalización de los valores institucionales, en la estabilidad de la organización y en la capacidad de adaptación frente a nuevos escenarios de conflicto.

Figura 3



El clima organizacional como factor estratégico en las ciencias militares

En el marco de las ciencias militares, el clima organizacional no puede ser entendido únicamente como un indicador de satisfacción laboral, sino como un elemento que afecta directamente la eficacia institucional. Un ambiente organizacional positivo favorece la confianza entre superiores y subordinados, fortalece la disciplina consciente y permite que las órdenes sean cumplidas con convicción y no solo por obligación.

Ashkanasy, Wilderom y Peterson (2011) señalan que las organizaciones con climas positivos presentan mayores niveles de compromiso, menor rotación de personal y mejor desempeño colectivo. En el ámbito militar, estos efectos se traducen en mayor cohesión de las unidades, mejor coordinación en operaciones y mayor capacidad de respuesta ante situaciones críticas.

Por el contrario, un clima organizacional deteriorado puede generar desmotivación, conflictos internos y pérdida de confianza en el mando, lo cual afecta la moral y puede comprometer la eficacia operativa. En fuerzas armadas profesionales, donde el personal debe actuar bajo condiciones de riesgo y presión, la confianza en la institución y en los líderes resulta esencial.

Desde esta perspectiva, el fortalecimiento del clima organizacional debe ser considerado un objetivo estratégico dentro de las ciencias militares, ya que contribuye al desarrollo de una cultura institucional sólida, a la formación de líderes competentes y a la consolidación de ejércitos profesionales capaces de enfrentar los desafíos del entorno contemporáneo.

Metodología

El presente artículo se desarrolla bajo un enfoque cualitativo de tipo teórico-analítico, orientado a examinar la relación entre clima organizacional, cultura organizacional y liderazgo militar dentro del campo de las ciencias militares, y su influencia en el proceso de profesionalización de las fuerzas armadas. Este tipo de enfoque resulta adecuado cuando se busca comprender fenómenos institucionales complejos, en los cuales intervienen variables culturales, doctrinales y humanas que no pueden ser explicadas únicamente mediante métodos cuantitativos.

La investigación se sustenta en el método de revisión documental, mediante el análisis de literatura académica especializada en comportamiento organizacional, sociología militar, liderazgo y doctrina de fuerzas armadas profesionales. Se revisaron libros, artículos científicos, manuales doctrinales y estudios institucionales que abordan el clima organizacional en organizaciones jerárquicas, así como investigaciones relacionadas con la cohesión, la moral y la eficacia operativa en contextos militares.

Asimismo, se empleó el método analítico-sintético, que permitió descomponer el fenómeno del clima organizacional en sus principales componentes —cultura institucional, liderazgo, valores y percepción del personal— para luego integrarlos en un modelo conceptual que explique su influencia en la profesionalización militar. Este procedimiento facilita la construcción de un marco teórico coherente y permite establecer relaciones entre conceptos

provenientes de distintas disciplinas, como la administración, la psicología organizacional y las ciencias militares.

El estudio tiene un carácter descriptivo y explicativo. Es descriptivo porque identifica los elementos que conforman el clima organizacional en instituciones militares, y explicativo porque analiza cómo estos elementos influyen en el desempeño institucional y en la consolidación de ejércitos profesionales. No se pretende medir estadísticamente el clima organizacional, sino comprender su función estratégica dentro del desarrollo institucional de las fuerzas armadas.

Finalmente, el análisis se orienta desde la perspectiva de las ciencias militares, entendidas como el campo académico que estudia la organización, el empleo y el desarrollo de las fuerzas armadas, considerando factores doctrinales, humanos, éticos y operacionales. Desde este enfoque, el clima organizacional se interpreta como una variable estratégica que contribuye al fortalecimiento de la cohesión, la legitimidad y la eficacia de la institución militar.

Análisis y discusión

Relación entre clima organizacional y cultura institucional en las fuerzas armadas

El clima organizacional en las instituciones militares se encuentra estrechamente vinculado con la cultura organizacional, debido a que las percepciones del personal sobre su entorno de trabajo dependen en gran medida de los valores, normas y tradiciones que caracterizan a la institución. En organizaciones altamente estructuradas como las fuerzas armadas, la cultura institucional cumple la función de orientar el comportamiento, reforzar la disciplina y garantizar la cohesión, elementos indispensables para el cumplimiento de la misión.

Schein (2010) sostiene que la cultura organizacional se construye a partir de supuestos básicos compartidos que se transmiten a lo largo del tiempo y que definen la manera correcta de actuar dentro de la organización. En el ámbito militar, estos supuestos se reflejan en valores como el honor, la lealtad, el deber y el espíritu de cuerpo, los cuales constituyen la base de la identidad profesional del militar. Cuando estos valores son coherentes con las prácticas institucionales, el clima organizacional tiende a ser positivo, ya que el personal percibe que la organización actúa de acuerdo con los principios que proclama.

Por el contrario, cuando existe una discrepancia entre los valores declarados y las prácticas reales, el clima organizacional se deteriora, generando desconfianza, desmotivación y pérdida de sentido de pertenencia. Este fenómeno resulta particularmente crítico en instituciones militares, donde la confianza en el mando y la cohesión del grupo son factores determinantes para la eficacia operativa.

Desde la perspectiva de las ciencias militares, la cultura organizacional no debe entenderse únicamente como tradición, sino como un sistema dinámico que debe adaptarse a los cambios del entorno estratégico sin perder sus valores fundamentales. En este proceso, el clima organizacional actúa como un indicador que permite evaluar si la institución mantiene coherencia entre sus principios y su funcionamiento cotidiano.

Figura 4



El liderazgo militar como factor determinante del clima organizacional

El liderazgo constituye uno de los factores más influyentes en la formación del clima organizacional, especialmente en instituciones jerárquicas donde la conducta de los superiores tiene un impacto directo en la percepción del personal. En las fuerzas armadas, el liderazgo no solo implica ejercer autoridad, sino también orientar, motivar y formar a los subordinados, creando un ambiente que favorezca el cumplimiento de la misión y el desarrollo profesional.

La doctrina de liderazgo militar establece que el ejemplo personal es el principal medio para influir en el comportamiento de la tropa. Cuando los líderes actúan con justicia, coherencia y respeto, se genera confianza, lo que contribuye a fortalecer la moral y la cohesión. Por el contrario, estilos de mando basados exclusivamente en la imposición o en el uso excesivo de la autoridad pueden deteriorar el clima organizacional, generando temor en lugar de compromiso.

El liderazgo transformacional ha sido señalado como uno de los estilos más adecuados para las fuerzas armadas modernas, debido a que combina disciplina con motivación y promueve el desarrollo integral del personal. Este tipo de liderazgo fomenta la iniciativa, la responsabilidad y el sentido de pertenencia, elementos esenciales para el funcionamiento de ejércitos profesionales.

En el contexto de las ciencias militares, el liderazgo debe ser entendido como un factor estratégico, ya que influye no solo en el desempeño individual, sino también en la capacidad de la institución para adaptarse a nuevas amenazas y mantener su legitimidad ante la sociedad. Un liderazgo efectivo contribuye a crear un clima organizacional positivo, mientras que un liderazgo deficiente puede afectar la cohesión, la disciplina y la eficacia operativa.

Clima organizacional, moral y cohesión en unidades militares

La moral y la cohesión son dos de los indicadores más importantes del funcionamiento de una unidad militar, y ambos se encuentran directamente relacionados con el clima organizacional. La moral se refiere al estado psicológico del personal y a su disposición para cumplir la misión, mientras que la cohesión se relaciona con el grado de unión y confianza entre los miembros del grupo.

Diversos estudios en sociología militar han demostrado que las unidades con altos niveles de cohesión presentan mayor resistencia al estrés, mejor coordinación en combate y mayor capacidad para enfrentar situaciones adversas. Este fenómeno se explica porque la confianza entre los integrantes reduce la incertidumbre y aumenta la disposición para asumir riesgos en beneficio del grupo.

El clima organizacional influye en estos factores al determinar la calidad de las relaciones interpersonales, la percepción de justicia, el reconocimiento del esfuerzo y la confianza en el liderazgo. Cuando el personal percibe que la institución se preocupa por su bienestar y que existe equidad en el trato, se fortalece el compromiso con la misión y se incrementa la estabilidad de la organización.

En ejércitos profesionales, donde se requiere un alto nivel de preparación técnica y disciplina consciente, la cohesión no puede basarse únicamente en la autoridad formal, sino en la confianza y en la identificación con los valores institucionales. Por esta razón, el clima organizacional debe ser considerado un elemento esencial para el desarrollo de unidades eficientes y confiables.

El clima organizacional como componente de la profesionalización militar

La profesionalización militar implica el desarrollo de competencias técnicas, éticas y doctrinales que permiten a las fuerzas armadas cumplir su misión con eficacia y responsabilidad. Sin embargo, este proceso no depende únicamente de la formación académica o del entrenamiento, sino también del ambiente institucional en el que se desempeña el personal.

Huntington (1957) sostiene que el profesionalismo militar se basa en la competencia, la responsabilidad y el sentido corporativo. Estos elementos solo pueden consolidarse cuando la institución mantiene un clima organizacional que favorezca el aprendizaje, la disciplina consciente y el respeto por los valores. Un ambiente caracterizado por conflictos internos, falta de reconocimiento o liderazgo deficiente puede afectar el desarrollo profesional y debilitar la identidad institucional.

En las ciencias militares contemporáneas se reconoce que la eficacia operativa depende tanto de la tecnología como de los factores humanos. Ejércitos con alto nivel de equipamiento pueden mostrar bajo rendimiento si el clima organizacional es negativo, mientras que unidades con recursos limitados pueden alcanzar altos niveles de desempeño cuando existe cohesión, liderazgo y compromiso.

Por esta razón, el clima organizacional debe ser considerado un factor estratégico dentro del proceso de profesionalización militar, ya que contribuye a la formación de una cultura institucional sólida, fortalece la confianza en el mando y permite que la disciplina se base en la convicción y no únicamente en la imposición.

Modelo conceptual propuesto: clima organizacional como eje de la profesionalización militar

A partir del análisis teórico desarrollado, se propone un modelo conceptual que integra el clima organizacional como variable estratégica dentro del proceso de profesionalización de las fuerzas armadas, articulando su relación con la cultura organizacional, el liderazgo militar y los valores institucionales. Este modelo se fundamenta en la idea de que la eficacia operativa y la legitimidad institucional no dependen únicamente de la estructura jerárquica o de los recursos materiales, sino del entorno organizacional en el que se forma y se desempeña el personal militar.

El modelo plantea que la cultura organizacional constituye la base sobre la cual se construye el clima institucional. Los valores, tradiciones y normas de la organización definen el marco de referencia que orienta el comportamiento de sus miembros. Sin embargo, estos valores solo se consolidan cuando son transmitidos de manera coherente a través del liderazgo. El liderazgo militar actúa como el principal mediador entre la cultura institucional y el clima organizacional, ya que es el responsable de aplicar los valores en la práctica cotidiana y de generar confianza dentro de la organización.

El clima organizacional surge como resultado de la interacción entre cultura y liderazgo, manifestándose en la percepción que tiene el personal sobre la justicia, el respeto, la comunicación, el reconocimiento y el sentido de pertenencia. Cuando estas percepciones son positivas, se fortalece la moral, la cohesión y el compromiso, lo que contribuye directamente a la profesionalización de la institución. Por el contrario, cuando el clima organizacional es negativo, se debilita la confianza, disminuye la motivación y se afecta la eficacia operativa.

Dentro del campo de las ciencias militares, este modelo permite comprender que la profesionalización no debe ser entendida únicamente como un proceso de capacitación técnica, sino como el resultado de un sistema institucional coherente en el cual la cultura, el liderazgo y el clima organizacional se encuentran alineados con los valores militares y con la misión de la fuerza.

En términos conceptuales, el modelo propuesto establece la siguiente relación:

- Cultura organizacional → define los valores institucionales
- Liderazgo militar → transmite y aplica los valores
- Clima organizacional → refleja la percepción del personal
- Cohesión y moral → resultado del clima organizacional
- Profesionalización militar → consecuencia del fortalecimiento institucional
- Eficacia operativa → resultado final del sistema

Este enfoque permite analizar el clima organizacional como un componente estratégico dentro de las ciencias militares y no únicamente como un indicador administrativo.

Figura 5



Implicancias del clima organizacional en las ciencias militares

El estudio del clima organizacional tiene implicancias directas en la formación, conducción y desarrollo de las fuerzas armadas. En el ámbito de las ciencias militares, la comprensión de los factores humanos resulta fundamental para explicar el desempeño institucional y la capacidad de la organización para cumplir su misión en escenarios complejos.

En primer lugar, el clima organizacional influye en la formación del carácter profesional del militar. Un ambiente institucional basado en valores, disciplina consciente y respeto mutuo favorece el desarrollo de oficiales y suboficiales capaces de ejercer el mando con responsabilidad. Por el contrario, un clima negativo puede generar conductas defensivas, desconfianza y falta de iniciativa, lo cual limita el crecimiento profesional.

En segundo lugar, el clima organizacional tiene un impacto directo en la cohesión de las unidades. La confianza entre superiores y subordinados permite que las órdenes sean cumplidas con convicción y no solo por obligación. La cohesión se convierte en un factor decisivo en situaciones de riesgo, donde la capacidad de actuar como equipo puede determinar el éxito o el fracaso de la misión.

En tercer lugar, el clima organizacional influye en la legitimidad institucional. Las fuerzas armadas modernas deben mantener la confianza de la sociedad, y esta confianza se fortalece cuando la institución demuestra coherencia entre sus valores y su comportamiento interno. Un ambiente organizacional basado en la justicia, el respeto y la ética contribuye a proyectar una imagen profesional y confiable.

Finalmente, el clima organizacional afecta la capacidad de adaptación de la institución. Las fuerzas armadas enfrentan cambios constantes en el entorno estratégico, por lo que requieren organizaciones flexibles, capaces de aprender y de innovar. Un clima organizacional positivo favorece la apertura al cambio, mientras que un ambiente rígido o conflictivo puede generar resistencia y retrasar los procesos de modernización.

Desde esta perspectiva, el estudio del clima organizacional debe ocupar un lugar relevante dentro de las ciencias militares, ya que permite comprender cómo los factores humanos influyen en la eficacia operativa y en la estabilidad institucional.

Recomendaciones estratégicas

El fortalecimiento del clima organizacional en las fuerzas armadas debe ser considerado un objetivo estratégico y no únicamente una tarea administrativa. Para lograrlo, es necesario adoptar un enfoque integral que involucre liderazgo, cultura institucional, formación profesional y bienestar del personal.

En primer lugar, se recomienda fortalecer la formación en liderazgo en todos los niveles de mando. Los líderes militares deben ser preparados no solo en aspectos tácticos y técnicos, sino también en habilidades de conducción de personal, comunicación, resolución de conflictos y gestión del talento humano. Un liderazgo coherente y basado en valores es el principal factor para generar confianza dentro de la organización.

En segundo lugar, es necesario consolidar una cultura institucional orientada al profesionalismo. Los valores militares como el honor, la lealtad, la disciplina y el respeto deben ser promovidos no solo en el discurso, sino también en la práctica cotidiana. La coherencia entre lo que se enseña y lo que se hace es fundamental para mantener un clima organizacional positivo.

En tercer lugar, se recomienda implementar sistemas permanentes de evaluación del clima organizacional. Las encuestas, entrevistas y mecanismos de retroalimentación permiten identificar problemas internos y adoptar medidas correctivas antes de que afecten la cohesión de la institución. Estas evaluaciones deben ser utilizadas como herramientas de mejora y no como mecanismos de sanción.

En cuarto lugar, es importante fortalecer los programas de bienestar y desarrollo profesional. El personal que percibe que la institución se preocupa por su formación, su salud y su estabilidad familiar muestra mayor compromiso y sentido de pertenencia. El bienestar del militar no debe ser considerado un beneficio adicional, sino un elemento que contribuye a la eficacia institucional.

En quinto lugar, se debe promover una comunicación interna clara y transparente. La información oportuna reduce la incertidumbre, evita rumores y fortalece la confianza en el mando. La comunicación efectiva es un componente esencial del clima organizacional, especialmente en organizaciones jerárquicas.

Finalmente, se recomienda incorporar el estudio del clima organizacional dentro de los programas académicos de las ciencias militares. La formación de oficiales debe incluir conocimientos de comportamiento organizacional, liderazgo y cultura institucional, con el fin de preparar profesionales capaces de conducir organizaciones complejas.

Conclusiones

El análisis desarrollado permite afirmar que el clima organizacional constituye un factor estratégico dentro del campo de las ciencias militares, debido a su influencia directa en la cohesión, la moral, el liderazgo y la eficacia operativa de las fuerzas armadas. A diferencia de enfoques tradicionales centrados únicamente en la disciplina y la estructura jerárquica, el estudio del clima institucional demuestra que el rendimiento militar depende también de variables culturales y humanas que determinan la forma en que el personal percibe y asume su rol dentro de la organización.

La relación entre cultura organizacional, liderazgo y clima institucional resulta fundamental para comprender el proceso de profesionalización militar. La cultura define los valores que orientan el comportamiento, el liderazgo transmite y aplica esos valores, y el clima organizacional refleja la percepción que el personal tiene sobre la coherencia de la institución. Cuando estos elementos se encuentran alineados, se fortalece el sentido de pertenencia, aumenta la confianza en el mando y se mejora la capacidad de cumplir la misión.

Asimismo, se ha demostrado que el clima organizacional influye en la cohesión de las unidades, en la estabilidad institucional y en la legitimidad de las fuerzas armadas ante la sociedad. Un ambiente organizacional positivo favorece el compromiso, la disciplina consciente y la adaptación al cambio, mientras que un clima negativo puede generar conflictos internos, desmotivación y pérdida de eficacia operativa.

El modelo conceptual propuesto permite interpretar el clima organizacional como un componente estratégico dentro del proceso de profesionalización militar, integrando cultura, liderazgo y valores institucionales en un sistema orientado a la eficacia. Este enfoque resulta especialmente relevante en el contexto actual, donde las fuerzas armadas deben enfrentar desafíos complejos que requieren no solo capacidad técnica, sino también cohesión, confianza y solidez institucional.

En consecuencia, el fortalecimiento del clima organizacional debe ser considerado una prioridad dentro de las ciencias militares, ya que contribuye al desarrollo de ejércitos profesionales, capaces de actuar con eficiencia, disciplina y responsabilidad en defensa de los intereses nacionales.

Referencias

- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (2011). *The handbook of organizational culture and climate* (2nd ed.). SAGE.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? *Academy of Management Review*, 21(3), 619–654.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Huntington, S. P. (1957). The soldier and the state: *The theory and politics of civil–military relations*. Harvard University Press.
- Janowitz, M. (1960). *The professional soldier: A social and political portrait*. Free Press.
- North Atlantic Treaty Organization. (2016). *Leadership in NATO: Doctrine and concepts*. NATO Standardization Office.
- Rousseau, D. M. (1990). Assessing organizational culture. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- U.S. Department of the Army. (2019). FM 6-22: *Leader development*. Department of the Army.
- Wong, L., & Gerras, S. (2015). *Lying to ourselves: Dishonesty in the Army profession*. U.S. Army War College Press. <https://press.armywarcollege.edu/monographs/466>