

## Evaluación del desempeño y un enfoque deontológico en el diseño de puestos en el ejército del Perú

Edgar Giovanni Chinchay Celada\*  
<https://orcid.org/0000-0001-7760-1603>  
Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú

Enviado: 21 de Abril 2023 • Evaluado: 10 de Mayo 2023 • Aprobado: 25 de Mayo 2023

Citar como:  
Chinchay Celada, E. G. (2003). Evaluación del desempeño y un enfoque deontológico en el diseño de puestos en el ejército del Perú. *Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército* 2(1), 78-93. <https://dx.doi.org/10.21830.1146>

### Resumen

Las Instituciones castrenses en el mundo Globalizado vienen percibiendo procesos transformacionales, los cuales se desarrollaron plenamente en el siglo pasado, sin embargo, con la modernización, las amenazas sistemáticas, sistémicas y sicosociales en la actualidad vienen ejecutando cambios transformacionales y adaptándose a los nuevos escenarios, amenazas y riesgos latentes, por lo que están en la obligación de estar articulados con los fines del Estado, el bien común de su población. Este nuevo escenario que enfrenta las instituciones armadas viene distinguiendo problemas sicosociales que afectan a la persona y por a los integrantes de la institución. Este riesgo como caminos desacertados, malas decisiones y una falta de fortalecimiento en aspectos deontológicos en los puestos que desempeñan, ocasionan un detrimento a la imagen institucional con la intervención y sanción de los órganos de control administrativo del estado. En tal sentido se tuvo como objetivo principal, Analizar la importancia que tiene el enfoque deontológico en la evaluación del desempeño y el diseño de puestos en el Ejército del Perú. Para este fin se siguió el enfoque cualitativo mediante los instrumentos de investigación siguiente: la guía de entrevistas, la guía de Observación y la guía de Grupo focal, aplicando a través de cuestionarios abiertos y entrevistas semiestructuradas a especialistas, lo que nos permitió realizar un breve análisis de este enfoque desde una perspectiva organizacional. Concluyendo que, la evaluación del desempeño y el enfoque deontológico se encuentran íntimamente vinculados para un eficiente diseño de puestos, características que son parte integral de la apreciación de todo comandante, siendo imperativo consolidar aspectos deontológicos en todos los campos de la actividad militar por parte de la administración de personal; los que contribuirán al fortalecimiento de los principios de Liderazgo, disciplina, valores, principios, en todos los grados de la competencia del oficial.

**Palabras claves:** Deontología, evaluación del desempeño, diseño de puestos.

## Performance evaluation and a deontological approach in the design of positions in the Peruvian army

Edgar Giovanni Chinchay Celada\*  
<https://orcid.org/0000-0001-7760-1603>  
Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú

Sent: April 21, 2023 • Evaluated: May 10, 2023 • Approved: May 25, 2023

Cite as:

Chinchay Celada, E. G. (2023). Evaluación del desempeño y un enfoque deontológico en el diseño de puestos en el ejército del Perú. *Revista Científica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército* 2(1), 78-93. <https://dx.doi.org/10.21830.1146>

### Abstract

The military institutions in the globalized world are undergoing transformational processes, which were fully developed in the last century, however, with modernization, systemic, systemic and psychosocial threats, they are currently implementing transformational changes and adapting to new scenarios, threats and latent risks, so they are obliged to be articulated with the purposes of the State, the common good of its population. This new scenario faced by the armed institutions has been distinguishing psychosocial problems that affect the individual and the members of the institution. This risk, such as misguided paths, bad decisions, and a lack of strengthening in deontological aspects in the positions they hold, cause a detriment to the institutional image with the intervention and sanction of the administrative control organs of the state. In this sense, the main objective was to analyze the importance of the deontological approach in performance evaluation and job design in the Peruvian Army. For this purpose, the qualitative approach was followed by means of the following research instruments: the interview guide, the observation guide and the focus group guide, applied through open questionnaires and semi-structured interviews with specialists, which allowed us to carry out a brief analysis of this approach from an organizational perspective. Concluding that the performance evaluation and the deontological approach are closely linked for an efficient job design, characteristics that are an integral part of the appreciation of every commander, being imperative to consolidate deontological aspects in all fields of military activity by the personnel administration, which will contribute to strengthening the principles of leadership, discipline, values, principles, in all grades of the officer's competence.

**Key words:** Deontology, performance evaluation, job design.

## Introducción

En un mundo globalizado donde las amenazas van de la mano con la evolución, el proceso de cambio y adaptación deben estar implícitos en las organizaciones y por ende en las diferentes condiciones de vida de la sociedad moderna y sus habitantes; los escenarios nos presentan riesgos que superar y eventos que participar. El estado y la sociedad interactúan por el bienestar común de su población, en un afán de apoyar al desarrollo nacional y las instituciones castrenses cumplen con la misión fundamental de seguridad y defensa del estado; es por tal motivo que en el cumplimiento de su misión se integran a la sociedad adaptándose a los nuevos cambios y enfrentando las amenazas latentes, por lo que es implícito que las instituciones armadas, estén preparadas y en condiciones de enfrentar los riesgos socioculturales de orden social, fortaleciendo su cultura organizacional a fin de enfrentar eficientemente los riesgos latentes. Es en la búsqueda del mejoramiento continuo donde los enfoques y herramientas organizacionales son parte de esta modernización en las instituciones castrenses, por lo que el factor humano y su capacitación son indispensables en este alcance de la modernidad.

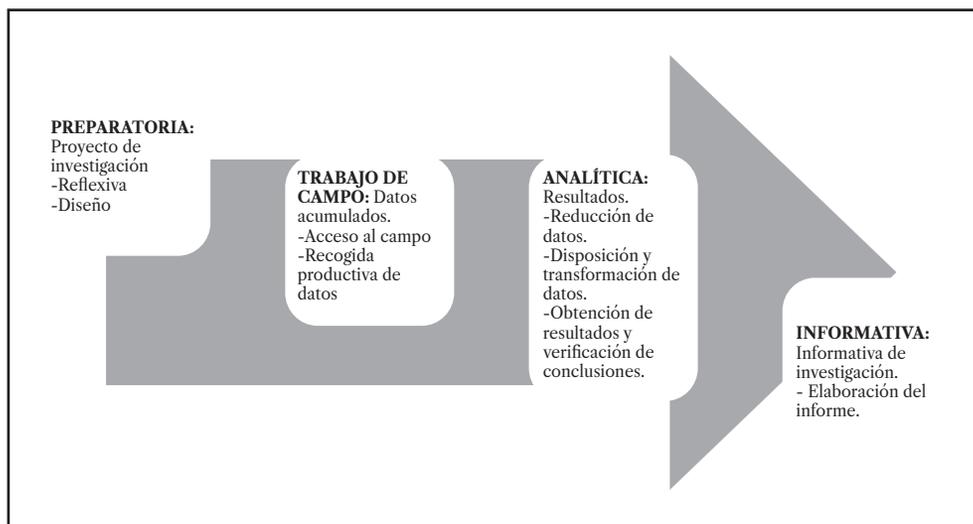
Como antecedentes a esta preocupación en las instituciones militares modernas, el sector defensa de España inicia un gran giro al fortalecimiento de su sector con la formulación de un código de conductas llamado ROFAS, la que guiará y conducirá las la línea de carrera ético profesional de sus miembros integrantes bajo los principios valores y las normas de comportamiento, según un marco normativo en su Constitución y en el ordenamiento jurídico, el mismo que por el nivel de importancia el Real Decreto llamado así por dicha sector, entro en vigencia por aprobación Legislativa el 6 de febrero de 2009, sustituyendo a las vigentes desde 1978. Esta Real ordenanza incorpora principios y criterios afines a la sociedad española actual, un escenario global y misiones delegadas por orden constitucional por la Ley Orgánica de la Defensa Nacional.

Para el CESEDEN (2020), Justifica la necesidad de una ética desde un punto de vista deontológico, traducida como ética institucional del militar que contribuye al progreso de las instituciones castrenses y fortalece sus principios, la moral y los valores. En tal sentido ésta se debe considerar como un enfoque metodológico indispensable de reflexión y de práctica de principios, valores y conocimiento para su aplicación en los nuevos escenarios. Es por tal la causa justificada dar realce e importancia a los aspectos éticos dirigidos al personal militar, considerándose como sus principales características: Una ética profesional ejercida y cimentada que apoya al militar proveyéndole de un base racional y emocional indispensable para que pueda cumplir su misión, es así como la institución facilite una evaluación ética profesional de su conducta apoyada en valores que, sea percibido por la sociedad a la que pertenece.

El concepto de seguridad que ahora conocemos se centra en una representación de múltiples dimensiones de la sociedad. Al respecto, se identifican al menos seis básicas en lo que respecta a seguridad: militar, política, económica, social, jurídica y de medio ambiente. Entre ellas esta inmersa en el contexto social, la transgresión moral y el detrimento de aspectos deontológicos profesionales, y muchos de estos en el mas alto nivel del estado registrados en la postmodernidad como el caso de Odebrecht, el Baguazo, rutas de Lima, concesión de peajes, corrupción de jefes de estado, entre otros, donde los delitos como; corrupción, peculado, enriquecimiento ilícito, abuso de autoridad, de altos funcionarios con cargos de responsabilidad, han sido evidentes y esto debido a la perdida de la ética profesional. Hechos de esta naturaleza no son ajenos a nuestra institución, casos aislados como el gasolinazo y delitos de corrupción entre otros vienen siendo identificados y sancionados judicialmente, siendo actos que sofocan muchas veces a sus miembros u organizaciones, porque han trascendido el exceso de la autoridad en los puestos de responsabilidad, manteniendo una falsa idea de lealtad subordinada, de subordinación o de

legitimación de un conocimiento especializado, donde se percibe algunas de las dimensiones trastocadas por la debilidades de la corrupción como es la pérdida de los aspectos deontológicos en el militar.

La deontología militar trasciende las fronteras y afectan a los ejércitos modernos, por lo que la pérdida de esta fortaleza humana es motivo de tratamiento en la sociedad, en conferencias, seminarios, talleres, entre otros; por lo que es válido investigar e impulsar el conocimiento científico sobre dicho tema de interés y realidad en muchos ejércitos. Para Moliner (2020), en su conclusión como parte de la profesión militar menciona que: es una necesidad la valoración de la ética militar, y exige un constante y riguroso tratamiento mediante enfoques y herramientas



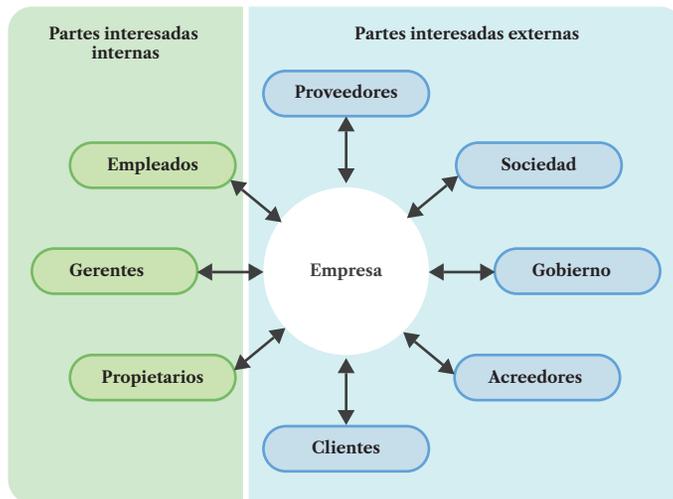
Fuente: Rodríguez, Gil y García, 1999,p.64 / Figura 1: Fases y etapas de la investigación cualitativa

organizacionales, donde puedan fortalecer estos principios, a través de métodos y contenidos académicos.

La investigación recopila antecedentes de la tesis titulada Ética militar en la Evaluación para designar puestos de responsabilidad; Jefaturas de Unidad – 2020, con teorías e investigaciones relacionadas a la necesidad aspectos deontológicos en la Institución y su relación con la designación de puestos de responsabilidad.

Cada año los procesos administrativos en evaluación del desempeño del personal militar se rigen a normas y procedimientos, a fin de cumplir con los objetivos de la organización en el diseño de puestos específicos; sin embargo, las amenazas y riesgos latentes nos dejan brechas que subsanar y nos ponen retos que por alcanzar y es aquí donde la necesidad de una institución fortalecida debe de empezar en fortalecer su activo crítico más importante, el factor humano.

Para Segredo (2013) La comprensión de las amenazas y este fenómeno es «una necesidad de todos los profesionales que tengan alguna responsabilidad en el manejo de personas y recursos de la sociedad, en el cual el avance acelerado de la ciencia y la técnica hace que la sociedad moderna esté obligada a competir dentro de un mercado cuya dinámica está pautada



Fuente: R. Strategic Management: A Stakeholder Approach, Edward Freeman 1994 / Figura 2. Matriz Stakeholders o Teoría de las partes Interesadas

fundamentalmente por el desarrollo» (p. 286). Por lo que es necesario y de responsabilidad de sus líderes estratégicos este cambio bajo una adecuada administración organizacional con herramientas y enfoques modernos dirigido al personal militar.

Los órganos competentes de las organizaciones, eventualmente vienen difundiendo considerablemente Normas y disposiciones en todos los niveles de comando, resaltando y dictando disposiciones para la adopción de medidas de control, orientadas al ámbito de la seguridad, la administración de los bienes y recursos, así como la educación de su personal, para prevenir actos que contravengan la disciplina y así contribuir a minimizar los problemas existentes dentro de la institución, convirtiéndose en solo trámite documentario sin ánimos de cambio y concientización.

La pregunta de investigación se presenta de la siguiente manera: ¿Por qué la deontología militar es importante en la evaluación del desempeño y la designación de puestos en el Ejército del Perú? Es por lo anteriormente expuesto que se tiene a considerar impulsar el fortalecimiento de la ética militar y aspectos deontológicos como componente de la evaluación de desempeño y diseño de puestos de responsabilidad en el Ejército del Perú y determinar en la presente investigación el objetivo general de, analizar los procedimientos, para la evaluación del desempeño y diseño de puestos. Así mismo se busca demostrar porque los aspectos deontológicos y éticos militares deben ser a recomendación, incluidos en dicho proceso. Por lo tanto, la presente investigación tomó un perfil de progreso para alcanzar el objetivo propuesto en las fases de la investigación cualitativa, como se muestra en la figura N° 1.

Para Alveiro (2009) la evaluación es: «medir la calidad de su desempeño, en la obtención de los resultados que son de su responsabilidad. Es por ello que se hace necesario que gerentes, directores, coordinadores y supervisores entiendan de la importancia de la necesidad de evaluar el rendimiento (o desempeño) de los empleados; unos y otros necesitan de su retroalimentación sobre sus esfuerzos». (p.4).

Para Moliner (2018) en su análisis sobre la Ética del profesional militar concluye en: «la necesidad

**Tabla 1**  
Descripción del objeto de estudio

Unidad de Análisis	Descripción
Proceso Administrativo Funciones	Evaluación para designación de puestos de responsabilidad. Empleo Cmdte Gral. del Copere, Jefaturas JAPE, SJAJO, Jefe DACO, Auxiliares Administrativos en las DACO, Jefe de Personal de dependencias a nivel GUC y GUB, oficial de personal en unidades tipo Batallón.
Normas y Directivas PCC	Establecen criterios básicos y procedimientos para el Planeamiento, ejecución y control del Proceso de cambios de empleo de Oficiales.
Ética Militar	Ejercicio de la práctica de valores que debe poseer todo miembro de la institución. Deber profesional de contribuir a la defensa de la nación, con estricta observancia de los derechos humanos. Intervención militar
Importancia	Disponer de una guía permanente como instrumento de consulta Cultivo de valores éticos en la institución, en cada nivel de comando, la suficiente flexibilidad y dominio de los métodos, procedimientos e instrumentos de ética profesional.

Fuente: Propio del investigador

de la ética militar y una formación exigente y rigurosa de sus principios, métodos y contenidos, que se pone de manifiesto en la permanente atención que el profesional de las Fuerzas Armadas debe prestar a los cambios en los principios, valores sociales y culturales, tanto de su propia sociedad, como del resto de países del actual mundo interconectado y globalizado». (p.31).

Para Alpuche & Leines (2023) los Stakeholders: «son grupos de interés siempre han existido, pero no es hasta que se formula como tal una teoría que se puede tener de manera específica identificados cada uno de estos grupos, así como sus intereses particulares con respecto a la organización, desde el gobierno, hasta los proveedores, cada uno en particular desea algo, un beneficio para el propio grupo que puede obtener a través de estos entes económicos y sociales».

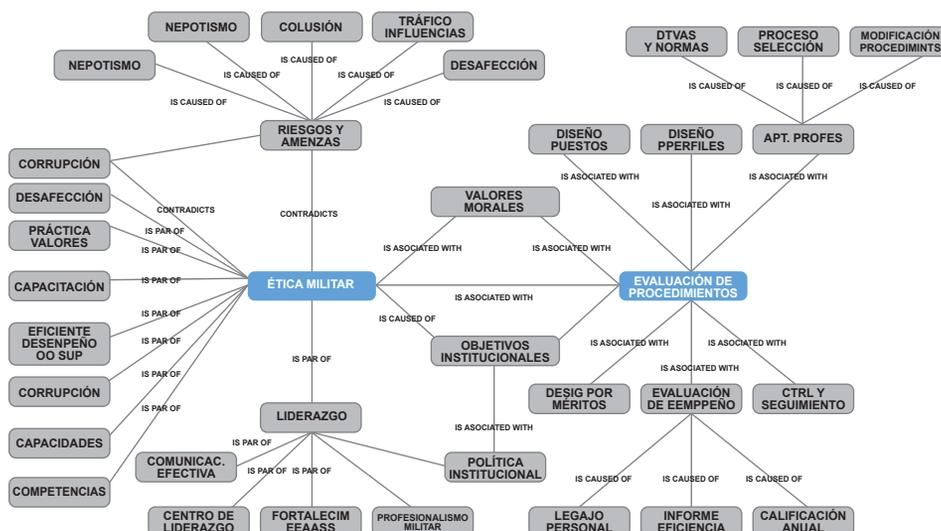
El Término Stakeholder se encuentra inspirado en las ideas de pertenencia y participantes de una organización desde Adam Smith desde 1759 hasta 1963, donde al referirse en su conjunto a; «Aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir». como se muestra en la figura 2.

Para Gonzales (2001), el concepto Stakeholders, es un enfoque organizacional que se ha utilizado para especificar las interrelación entre la empresa y su entorno, así como para impulsar estrategias o guías de acción de una organización moderna. Donde plantea como un enfoque moderno puede identificar y dirigir tanto el desempeño de la responsabilidad social de la organización, como la relación de interacción de la misma organización y sus diferentes grupos de intereses. Es así, como cada elemento de dicha estructura en la toma de decisión interna generar políticas, estrategias y decisiones organizacionales, donde los valores, las normas morales institucionales y sociales se entrelazan.

## Métodos

El método desarrollada fué el hermenéutico – interpretativo, ya que se edificó el sentido de la importancia de la categoría deontológica llamada ética militar del personal militar a evaluar en las

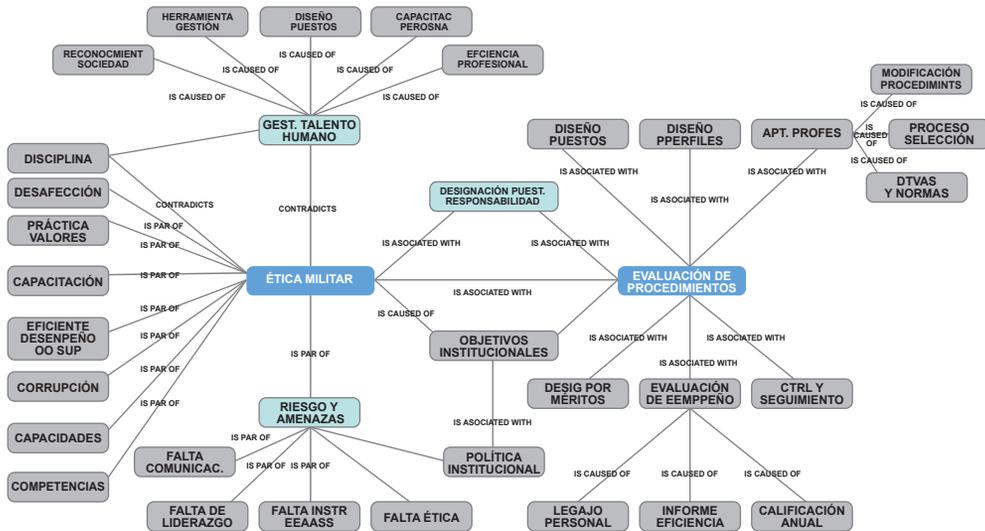
actividades de su desempeño profesional, centrándose en una investigación profunda de la situación sicosocial del escenario actual en la Institución, mediante la observación e interpretación de los instrumentos; para este fin los principios de información fueron las jefaturas de las dependencias militares en la Guarnición de Lima, personal militar bajo su comando, así como oficiales especialistas que desempeñaron puestos de responsabilidad de la administración de personal del ejército, y la documentación normativa del proceso de administración de personal del Ejército, Las técnicas empleadas fueron las entrevistas y observación directa y grupo focal, ya que nos permitió conocer a fondo el problema de manera puntualizada, como se detalla en la tabla 1.



Fuente: Propia del Autor. Atlas Ti V7 / Figura 3: Red Semántica de Entrevistas

Esto nos ha permitido alcanzar los criterios para la observación para evaluación del desempeño laboral. Para entender la perspectiva de nivel estratégico Institucional fueron entrevistados oficiales superiores en cargos de responsabilidad en el comando del Ejército en los últimos años, quien manifestaron: Una necesidad de fortalecimiento al diseño de puestos y evaluación de desempeño, percibiendo un detrimento de la ética militar como aspectos deontológicos, falta de sensibilización y concientización a esta realidad problemática y la aplicación de enfoques modernos en la administración de personal. Así mismo, se pudo recibir la opinión de otros oficiales superiores de grado de Coronel con cargos en las jefaturas del Área de personal a través de grupo focal, en las dependencias militares, quienes manifestaron: Una necesidad de insertar un programa de concientización de valores y la ética militar que se encuentren alineados con los objetivos, actividades y acciones estratégicos institucionales, empezando desde las escuelas de formación como es la Escuelas Militar de Chorrillos, Escuela técnica del Ejército e insertándolos en sus programas de instrucción y capacitación según los grados correspondientes al personal militar y se puedan extender hasta los centros de capacitación y perfeccionamiento en la Institución. Por otro lado, la opinión del personal de auxiliares subalternos que laboraron en dichas dependencias también pudieron dar su opinión favorable a esta investigación a través de cuestionario abiertos manifestando una necesidad de impulsar cuestiones deontológicas en la evaluación del desempeño.

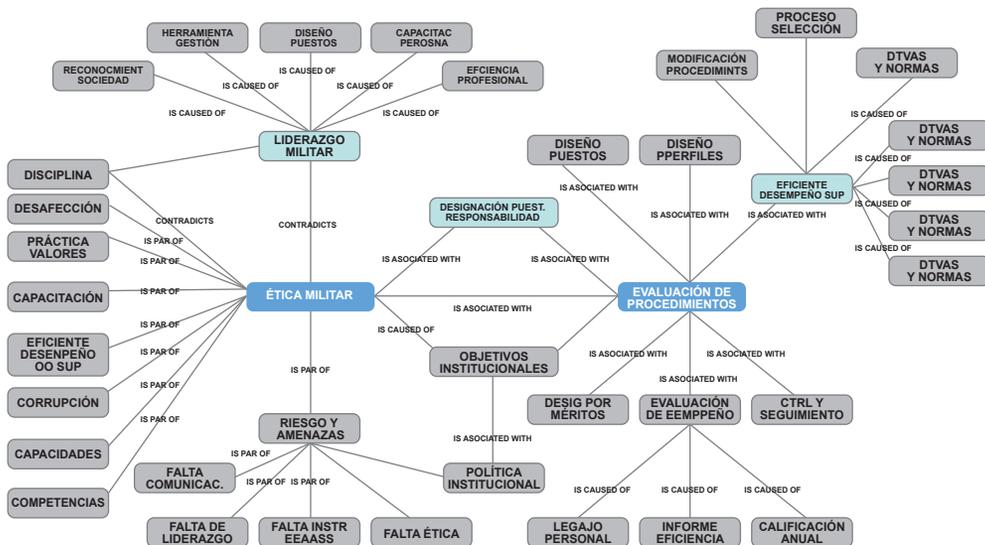
Evaluación del desempeño y un enfoque deontológico en el diseño de puestos en el ejército del Perú



Fuente: Propia del Autor. Atlas Ti V7 / Figura 4: Red Semántica de Grupo focal

## Resultados

Los resultados se presentaron bajo un proceso de análisis de los instrumentos y técnicas realizada la búsqueda de información, la recolección de datos, estas fueron seleccionadas y discriminadas a través de la herramienta Atlas Ti V7, para posteriormente su procesamiento y categorizarlas a través de las redes semánticas y finalmente develar la realidad deseada a través de la triangulación, obteniéndose alcanzar los resultados expuestos.



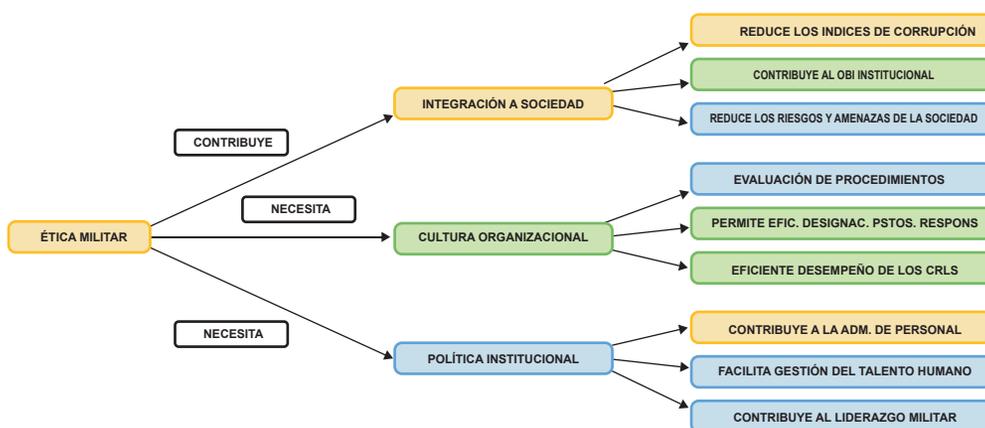
Fuente: Propia del Autor. Atlas Ti V7 / Figura 5: Red Semántica de Observación

A fin de concluir con la apreciación de una necesidad de un enfoque deontológico en evaluación de desempeño y diseño de puestos en el Ejército del Perú, los observadores triangularon los resultados de la red semántica de entrevista como se indica en la figura N° 3, donde la ética militar se centra como un concepto fundamental que contribuirá al fortalecimiento de la conducta del militar, facilitando los procesos de evaluación en el desempeño, donde incluiría los parámetros de moral y valores cimentados en el personal a calificar, en una apreciación permanente en las fechas y plazos in situ, aportando de esta manera a un proceso adecuado para el siguiente proceso de diseño de puestos.

Para determinar la importancia que tiene la ética militar, los observadores triangulan, que la práctica de la ética militar como precepto fundamental del Liderazgo militar, en una Institución castrense con principios y normas que rigen su conducta, se vería fortalecido dicho recurso y moral para reducir las amenazas y riesgos del entorno de la sociedad y por ende permitiría una adecuada y suficiente selección de puestos de responsabilidad.

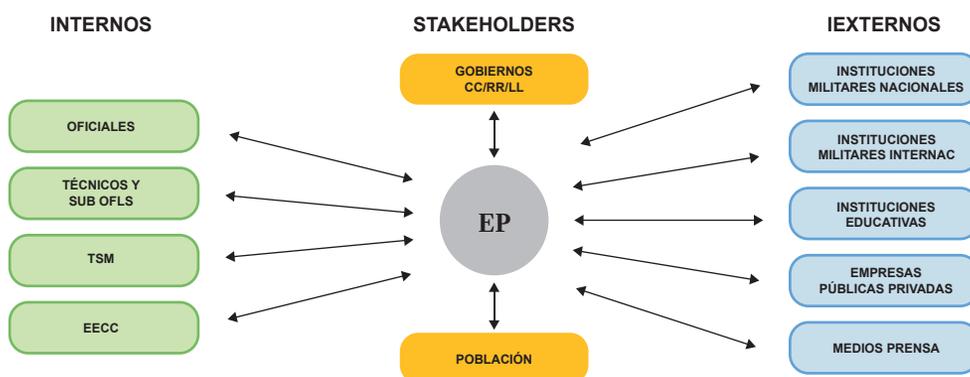
Para los entrevistados en la Administración del Personal del Ejército, en la evaluación del desempeño para la designación de puestos de responsabilidad, siempre ha existido cambios que alteran una correcta elección, por los resultados; por lo tanto, se percibe un impacto que en algunos casos trastoca la imagen de la institución con los hechos aislados que son de conocimiento público. Por ello en el desarrollo de la Investigación; los entrevistados manifestaron una estricta necesidad de evaluación cualitativa de personal (etapas desde la selección, evaluación y designación) y establecimiento idóneo de directivas y normas en la evaluación del desempeño, asignación de puntajes por méritos, condecoraciones, legajo de personal, informe de eficiencia, calificación anual, entre otros que sistemáticamente tienden a modificarse para cada proceso, teniendo en cuenta que debería existir criterios y/o herramientas establecidos en toda organización para la evaluación de desempeño, que permitan tener una visión más clara de la calidad y perfil del profesional militar.

En el presente análisis del grupo de calificados especialistas y profesionales competentes, como figura en la figura N° 4, se pudo apreciar que las capacidades profesionales un algunos casos son congruentes con el desempeño de la ética militar, estos hechos han sido percibido por personal



Fuente: Propia del Autor. Atlas Ti V7 / Figura 6: Realidad develada

miembro de la institución que laboró bajo el comando de dicha administración en años anteriores a la investigación. La evaluación para la designación de personal, se ve trastocada y manipulada en muchos casos por temas de tráfico de influencia, nepotismo, afinidad, entre otros tantos casos, hechos que han visto reflejados en la mala imagen de ciertos oficiales ante la sociedad, en publicaciones en la prensa escrita, hablada y radial. Liderazgo militar inconsistente en el desempeño profesional de algunos oficiales superiores, que no demuestran las capacidades y competencias adquiridas en tantos años de servicio. Débil percepción de la fortaleza militar de los comandos para conducir un proceso de cambio transformacional. Falta de fortalecimiento a la cultura Organizacional militar y mejora en aspectos deontológicos particularmente sobre la ética militar en el desempeño de sus funciones en las actividades diarias del militar. El ejército se encuentra en un proceso de cambio organizacional, pero la administración de personal avanza a pasos lánguidos ya que no ha evolucionado acorde a las organizaciones moderna, lo que se percibe y refleja en la imagen institucional trastocada por algunos miembros procesados e inmerso en procesos administrativos judiciales hasta penales, que ocupaban puestos de responsabilidad.



Fuente: Propia del Autor. / Figura 7: Realidad develada

En lo técnico de observación, tal como producto del análisis de la Red semántica de Observación según indica la figura N°5, se pudo obtener: la falencia de ciertos indicadores como factores de evaluación subjetiva, aspectos cualitativos que no son ponderadamente evaluados, pero si perceptibles, y son apreciación subjetiva en la apreciación del personal y nos son evaluados en los procesos administrativos anuales, como aspectos financieros, judiciales, policiales, moratorios, penales, actos que desmerecen la integridad del factor humano. En relación al análisis del indicador de liderazgo militar para la calidad y eficiencia del profesional militar, esta contribuye a los procesos de evaluación, pero las apreciaciones percibidas en los instrumentos de evaluación no son íntegramente evaluadas con criterio y otros descriptores existentes. En la observación directa se ha podido percibir, que este principio fundamental de la formación militar no se encuentra fortalecido, existe una normatividad y reglamentación adecuada sobre liderazgo y su empleo continuo, pero no permite ver con transparencia al comandante todos los niveles de valoración ética y moral como tangibles, sino como decisorias por el evaluador. El ejercicio de mando, la jerarquía y la toma de decisiones es direccionada por el superior jerárquico, sin pie a reclamo por otros superiores. Por ello es necesario esclarecer esta definición de ética, su valoración y distinción.

## Discusión y conclusiones

La realidad develada producto del análisis de los instrumentos de evaluación, según indica en la figura N° 6, mostró que la deontología y la ética militar contribuyen a la formación militar que se integra permanentemente a la sociedad, para lo cual necesita de una cultura organizacional adecuada y globalizada a los ejércitos modernos, teniendo en cuenta los nuevos roles estratégicos, así como la controversia de la necesidad de una política institucional en contraste a los valores y la ética militar que contribuiría a fortalecer los signos de disciplina y Liderazgo. En este sentido estas categorías analizadas por el investigador que desarrolló el área deontológica como ética militar, aportará al buen desempeño íntegro del Liderazgo Militar, en todo momento de su vida profesional, de esta manera participar, integrarse a la sociedad y mejorar la imagen Institucional. Estos parámetros fortalecerán sustancialmente los objetivos de la institución y mejorará su imagen como organización.

En la presente etapa del proceso de investigación, ha permitido al investigador concluir resaltando la importancia que tiene la aplicación de un enfoque deontológico en todo aspecto de la vida profesional militar y por ende aportaría a una evaluación de desempeño y diseño de puesto en la institución, así como en otras instancias del comando según criterio y análisis considere aplicarlo, habiendo alcanzado el objetivo de analizar los procedimientos de evaluación para tal fin.

En consideración el enfoque de los Stakeholders de la organización (externos e internos), para el análisis inicial de dichos grupos de interés, resultó muy determinante durante esta fase del proceso de investigación su aplicación al campo militar, enmarcándose en los resultados que nos permitieron insertar criterios de evaluación a recomendar vinculados con la línea de esfuerzo del Plan transformacional Institucional V.2 del Ejército al 2034, donde los resultados de la presente investigación serían una aporte a los Objetivos estratégicos Institucionales con el Objetivo Estratégico N° 9 que es Mejorar la Cultura Organizacional, tal como se especifica en la figura N° 7.

En ese sentido, las conclusiones pertinentes son las siguientes:

1. Diseñar programas para fortalecer la deontología y la ética militar en los campos de la Educación militar, donde este enfoque incluya una Metodología de contenidos de aprendizaje en tres áreas bien definidas, Primero en la comprensión e identificación de conceptos deontológicos militares, Segundo en la práctica de los códigos de conducta ético militar; y tercero la Concientización de estos conceptos con la inserción del «estudio de caso» en los centros de formación y capacitación militar, a fin que el personal militar distinga y sepa discernir en la vida diaria. Como lo establece el CESEDEN (2020) en su publicación referida a la necesidad del fortalecimiento de la ética aplicada desde un enfoque deontológica y profesional militar.

2. Promover una cultura de integridad, honestidad, justicia, que articulen los aspectos deontológicos con el establecimiento de un Comité ético Profesional, conformado por un equipo multidisciplinario de la Contraloría General de la República, para medir la conducta y evaluar la designación de cargos de responsabilidad; En concordancia con la investigación de Moliner (2020), donde hace referencia que la profesión militar exige la necesidad ética militar en la vida profesional, y requiere de una formación exigente y rigurosa de sus principios, métodos y contenidos prestando particular atención a los cambios en los principios y valores sociales y culturales de las sociedades del actual mundo interconectado y globalizado.

3. Fortalecer el establecimiento de un código de ética militar de las fuerzas armadas bajo los lineamientos de la guía deontológica, normado por una ley del estado, integrado por un equipo multidisciplinario liderado por la Contraloría General de la República y profesionales Colegiados, en la Administración Pública y Ciencias militares; donde las prácticas, comportamientos y

conductas se encuentren regulados, orientados y sancionados, bajo los lineamientos del mismo. Lo que coincide con la aplicación de la Reales Ordenanzas de las Fuerzas Armadas Españolas-ROFAS (2009) establecido al personal militar del sector defensa de España como código de conducta del personal de las fuerzas armadas y definen los principios éticos y las reglas de comportamiento de acuerdo con la Constitución y el resto del ordenamiento jurídico; con la única finalidad de servir de guía a todos los militares para fomentar y exigir el exacto cumplimiento del deber, inspirado en el amor a su patria, en el honor, disciplina y valor.

4. Se requiere mejorar los procedimientos de evaluación de desempeño y una adecuada estructura de diseño de puestos en la administración de personal del Ejército (Instrumentos de Evaluación), particularmente en la legitimidad del anexo 3, que es constantemente observable y cambia las normas de apreciación para proceso de ascensos en cada proceso, en consecución a la Ley de Ascensos del personal militar, lo que ocasiona un clima laboral adverso en el personal militar, con el único fin de fortalecer el compromiso de sus integrantes y mantener un arraigo cultural en la Institución. Lo que coincide con el CESEDEN (2020) conformado por un equipo multidisciplinario que sustenta la importancia de la evaluación Ética militar con el fin de medir su conducta profesional apoyada en unos valores que, sustentados en los de la sociedad a la que pertenece, evolucionan generalmente de forma más lenta que los de esa sociedad, pero también más vigentes y efectivos.

5. Establecer una evaluación sustancial con actitudes que rigen los principios morales y éticos firmemente establecidos en las normas vigentes de la Institución, para una designación de puestos y/o cargos de responsabilidad, sin discriminar una evaluación del aspecto deontológicos en el militar como el aporte propuesto por el investigador en la tesis de la referencia. Hecho que coincide con Alveiro (2009) en relación a la importancia de una evaluación a fin de medir la calidad de su desempeño, en la obtención de los resultados que son de su responsabilidad. Es por ello que se hace necesario que no se debe discriminar estos aspectos cualitativos donde los líderes estratégicos y coordinadores de Estado Mayor de la Institución entiendan la importancia de la necesidad de evaluar el rendimiento (o desempeño) de los puestos de responsabilidad.

6. El aporte a la investigación fue la elaboración de un instrumento de evaluación cualitativo de carácter reservado fue presentado en la tesis de la referencia para la presente investigación del autor, en colaboración con profesionales psicólogos, profesionales del campo jurídico, Licenciados en administración de Recursos Humanos y oficiales de grado superior que laboran y han laborado en el campo de la Administración del Comando de Personal del Ejército, donde se visualiza en su contenido los criterios deontológicos a considerar para la designación del Oficial que ostente el puesto de Jefe de Unidad, teniendo el mismo peso y al nivel decisorio del Informe de Eficiencia Anual del Oficial, así como la importancia para la conformación y elaboración del cuadro básico del Oficial candidato al proceso de ascenso al grado inmediato superior. La suma de puntajes de ambos Instrumentos de evaluación arrojaría la nómina según orden de mérito para la terna de oficiales al puesto de Jefatura de Unidad en el Ejército.

## Referencias

- Alpuche, E., & Leines, L. (2017). La teoría de los Stakeholders: un análisis centrado en los grupos dentro de la organización y propuesta de un nuevo grupo. *Pensamiento crítico*, 4(6), 21-34.  
[https://pensamientocriticoudf.com.mx/images/img/PDF/4\\_No\\_6/REVISTA%20A%C3%B1o%204\(6\)%20La%20Teor%C3%ADa%20de%20los%20Stakeholders.pdf](https://pensamientocriticoudf.com.mx/images/img/PDF/4_No_6/REVISTA%20A%C3%B1o%204(6)%20La%20Teor%C3%ADa%20de%20los%20Stakeholders.pdf)
- Alveiro (2009), Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital Humano. *Visión de Futuro*, 11(1), 1-22. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>
- CESEDEN (2020). *Centro Superior de estudios de la Defensa Nacional*.  
[https://emad.defensa.gob.es/Galerias/CCDC/files/CUESTIONES\\_SOBRE\\_ETICA\\_MILITAR.pdf](https://emad.defensa.gob.es/Galerias/CCDC/files/CUESTIONES_SOBRE_ETICA_MILITAR.pdf)
- Gonzales E. (2001) *La Responsabilidad moral de la Empresa: Una revisión re la Teoría de Stakeholder desde la Ética Discursiva*  
<https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/10449/gonzalez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Moliner J. (2020) *Ética Militar y su importancia para la profesión militar*.  
[http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:ED-Pg-SegInt-Jamoliner/MOLINER\\_GONZALEZ\\_JUAN\\_ANTONIO\\_Tesis.pdf](http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:ED-Pg-SegInt-Jamoliner/MOLINER_GONZALEZ_JUAN_ANTONIO_Tesis.pdf)
- Moliner J. (2018) ¿Porque es importante La Ética Militar? *Revista española de defensa*.  
<https://www.defensa.gob.es/Galerias/gabinete/red/2018/red-353-etica-militar.pdf>
- Izcarra, S. (2014) *Manual de Investigación Cualitativa*. Fontamara.  
[https://www.grupocieg.org/archivos/Izcarra%20\(2014\)%20Manual%20de%20Investigaci%C3%B3n%20Cualitativa.pdf](https://www.grupocieg.org/archivos/Izcarra%20(2014)%20Manual%20de%20Investigaci%C3%B3n%20Cualitativa.pdf)

## BIBLIOGRAFÍA

- Cabanellas de Torres, G. (2006). *Diccionario jurídico militar*. Heliasta.  
<https://unidaddegenerosgg.edomex.gob.mx/sites/unidaddegenerosgg.edomex.gob.mx/files/Biblioteca%202022/G%C3%A9nero%20Sociedad%20y%20Justicia/GSJ-11%20Diccionario%20juri%C8%B3n%20elemental.%20Guillermo%20Cabanellas%20de%20Torres.pdf>
- Castellanos, C. (2014). *La Importancia de la formación ética profesional militar y su integración en el adiestramiento operacional*. <http://cefadigital.edu.ar/handle/1847939/391>
- Castellanos, C. (2015). *La influencia de la ética profesional militar en el teatro de operaciones*. <http://cefadigital.edu.ar/handle/1847939/499>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill.  
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>

- Chinchay, M., Herrera, D., y Giuria, F. (2013). *Plan estratégico del sistema de personal de la Marina de Guerra del Perú*. Rec <http://hdl.handle.net/20.500.12404/13737>.
- Chinchay E, Flores I, y Cuaresma J. (2020). *Ética militar en la evaluación para designar puesto de responsabilidad: Jefaturas de unidad del Ejército*. [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/ESGE\\_380c7e5ea8fe74723b575f3393153912](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/ESGE_380c7e5ea8fe74723b575f3393153912)
- Conferencia de la Ética Militar en los Conflictos del Siglo XXI, enmarcado en el XXVII Curso internacional de defensa - Zaragoza -España (octubre, 2019). <https://www.graorivas.es/conferencia-la-etica-militar-en-los-conflictos-del-siglo-xxi/>
- Constitución Política del Perú (1993). *Cáp. II art 14 De los derechos sociales y económicos*.
- Cortina A. (2000) *Ética Mínima –Introducción a la filosofía práctica* (6ta. Ed.). Tecnos. [https://tallersurzaragoza.files.wordpress.com/2012/11/cortina\\_adela-etica\\_minima.pdf](https://tallersurzaragoza.files.wordpress.com/2012/11/cortina_adela-etica_minima.pdf)
- Cortina, A. (2003) *Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial* (6ta ed.). Trotta. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29002207.pdf>
- Defensoría del Pueblo (2013). *Guía práctica contra la ética Pública*. <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/08/Guia-IMPRESA-2.pdf>
- Dewey, J. (2008). *The later works of John Dewey, Volume 4, 1925-1953: 1929: The quest for certainty* (Vol. 4). SIU Press.
- Diagnóstico Situacional del Ejército (2009). *Criterios para alcanzar los Objetivos Institucionales*.
- Diego-Bautista, O. (2006). *La ética y la corrupción en la política y la administración pública* [Tesis de maestría, Universidad Internacional de Andalucía]. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29048812005.pdf>
- Directiva N° 7 COPEREP- EP (2016). *Normas y disposiciones para el proceso de cambios de colocación y designación de puestos*.
- Estudio de estado mayor N° 001 (18 de octubre del 2017). *Diagnóstico del Personal de Oficiales en el campo Deontológico*.
- Freeman, E. (2010) *Strategic managment: a stakeholder approach cambrigde university*. [http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract\\_id=263511](http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=263511)
- Gómez, G. (2017). *Riesgos de transgresión moral del militar en la postmodernidad*. [Tesis para optar al título de Dr. En Ciudadanía y DDHH, Universidad de Barcelona]. <http://hdl.handle.net/2445/119533>
- Hernández-Sampieri, R. (1997). *Metodología de la Investigación* (6ta ed). Mc Graw Hill Education.
- Hoja de recomendación N° 001 (2018). *Fórmula por la JEDUCE para la creación del centro de*

*Liderazgo del Ejército.*

<https://blogparaestudiantesdepublicidad.blogspot.com/2015/12/que-son-los-stakeholders.html>

Huertas J. (2012). *Dificultad de los Oficiales del Ejército en situación de retiro para integrarse a la sociedad civil* [Tesis para optar grado de Magister, Pontificia Universidad Católica de Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/5028>

Ley del Código de Ética de la Función Pública, Estado Peruano (2018). LEY N° 27815 [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1010779/NormaHomVigente\\_0420200715-20664-ljmgiv3.pdf?v=1600361985](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1010779/NormaHomVigente_0420200715-20664-ljmgiv3.pdf?v=1600361985)

Manual de Ética Profesional de las Fuerzas armadas del Perú MAETICOFA (2013). [https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/Manual\\_Etica\\_FFAA.pdf](https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/Manual_Etica_FFAA.pdf)

Manual de Ética y Honor para las Fuerzas Militares de Colombia FF-MM. 3-22 P (2005). <https://uao.libguides.com/Citar-referenciar-apa-icontec-ieee/manual-apa>

Morales Aguilera, P. (2015): «Ética en Trabajo Social: una propuesta de indicadores». *Cuadernos de Trabajo Social*, 28(1), 39-48. <https://revistas.ucm.es/index.php/CUTS/article/view/43292/46000>

Nietzsche, F. (1997) *Nietzsche: untimely meditations*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511812101>

Pintor J. (2023). *Agencia STAMINA Marketing de la Universidad de Málaga. ¿Qué son los stakeholders? ¿Pueden beneficiar a mi empresa?* <https://staminamarketing.com/blog/stakeholders/>

Rodríguez, Gil y García, (1999) *Metodología de la Investigación Cualitativa*. [https://cesaraguilar.weebly.com/uploads/2/7/7/5/2775690/rodriguez\\_gil\\_01.pdf](https://cesaraguilar.weebly.com/uploads/2/7/7/5/2775690/rodriguez_gil_01.pdf)

Roosevelt, T. (2014) *La educación ética de los líderes de las fuerzas armadas. Military review*. [https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/militaryreview/Archives/Spanish/MilitaryReview\\_20140430\\_art004SPA.pdf](https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/militaryreview/Archives/Spanish/MilitaryReview_20140430_art004SPA.pdf)

Ramón Ruffner de Vega, J. G. (2014). Corrupción, ética y función pública en el Perú. *Quipukamayoc*, 22(41), 59–73. <https://doi.org/10.15381/quipu.v22i41.10069>

ROFAS (2009). *Real Ordenanza de las Fuerzas Armadas -Ministerio de defensa España* [https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/r/e/recopilacion\\_rroo3085ea1f9d7276c50ec5297c.pdf](https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/r/e/recopilacion_rroo3085ea1f9d7276c50ec5297c.pdf)

Sarkesian, S. (1981). Profesionalismo militar y relaciones cívico-militares en Occidente. *Revista Internacional de Ciencias Políticas*, 2(3), 283-297.

Valencia, M. (2013). *Relaciones civiles militares en el Perú y su contribución a la seguridad y al desarrollo nacional*. <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/5611>

Vargas, X. (2011). *¿Cómo hacer una investigación cualitativa?*

<https://drive.google.com/file/d/1N3Zdi7jOpBBmX8URa6kGnOy7HK7eKkun/view>.

Varó A. (2020). *Teorías éticas occidentales*. <https://www.nodo50.org/filosofem/IMG/pdf/etica4c.pdf>

Villarreal, M. (2013) Importancia de la enseñanza de Ética Profesional Militar en los Cursos de Capacitación para Oficiales como factor de profesionalización. Instituto Militar de Estudios Superiores.  
[https://www.academia.edu/11960450/\\_Importancia\\_de\\_la\\_ense%C3%B1anza\\_de\\_%C3%89tica\\_Profesional\\_Militar\\_en\\_los\\_Cursos\\_de\\_Capacitaci%C3%B3n\\_para\\_Oficiales\\_como\\_factor\\_de\\_profesionalizaci%C3%B3n\\_](https://www.academia.edu/11960450/_Importancia_de_la_ense%C3%B1anza_de_%C3%89tica_Profesional_Militar_en_los_Cursos_de_Capacitaci%C3%B3n_para_Oficiales_como_factor_de_profesionalizaci%C3%B3n_)