

**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJERCITO
ESCUELA DE POST GRADO**



TESIS

**ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE
ASCENSO DE OFICIALES EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ, LIMA-2023**

AUTOR

Bach. Arévalo Cárdenas Lenin
0000-0001-9242-6410

Para optar al Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES

Con mención en Gestión Pública y Planeamiento Estratégico

ASESOR

Dr. Jorge Anastasio Pedro PAUCAR LUNA
ORCID: 0000-0002-8287-4064

2024

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO

DEPARTAMENTO GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS No 075 – 2024/ DGI

En la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, a los veintiséis (26) días del mes de diciembre del año dos mil veinticuatro, siendo las ...*11:00*... horas, se reunió el jurado evaluador conformado por los docentes:

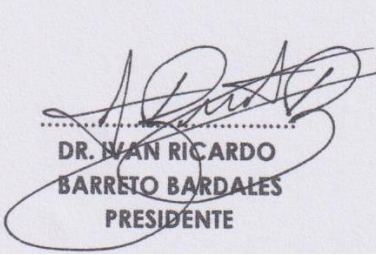
❖	Doctor	IVAN RICARDO BARRETO BARDALES	Presidente
❖	Maestro	MILOS ENRIQUE AREVALO NAJAR	Secretario
❖	Doctor	JOSE MANUEL PALACIOS SANCHEZ	Vocal

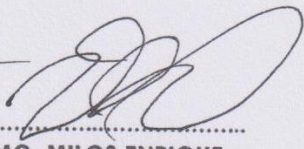
Designados según Resolución de Expedito para Sustentación de Tesis N° 075-2024/SIE/DGI/ESGE-EPG del 20 de diciembre de 2024, para evaluar la sustentación presencial y defensa de la Tesis de Grado titulada "ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE ASCENSO DE OFICIALES EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ, LIMA-2023", presentado por el Bachiller LENIN AREVALO CARDENAS, para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Gestión Pública y Planeamiento Estratégico, de acuerdo a lo establecido en el artículo 45° de la Ley Universitaria N° 30220.


Luego de atender la sustentación presencial, defensa de la tesis de grado y realizadas las preguntas de rigor, el jurado acordó concederte la calificación de *APROBADO POR UNANIMIDAD*

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

Firmado, en Chorrillos a los veintiséis (26) días del mes de diciembre del año dos mil veinticuatro.


DR. IVAN RICARDO
BARRETO BARDALES
PRESIDENTE


MG. MILOS ENRIQUE
AREVALO NAJAR
SECRETARIO

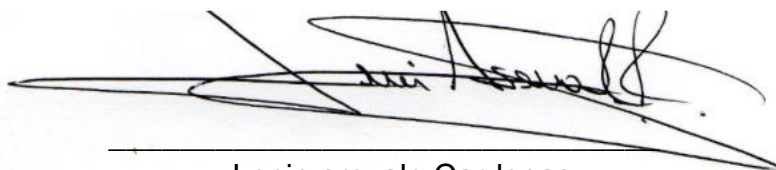

DR. JOSE MANUEL
PALACIOS SANCHEZ
VOCAL

Autorización para publicación y uso.

A través del presente documento autorizamos a la Escuela Superior de Guerra la publicación del texto completo o parcial de la tesis de grado titulada “**ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE ASCENSO DE OFICIALES EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ, LIMA-2023**”, presentada para optar el grado de Maestro en Ciencias Militares, con mención en Gestión Pública y Planeamiento Estratégico, en el Repositorio Institucional y en el Repositorio Nacional de Tesis (RENATI) de la 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 autorizamos 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, 30 de Setiembre del 2024



Lenin arevalo Cardenas
DNI 10808856

Declaración Jurada de Autoría

Mediante el presente documento, Yo, Bach. Lenin Arevalo Cardenas, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 10808856, con direccion en la calle 39 N° 111, Dpto 203, Urb Mariscal castilla, San Borja, provincia de Lima, departamento de Lima, graduado de la XII Maestria en Ciencias Militares con mencion en Gestion Publica y Planeamiento Estrategico de la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado (ESGE-EPG) declaro bajo juramento que:

Soy el autor de la investigación titulada: **“ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE ASCENSO DE OFICIALES EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ, LIMA-2023”**, que presento a los treinta días del mes de setiembre del año 2024, ante esta institución con fines de optar el grado académico de Magister en Ciencias Militares con mencion en Gestion Publica y Planeamiento Estrategico.

Dicha investigación 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 a otros que corresponde 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, duplicadas 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.



Bach. Lenin Arevalo Cardenas
DNI 10808856

Dedicatoria

En estas líneas, expresamos nuestro profundo agradecimiento a nuestra Escuela Superior de Guerra del Ejército, a nuestros docentes, quienes forjaron día a día y nos encaminaron por el camino de la investigación.

Índice general	Página
Carátula	1
Página del jurado	2
Autorización para publicación y uso	3
Declaración jurada de autoría	4
Dedicatoria	5
Índice	6
Lista de tablas	8
Lista de figuras	9
Resumen	10
Abstract	11
Introducción	12
Capítulo I : Planteamiento del problema	14
Capítulo II : Marco teórico	20
Capítulo III : Método	36
Capítulo IV : Análisis y síntesis	40
Capítulo V: Dialogo teórico empírico	74
Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones	77
Referencias	81
Anexos	
1 Matriz de consistencia	85
2 Instrumentos de recolección de datos	88
3 Validación de instrumentos	91

4	Compromiso ético	98
5	CD Contenido de Tesis	100
6	Reporte de similitud de Turnitin	102

Lista de Tablas

Tabla 1	Categorías y subcategorías apriorísticas	27
Tabla 2	Definición de los temas de la entrevista	43
Tabla 3	Definición de los temas del análisis documental	44
Tabla 4	Definición de los temas de observación	45
Tabla 5	Tabla de Hallazgos para la Categoría 1: Cultura Organizacional	46
Tabla 6	Tabla de Hallazgos para la Categoría 2: Valores y Normas Organizacionales	48
Tabla 7	Tabla de Hallazgos para la Categoría 3: Prácticas Organizacionales	51
Tabla 8	Tabla de Hallazgos para la Categoría 4: Percepción de Equidad y Transparencia	46
Tabla 9	Definición de los temas del Análisis documental	57
Tabla 10	Definición de los temas de la observación	59
Tabla 11	Matriz de Soporte de Categorías	61
Tabla 12	Triangulación de la Categoría Cultura Organizacional	62
Tabla 13	Triangulación de la Categoría Valores y Normas Institucionales	63
Tabla 14	Tabla de Triangulación de la Categoría Percepción de Equidad y Transparencia	64
Tabla 15	Tabla de Triangulación de la Categoría Prácticas Organizacionales	65

Lista de Figuras

Figura 1: Triangulación del Método	39
Figura 2: Red Semántica del análisis de la Cultura organizacional en los Procesos de Ascensos	66

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general analizar la cultura organizacional en los procesos de ascenso de los oficiales del Ejército del Perú, identificando valores, normas y prácticas que afectan su percepción de equidad y efectividad. Se desarrolló un estudio cualitativo con un diseño metodológico basado en entrevistas semiestructuradas, análisis documental y observación no participante. La población incluyó a oficiales en servicio activo y expertos en cultura organizacional, seleccionándose una muestra intencional de 9 participantes: 6 oficiales activos de diversos rangos y 3 expertos en la temática. El instrumento principal fue una guía de entrevista semiestructurada que abordó categorías como valores, normas organizacionales y prácticas internas, complementada con el análisis de normativas y observaciones realizadas en eventos institucionales.

Los resultados revelaron que la cultura organizacional del Ejército del Perú, centrada en valores tradicionales como la lealtad, disciplina y jerarquía, influye directamente en los procesos de ascenso. Estos valores, aunque esenciales para la cohesión institucional, generan tensiones con la implementación de principios contemporáneos como la meritocracia y la transparencia. Asimismo, las prácticas organizacionales carecen de estandarización y de mecanismos objetivos como auditorías externas o sistemas de evaluación modernizados, lo que afecta la percepción de justicia y legitimidad. La falta de claridad en los criterios de evaluación y la ausencia de comunicación efectiva sobre los procesos refuerzan estas percepciones negativas.

Se concluye que, si bien la cultura organizacional es un elemento clave para mantener la cohesión institucional, resulta imprescindible transformarla para alinearla con las demandas actuales de equidad y objetividad. Entre las principales recomendaciones destacan la digitalización de procesos, la implementación de auditorías independientes y el fortalecimiento de competencias éticas y técnicas en los oficiales, con el fin de garantizar procesos más justos, transparentes y acordes con los estándares internacionales.

Palabras clave: cultura organizacional, meritocracia, transparencia, procesos de ascenso, Ejército del Perú.

Abstract

The general objective of this research was to analyze the organizational culture on the promotion processes of Peruvian Army officers, identifying values, norms, and practices that affect their perception of equity and effectiveness. A qualitative study was developed with a methodological design based on semi-structured interviews, documentary analysis and non-participant observation. The population included officers on active duty and experts in organizational culture, and an intentional sample of 9 participants was selected: 6 active officers of various ranks and 3 experts in the field. The main instrument was a semi-structured interview guide that addressed categories such as values, organizational norms and internal practices, complemented by the analysis of regulations and observations made at institutional events.

The results revealed that the organizational culture of the Peruvian Army, centered on traditional values such as loyalty, discipline and hierarchy, directly influences the promotion processes. These values, although essential for institutional cohesion, generate tensions with the implementation of contemporary principles such as meritocracy and transparency. Likewise, organizational practices lack standardization and objective mechanisms such as external audits or modernized evaluation systems, which affects the perception of fairness and legitimacy. The lack of clarity in the evaluation criteria and the absence of effective communication about the processes reinforce these negative perceptions.

It is concluded that, although organizational culture is a key element to maintain institutional cohesion, it is essential to transform it to align it with the current demands for equity and objectivity. Among the main recommendations are the digitization of processes, the implementation of independent audits and the strengthening of ethical and technical skills in officials, in order to guarantee fairer, more transparent processes in line with international standards.

Keywords: organizational culture, meritocracy, transparency, promotion processes, Peruvian Army.

Introducción

El presente estudio aborda una problemática crítica para la gestión institucional y la cohesión interna del Ejército del Perú: análisis de la cultura organizacional en los procesos de ascenso de sus oficiales. En un contexto marcado por el desafío de modernizar estructuras tradicionales, la investigación se enfoca en analizar cómo los valores compartidos, las normas internas y las prácticas organizacionales impactan en la percepción de equidad, transparencia y efectividad de los sistemas de promoción. La relevancia de este análisis radica en que los procesos de ascenso no solo determinan el desarrollo profesional de los oficiales, sino que también reflejan la legitimidad y confianza que los integrantes depositan en el sistema institucional.

El problema de investigación se fundamenta en la tensión existente entre los valores tradicionales del Ejército, como la disciplina y la lealtad, y las demandas contemporáneas de meritocracia y objetividad en las decisiones organizacionales. Este escenario motivó la formulación del objetivo general de identificar y comprender cómo la cultura organizacional influye en los procesos de ascenso, desagregado en objetivos específicos orientados a evaluar aprendizajes, analizar valores y normas, y examinar prácticas organizacionales. La presente investigación planteo el siguiente supuesto, que la cultura organizacional del Ejército del Perú actúa como un factor determinante que puede, en ciertos casos, limitar la percepción de equidad y efectividad en los procesos de ascenso.

El diseño metodológico de la investigación fue cualitativo, con un enfoque exploratorio y descriptivo. La recolección de datos se realizó a través de entrevistas semiestructuradas, análisis documental y observación no participante. La población estuvo compuesta por oficiales del Ejército del Perú y expertos en cultura organizacional, seleccionándose una muestra representativa para captar perspectivas diversas. Entre las limitaciones encontradas, se identificaron restricciones de acceso a información confidencial y la necesidad de interpretar dinámicas informales no documentadas, lo que restringió parcialmente el alcance de los resultados.

Los hallazgos principales revelan que los valores tradicionales, aunque fundamentales para la cohesión institucional, a menudo entran en conflicto con la implementación de sistemas meritocráticos y transparentes. Además, las normas internas y las prácticas organizacionales presentan inconsistencias que afectan la percepción de legitimidad del sistema de ascensos. Estos resultados son coherentes con estudios previos en el ámbito militar y organizacional, pero también destacan áreas de mejora específicas para el Ejército del Perú, como la necesidad de estandarizar procesos, digitalizar evaluaciones y fortalecer las auditorías independientes. En

síntesis, esta investigación no solo contribuye al conocimiento académico sobre la gestión de recursos humanos en organizaciones militares, sino que también presenta propuestas concretas para modernizar los procesos de ascenso en el Ejército del Perú, asegurando su alineación con las demandas contemporáneas de equidad, transparencia y meritocracia.

El informe se organiza en seis capítulos. El **Capítulo I** presenta el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación y la delimitación del estudio. El **Capítulo II** aborda el marco teórico, incluyendo antecedentes nacionales e internacionales, así como las bases teóricas y conceptuales que sustentan la investigación. El **Capítulo III** describe el método de investigación, detallando el enfoque, tipo de estudio, técnicas e instrumentos de recolección de datos. En el **Capítulo IV** se analizan y sintetizan los datos recolectados, con un énfasis en los hallazgos principales. El **Capítulo V** discute los resultados en diálogo con la teoría revisada. Finalmente, el **Capítulo VI** expone las conclusiones y recomendaciones, proponiendo estrategias concretas para mejorar los procesos de ascenso en el Ejército del Perú.

Capítulo I: Planteamiento de la Investigación

1.1 Planteamiento del problema

El proceso de ascenso de oficiales en las instituciones militares, como el Ejército del Perú, constituye un elemento clave para garantizar el desarrollo de liderazgos sólidos y la operatividad eficiente de la organización. Este proceso, sin embargo, enfrenta desafíos significativos relacionados con la percepción de transparencia, meritocracia y equidad. En muchas ocasiones, los criterios de selección y evaluación no son percibidos como objetivos, lo que genera dudas sobre la legitimidad del sistema. Según López-Rodríguez (2022a), la cultura organizacional militar, definida por normas y valores tradicionales como la jerarquía estricta y el respeto absoluto a la autoridad, puede perpetuar prácticas que favorecen la antigüedad o las relaciones personales por encima de las competencias objetivas. Esta dinámica afecta negativamente la confianza de los oficiales en el sistema, debilitando su motivación y compromiso con la institución. En este contexto, resulta crucial analizar las interacciones entre la cultura organizacional y los procesos de ascenso, con el objetivo de identificar áreas de mejora y proponer estrategias que promuevan un sistema más transparente y meritocrático.

A nivel global, las fuerzas armadas de diversas naciones enfrentan un desafío compartido: equilibrar la preservación de valores y tradiciones militares con la implementación de estándares modernos de transparencia y meritocracia. En Estados Unidos, la adopción de sistemas basados en la evaluación objetiva de competencias ha buscado minimizar los sesgos en los ascensos, aunque persisten críticas sobre la influencia de factores subjetivos en algunos procesos (Cruz & Nocua, 2022). En España, las reformas organizacionales recientes han priorizado la claridad en los criterios de evaluación, fortaleciendo la confianza interna en los sistemas de promoción (López-Rodríguez, 2022a). Sin embargo, estas reformas no han estado exentas de tensiones, ya que las instituciones militares suelen resistirse a cambios que pueden percibirse como una amenaza a su estructura jerárquica. A nivel global, este problema subraya la importancia de adaptar los sistemas de ascenso a las exigencias sociales y éticas contemporáneas, sin comprometer la disciplina y cohesión internas que son esenciales para el funcionamiento de las fuerzas armadas.

En el ámbito sudamericano, el problema de los sistemas de ascenso militar adquiere características particulares debido a los contextos sociopolíticos y culturales de la región. En Colombia, por ejemplo, se ha señalado que los procesos de promoción están influenciados por factores subjetivos, como las relaciones personales y la antigüedad, lo que limita la percepción de meritocracia entre los oficiales (Burgos Varón & Herrera Rondón, 2023). En Chile, las reformas recientes han introducido mecanismos para mejorar la transparencia en los ascensos, aunque

su implementación enfrenta resistencia debido a valores profundamente arraigados en la cultura militar (Munar Casas et al., 2024). Brasil, por su parte, ha priorizado el diseño de sistemas de evaluación más objetivos, aunque estos cambios aún no han logrado modificar completamente las percepciones internas sobre la equidad en los ascensos. Estas experiencias reflejan un desafío común en Sudamérica: la necesidad de equilibrar la modernización de los procesos de ascenso con el respeto a las tradiciones y valores propios de las fuerzas armadas.

En el contexto nacional, el Ejército del Perú enfrenta una problemática compleja relacionada con la influencia de su cultura organizacional en el proceso de ascenso de oficiales. Según Tapia (2023), los valores predominantes en la institución, como el respeto a la jerarquía y la lealtad, han perpetuado prácticas que, aunque normativamente reguladas, son percibidas como poco transparentes por los oficiales. Este escenario es producto de una interacción entre factores culturales profundamente arraigados y dinámicas organizacionales que carecen de mecanismos efectivos de supervisión. Esta situación se refleja en tres categorías principales: cultura organizacional, valores y normas organizacionales, y prácticas de selección. La cultura organizacional, definida por normas internas y valores tradicionales, establece el marco de referencia para las conductas y decisiones dentro de la institución. Este marco, aunque esencial para mantener la disciplina y cohesión, puede limitar la adopción de enfoques modernos que promuevan la meritocracia y la equidad. En el caso del Ejército del Perú, estas limitaciones se manifiestan en la forma en que se interpretan y aplican los criterios de evaluación para los ascensos. En cuanto a los valores y normas organizacionales, aunque la institución proclama principios como la ética profesional y la meritocracia, estos suelen ser opacados por dinámicas informales que benefician a ciertos grupos o individuos.

Caro Monge (2021) destaca que, en ocasiones, la antigüedad, las relaciones personales o el favoritismo pueden pesar más que las competencias y logros objetivos en las decisiones de ascenso. Estas prácticas generan percepciones de arbitrariedad y favoritismo, minando la confianza de los oficiales en el sistema. Además, la falta de comunicación clara sobre los criterios de evaluación refuerza la idea de que el sistema no es transparente, afectando negativamente la moral y el compromiso de los oficiales. Así mismo, las prácticas de selección están marcadas por procesos internos que, en muchos casos, carecen de supervisión efectiva y estándares de auditoría. Según Caycho Valverde y Carrasco Honores (2020), esto permite que las decisiones se vean influenciadas por factores subjetivos, lo que refuerza la percepción de inequidad en los ascensos. Este problema no solo afecta la confianza interna en la institución, sino que también tiene implicaciones más amplias en la efectividad operativa del Ejército, al dificultar la identificación y promoción de los líderes más capacitados.

1.2 Justificación de la investigación

1.2.1 Justificación Teórica

La presente investigación busca contribuir al desarrollo del conocimiento teórico en el ámbito de la cultura organizacional y los procesos de ascenso en instituciones jerárquicas, con un enfoque particular en las fuerzas armadas. Dentro del marco teórico, la cultura organizacional es entendida como un sistema de valores, normas y prácticas que orienta las decisiones estratégicas y operativas de una institución. Según Schein (2004), la cultura organizacional no solo define cómo funcionan las organizaciones, sino que también actúa como un marco interpretativo que influencia la toma de decisiones, incluidos procesos clave como el ascenso de personal. Sin embargo, en el contexto militar, la literatura sobre la interacción entre cultura organizacional y sistemas de promoción es aún limitada, especialmente en países de América Latina.

Esta investigación pretende cerrar esa brecha teórica, proporcionando un análisis detallado de cómo los valores tradicionales del Ejército del Perú, como la jerarquía y la lealtad, pueden influir en la percepción de transparencia y meritocracia dentro del sistema de ascensos. Al contrastar estas dinámicas con teorías contemporáneas de cultura organizacional y gestión del talento, se espera enriquecer el debate académico y proporcionar una base teórica sólida para futuros estudios en este campo.

1.2.2 Justificación Práctica

Desde una perspectiva práctica, esta investigación tiene el potencial de generar un impacto directo en la optimización de los procesos de ascenso dentro del Ejército del Perú. El análisis detallado de las categorías identificadas, como la cultura organizacional, los valores predominantes y las prácticas de selección, permitirá identificar las áreas críticas que requieren ajustes para fortalecer la equidad y la transparencia en los sistemas de promoción. Los resultados del estudio podrán ser utilizados como insumos para diseñar estrategias concretas de mejora, tales como la implementación de criterios de evaluación objetivos y mecanismos de auditoría independientes. Además, estas mejoras no solo incrementarán la confianza de los oficiales en el sistema, sino que también contribuirán a un liderazgo más legítimo y respetado dentro de la institución. Al establecer un sistema de ascensos más meritocrático, el Ejército podrá asegurar que sus líderes sean seleccionados en función de sus competencias y logros, lo que redundará en un mejor desempeño institucional.

Esta dimensión práctica del estudio responde a la necesidad urgente de modernizar las prácticas organizacionales del Ejército, adaptándolas a los estándares contemporáneos de gobernanza y liderazgo.

1.2.3 Justificación Social e Institucional

En el ámbito social, la importancia de esta investigación radica en su capacidad para fortalecer la confianza de la sociedad en las instituciones militares, particularmente en el Ejército del Perú. En un contexto nacional donde la legitimidad de las instituciones públicas está en constante escrutinio, la percepción de transparencia y equidad en los procesos internos del Ejército es fundamental para mantener su prestigio y respeto social. Un sistema de ascensos transparente no solo incrementa la moral y el compromiso de los oficiales, sino que también proyecta una imagen institucional alineada con los valores de justicia y meritocracia que la sociedad demanda. Asimismo, desde una perspectiva institucional, esta investigación busca posicionar al Ejército como una organización moderna y eficiente, capaz de responder a los desafíos éticos y operativos del siglo XXI. Al proponer mejoras basadas en principios de equidad, ética y eficiencia, el estudio contribuirá a consolidar el rol estratégico del Ejército en la defensa nacional, promoviendo un liderazgo interno que refleje los valores que la institución busca proyectar hacia el exterior.

1.3 Delimitación de la Investigación

El presente estudio se desarrolla en el marco de las relaciones entre la cultura organizacional y el proceso de ascenso de oficiales en instituciones militares. Se centra en cómo los valores, normas y prácticas organizacionales impactan en la percepción de transparencia, meritocracia y equidad en los ascensos. Este contexto considera factores estructurales propios del Ejército del Perú, como la jerarquía, la disciplina, y la tradición militar, que son esenciales para comprender la dinámica interna de la institución. Además, se consideran las implicancias de estos factores en la gestión del talento humano, la cohesión institucional y la legitimidad del liderazgo.

El estudio se llevará a cabo exclusivamente en el Ejército del Perú, con un enfoque particular en los oficiales en servicio activo que operan en la ciudad de Lima. Esta delimitación espacial responde a la importancia estratégica de Lima como centro de decisión y administración de la institución militar. Además, la elección de este espacio permite acceder a oficiales de diferentes rangos jerárquicos y áreas funcionales, lo que contribuye a obtener una perspectiva amplia y representativa del fenómeno.

La investigación se enfocará en el período correspondiente al año 2023, un marco temporal que permite analizar el sistema de ascensos en un contexto reciente, considerando los desafíos actuales de la institución y las reformas recientes en su cultura organizacional. Este enfoque temporal busca capturar las dinámicas actuales y las percepciones contemporáneas de los oficiales, ofreciendo una visión actualizada de la problemática.

1.4. Limitaciones de la Investigación

La investigación enfrenta diversas limitaciones que podrían influir en la recopilación y análisis de datos. En primer lugar, el acceso a información relevante constituye un desafío, ya que los procesos de ascenso en el Ejército del Perú están regulados por normativas de confidencialidad, lo que restringe la obtención de datos oficiales sobre criterios de selección y evaluaciones internas. Esto podría limitar el análisis documental y obligar a depender principalmente de entrevistas como fuente de información. En segundo lugar, la disposición de los participantes representa un posible obstáculo. Los oficiales entrevistados podrían mostrar reticencia a compartir opiniones críticas debido al temor de represalias o preocupaciones sobre la confidencialidad de sus respuestas, especialmente en un entorno militar jerárquico. Esto puede generar respuestas condicionadas o incompletas, afectando la profundidad del análisis cualitativo. En tercer lugar, las restricciones geográficas y temporales delimitan el alcance del estudio. Al centrarse en la ciudad de Lima y en el período correspondiente al año 2023, es posible que no se capturen dinámicas propias de otras regiones o de cambios que hayan ocurrido antes o después del marco temporal definido. Así mismo, los recursos limitados, tanto en tiempo como en personal, pueden influir en la cantidad de datos recolectados y en la posibilidad de realizar un análisis más exhaustivo. Para mitigar estas limitaciones, se adoptarán estrategias como garantizar la confidencialidad de los participantes, establecer protocolos claros para el acceso a datos y utilizar herramientas avanzadas para el análisis cualitativo.

1.5 Formulación del Problema

1.5.1 Problema General.

¿Cómo influye la cultura organizacional en el proceso de ascenso de oficiales del Ejército del Perú en la ciudad de Lima durante el año 2023?

1.5.2 Problemas Específicos.

PE 01: ¿Qué valores y normas predominan en la cultura organizacional del Ejército del Perú y cómo estos influyen en el proceso de ascenso de oficiales?

PE 02: ¿Cómo perciben los oficiales la transparencia y equidad en el sistema de ascensos?

PE 03: ¿Qué prácticas organizacionales impactan en los criterios de selección para los ascensos en el Ejército del Perú?

1.6 Objetivos de la Investigación

1.6.1 Objetivo General.

Analizar la cultura organizacional en el proceso de ascenso de oficiales del Ejército del Perú.

1.6.2 Objetivos específicos

- OE 01:** Identificar los valores y normas predominantes en la cultura organizacional del Ejército del Perú.
- OE 02:** Evaluar la percepción de los oficiales sobre la transparencia y equidad del sistema de ascensos.
- OE 03:** Determinar cómo las prácticas organizacionales impactan en los criterios de selección para los ascensos.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes nacionales

Tapia (2023) realizó un estudio enfocado en analizar cómo los valores predominantes del Ejército del Perú, tales como el respeto a la jerarquía y la lealtad institucional, influyen en los procesos de ascenso de oficiales. Su investigación partió de la premisa de que la cultura organizacional puede ser tanto un facilitador como un obstáculo para garantizar la transparencia y la meritocracia. Para llevar a cabo este análisis, el autor utilizó un enfoque cualitativo basado en entrevistas a oficiales en servicio activo y análisis de documentos internos de la institución. El estudio encontró que, aunque el Ejército proclama principios de equidad y meritocracia, las percepciones de los oficiales sugieren que el sistema está condicionado por dinámicas informales que favorecen la antigüedad y las relaciones personales por encima de las competencias y méritos objetivos. Como resultado, Tapia concluyó que estas prácticas generan desconfianza entre los oficiales, afectando tanto su motivación como la legitimidad del sistema de ascensos. Además, sugirió que la implementación de mecanismos de supervisión independiente y auditorías internas podría ser una solución para reducir estas dinámicas negativas y fortalecer la confianza en el proceso.

Caro Monge (2021) investigó el derecho a la buena administración en los procesos de ascenso en el Ejército del Perú, centrándose en cómo las normas legales existentes garantizan la objetividad y equidad en estos sistemas. El autor buscaba identificar las brechas entre la normativa y su aplicación en la práctica. Para ello, realizó un análisis documental de las regulaciones internas del Ejército y entrevistas con altos mandos y oficiales que participaron en procesos recientes de ascenso. Su investigación reveló que, si bien las normativas son claras en promover la transparencia, en la práctica predominan factores subjetivos, como las relaciones personales y la antigüedad, que distorsionan las decisiones finales. Entre sus hallazgos destaca que la falta de claridad en los criterios de evaluación y la ausencia de mecanismos de apelación formales afectan la percepción de justicia entre los oficiales. Caro Monge concluyó que para garantizar el derecho a una buena administración en el sistema de ascensos es necesario reforzar los procedimientos de evaluación y establecer instancias independientes que supervisen el cumplimiento de los principios de objetividad y equidad.

Caycho Valverde y Carrasco Honores (2020) investigaron los factores culturales y de liderazgo en los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos, analizando cómo estas dinámicas afectan su percepción del sistema de ascensos. Su objetivo principal fue identificar los elementos culturales que perpetúan prácticas alejadas de la meritocracia. Para ello, emplearon una

metodología cualitativa basada en observación participante y entrevistas semiestructuradas con cadetes y oficiales instructores. Descubrieron que los valores tradicionales, como el respeto absoluto a la jerarquía y la lealtad al mando, influyen en la forma en que los cadetes perciben los procesos de promoción. Además, señalaron que las evaluaciones no siempre reflejan el desempeño individual, ya que suelen estar influenciadas por las preferencias subjetivas de los superiores. Los autores concluyeron que esta situación fomenta una cultura de conformidad más que de excelencia, lo que podría limitar la competitividad y el desarrollo profesional de los futuros oficiales. Recomendaron que el Ejército adopte sistemas de evaluación más transparentes y basados en competencias, con el fin de fomentar una cultura meritocrática desde los niveles formativos.

Baca y Rolando (2024) analizaron cómo la digitalización de los documentos administrativos podría optimizar la revisión de legajos y los procesos de ascenso en el Ejército del Perú. Este estudio se centró en evaluar las deficiencias de los sistemas tradicionales de archivo y cómo estas limitan la trazabilidad y transparencia en la toma de decisiones. Utilizando un enfoque exploratorio, realizaron un diagnóstico de los sistemas existentes y propusieron soluciones tecnológicas para mejorar la eficiencia administrativa. Descubrieron que la falta de digitalización contribuye a la percepción de opacidad en los ascensos, ya que dificulta la revisión objetiva de los méritos y antecedentes de los oficiales. Además, identificaron que la implementación de sistemas automatizados no solo aumentaría la transparencia, sino que también reduciría los tiempos administrativos y los errores humanos. Su estudio concluyó que la digitalización podría convertirse en una herramienta clave para garantizar la equidad en los ascensos y fortalecer la confianza de los oficiales en el sistema.

Sánchez (2022) llevó a cabo un análisis sobre cómo la cultura organizacional del Ejército del Perú influye en el liderazgo y los sistemas de promoción. Su estudio buscaba identificar las barreras culturales que dificultan la implementación de sistemas meritocráticos en una institución caracterizada por estructuras jerárquicas rígidas. Utilizó entrevistas a mandos medios y altos, complementadas con un análisis documental de las políticas internas de promoción. Sánchez descubrió que, aunque la institución promueve valores como la ética y la excelencia profesional, estos no siempre se reflejan en los procesos de ascenso, donde factores informales y subjetivos suelen tener un peso determinante. Su investigación concluyó que para modernizar el sistema de ascensos es necesario transformar los aspectos culturales que priorizan las tradiciones por encima de la objetividad, promoviendo un cambio organizacional hacia prácticas más equitativas.

Infante Roque (2021) exploró la gestión del desempeño en el Ejército del Perú y cómo esta impacta en los procesos de ascenso. Su objetivo fue analizar las herramientas y modelos utilizados para evaluar a los oficiales y determinar si estos reflejan adecuadamente su capacidad y potencial. Utilizando un enfoque mixto, realizó encuestas a oficiales de diferentes rangos y analizó informes de desempeño de años recientes. Su investigación evidenció que las evaluaciones actuales carecen de criterios estandarizados y objetivos, lo que genera inconsistencias en las decisiones de ascenso. Además, encontró que los oficiales perciben que los procesos de evaluación están más influenciados por factores subjetivos que por logros concretos. Infante Roque concluyó que la implementación de modelos integrados de evaluación, basados en competencias y métricas claras, podría transformar la gestión del talento en el Ejército, garantizando que los ascensos sean otorgados a los oficiales más capacitados.

2.1.2 Antecedentes Internacionales

López-Rodríguez (2022a) investigó cómo los factores culturales condicionan los procesos de cambio militar en el Ejército español, centrándose en la implementación de reformas organizacionales para promover la transparencia en los ascensos. Su objetivo era analizar la relación entre la cultura organizacional militar y la percepción de equidad entre los oficiales. A través de entrevistas con mandos intermedios y análisis documental de las normativas de ascensos, López-Rodríguez encontró que, aunque se han adoptado medidas para estandarizar los criterios de evaluación, persiste una resistencia interna que dificulta la aceptación de los cambios. El estudio concluye que las tradiciones culturales del Ejército, como la jerarquía rígida y el respeto a la autoridad, dificultan la implementación de sistemas meritocráticos. Además, destaca que la modernización del sistema de ascensos depende en gran medida de la capacidad de los líderes para alinear las reformas con los valores tradicionales de la institución.

Munar Casas et al. (2024) examinaron cómo los modelos de cultura organizacional impactan los procesos de innovación en la Fuerza Aeroespacial Colombiana. Este estudio buscaba evaluar si las prácticas culturales existentes favorecen o limitan los cambios organizacionales en áreas clave como los sistemas de ascenso. Utilizando un enfoque cuantitativo-cualitativo, los autores aplicaron encuestas a oficiales y realizaron entrevistas con altos mandos. Descubrieron que la resistencia al cambio está directamente relacionada con la percepción de que los nuevos sistemas de evaluación podrían romper con tradiciones profundamente arraigadas. Sin embargo, también identificaron que los oficiales más jóvenes están abiertos a modelos basados en competencias y méritos, lo que sugiere una oportunidad para implementar reformas graduales. Los autores concluyen que las fuerzas armadas deben

encontrar un equilibrio entre modernización y tradición para garantizar la aceptación de los cambios.

Burgos Varón y Herrera Rondón (2023) realizaron un análisis comparativo sobre la cultura organizacional en instituciones militares y educativas en Colombia, con el objetivo de identificar similitudes y diferencias en los procesos de promoción jerárquica. Su enfoque cualitativo incluyó entrevistas con oficiales y docentes, así como la revisión de documentos institucionales. En el caso de las fuerzas armadas, encontraron que la promoción de oficiales está fuertemente influenciada por factores subjetivos como las relaciones interpersonales y la antigüedad. Esto contrasta con el sector educativo, donde se priorizan las competencias objetivas en las decisiones de ascenso. Los autores concluyeron que las instituciones militares colombianas necesitan adoptar prácticas más objetivas y transparentes, siguiendo el ejemplo de otros sectores, para fortalecer la percepción de legitimidad y equidad entre sus miembros.

López-Rodríguez (2022b) exploró los procesos de cambio militar en el Ejército español, enfocándose en cómo las fuerzas armadas pueden adaptarse a los estándares éticos contemporáneos sin perder su esencia jerárquica. Este estudio utilizó un enfoque documental y entrevistas con altos mandos para analizar las reformas en los sistemas de promoción. Descubrió que la implementación de criterios estandarizados y sistemas de evaluación más objetivos ha mejorado significativamente la confianza interna en los procesos de ascenso. Sin embargo, también identificó que la resistencia al cambio persiste, especialmente entre los mandos superiores, quienes consideran que las reformas amenazan la estructura jerárquica tradicional. López-Rodríguez concluyó que un enfoque gradual y consultivo es esencial para garantizar la aceptación de las reformas organizacionales.

Munar Casas et al. (2023) desarrollaron un instrumento psicométrico para medir la cultura organizacional en instituciones militares colombianas, evaluando cómo esta influencia afecta los procesos internos de evaluación y promoción. A través de la aplicación de este instrumento a oficiales en servicio, identificaron que la percepción de transparencia y objetividad en los ascensos varía significativamente según el rango y la antigüedad de los oficiales. Los resultados revelaron que los mandos intermedios y superiores perciben los sistemas de ascenso como más justos que los oficiales en rangos iniciales, lo que sugiere una desconexión entre las políticas institucionales y la experiencia de los oficiales jóvenes. Los autores recomendaron que las instituciones militares adapten sus políticas de ascenso para responder mejor a las expectativas de las nuevas generaciones.

Trujillo, Salazar y Cardona (2022) analizaron las percepciones de la violencia y las dinámicas de poder en un grupo de militares colombianos, incluyendo cómo estas experiencias

afectan la cultura organizacional y los procesos de ascenso. Su investigación, basada en entrevistas introspectivas, encontró que las dinámicas jerárquicas rígidas y las prácticas tradicionales perpetúan una percepción de arbitrariedad en los ascensos. Los autores concluyeron que estas dinámicas no solo afectan la legitimidad del sistema de promoción, sino que también impactan negativamente en la motivación y el compromiso de los oficiales. Propusieron que las fuerzas armadas adopten un enfoque más inclusivo y transparente en sus políticas de ascenso para mitigar estas percepciones.

Ruiz Cárdenas (2020) evaluó el impacto del feedback 360 grados en el desempeño de oficiales de la aviación del Ejército del Perú y su potencial aplicación en los sistemas de ascenso. Aunque centrado en el contexto peruano, el estudio analizó experiencias internacionales en el uso de esta herramienta en fuerzas armadas de otros países, como Canadá y el Reino Unido. Descubrió que el feedback 360 grados puede mejorar significativamente la percepción de transparencia en los ascensos al proporcionar evaluaciones más integrales y objetivas. Sin embargo, también identificó que la implementación de este sistema enfrenta resistencias, especialmente en contextos donde predomina una cultura organizacional jerárquica.

Cruz y Nocua (2022) analizaron un caso de estudio en una multinacional china operando en Colombia para comprender cómo las diferencias culturales influyen en la implementación de políticas de ascenso. Aunque no directamente militar, el estudio ofrece valiosas lecciones sobre la necesidad de adaptar las políticas de promoción a los contextos culturales específicos. Los autores encontraron que la falta de alineación entre las políticas organizacionales y las expectativas culturales de los empleados puede generar percepciones de injusticia y falta de legitimidad en los procesos de ascenso. Estas lecciones son aplicables a las instituciones militares, donde las tradiciones culturales pueden influir significativamente en la percepción de equidad y meritocracia.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Teoría de la Cultura Organizacional (Schein)

La teoría de la cultura organizacional, propuesta por Edgar Schein (2004), es fundamental para comprender cómo las creencias y valores compartidos dentro de una organización influyen en su funcionamiento y en la toma de decisiones. Schein define la cultura organizacional como un sistema integrado de supuestos básicos, valores compartidos y artefactos visibles que guían el comportamiento de los miembros de una organización. Estos elementos interactúan entre sí y se manifiestan en tres niveles:

- a. **Artefactos visibles:** Representan las manifestaciones tangibles de la cultura organizacional, como uniformes, símbolos, estructuras jerárquicas y rituales. En el contexto

del Ejército del Perú, estos artefactos incluyen la estricta cadena de mando, los procedimientos establecidos para las evaluaciones y las ceremonias asociadas con los ascensos, que refuerzan los valores tradicionales de la institución.

- b. **Valores compartidos:** Son las normas y principios que los miembros de la organización consideran fundamentales. En las instituciones militares, valores como la disciplina, el respeto a la autoridad y la lealtad institucional predominan. Sin embargo, en el caso del Ejército del Perú, la interacción de estos valores con las demandas contemporáneas de transparencia y meritocracia genera tensiones en los sistemas de ascenso.
- c. **Supuestos básicos:** Constituyen las creencias inconscientes que guían el comportamiento organizacional. Estos supuestos incluyen la aceptación de la jerarquía como una estructura incuestionable y la obediencia como una virtud esencial en la dinámica militar.

La aplicación de esta teoría a la investigación permite analizar cómo estos niveles culturales impactan en la percepción de legitimidad y equidad del sistema de ascensos, cumpliendo con el objetivo general de comprender la influencia de la cultura organizacional en estos procesos.

2.2.2 Modelos de Liderazgo Organizacional

Los modelos de liderazgo organizacional complementan la teoría de la cultura organizacional al explicar cómo los líderes actúan como agentes de cambio dentro de las instituciones. En el ámbito militar, el liderazgo no solo influye en la operatividad, sino también en la adopción de sistemas más transparentes y meritocráticos. Según estos modelos, los líderes efectivos deben ser capaces de equilibrar los valores tradicionales con las exigencias contemporáneas, como la equidad y la objetividad en los procesos de ascenso.

Un enfoque clave dentro de estos modelos es el liderazgo transformacional, que enfatiza la capacidad de los líderes para inspirar, motivar y fomentar una cultura organizacional que valore las competencias y el desempeño individual. Este enfoque es relevante para el objetivo de determinar cómo las prácticas organizacionales impactan en los criterios de selección para los ascensos, ya que destaca el papel del liderazgo en la implementación de cambios organizacionales.

2.2.3 Modelo de Hofstede

El modelo de Hofstede (1980) ofrece un marco para analizar cómo los valores culturales influyen en las dinámicas organizacionales. Este modelo identifica varias dimensiones culturales, de las cuales tres son especialmente relevantes para esta investigación:

- a. **Distancia al poder:** En instituciones como las fuerzas armadas, la alta distancia al poder refuerza la aceptación de jerarquías rígidas y la centralización de las decisiones. Esto puede

limitar la percepción de equidad en los procesos de ascenso, especialmente cuando los oficiales sienten que no tienen voz en la evaluación de su desempeño.

- b. **Colectivismo frente al individualismo:** El colectivismo, característico de las culturas militares, prioriza los intereses grupales y las relaciones interpersonales por encima de las competencias individuales. En el contexto del Ejército del Perú, esto puede manifestarse en prácticas que favorecen la lealtad al grupo sobre los méritos objetivos.
- c. **Aversión a la incertidumbre:** Las instituciones militares suelen ser reacias al cambio, prefiriendo mantener estructuras y prácticas establecidas. Esta dimensión explica la resistencia a implementar sistemas de evaluación más objetivos y transparentes.

El modelo de Hofstede respalda el objetivo de identificar los valores y normas predominantes en la cultura organizacional del Ejército del Perú, proporcionando un marco para comprender cómo estos valores afectan la percepción de equidad y meritocracia.

2.2.4 Teorías de Liderazgo Militar

Las teorías de liderazgo militar amplían el análisis de Hofstede al considerar cómo los valores culturales y organizacionales se traducen en prácticas específicas de liderazgo. Estas teorías enfatizan la importancia del liderazgo adaptativo, que permite a los líderes responder a contextos cambiantes sin comprometer los valores fundamentales de la institución. En el caso del Ejército del Perú, los líderes deben fomentar prácticas de ascenso que sean percibidas como justas, garantizando la legitimidad del sistema.

2.2.5 Teoría de la Justicia Organizacional

La teoría de la justicia organizacional es central para analizar las percepciones de equidad en los sistemas de ascenso. Esta teoría identifica tres dimensiones principales:

- a. **Justicia distributiva:** Relacionada con la percepción de equidad en los resultados, como las promociones o ascensos.
- b. **Justicia procedimental:** Evalúa si los procedimientos utilizados para tomar decisiones son justos, imparciales y consistentes. En el Ejército del Perú, la falta de claridad en los criterios de evaluación puede afectar esta dimensión.
- c. **Justicia interactiva:** Se refiere al trato percibido por los oficiales durante los procesos de evaluación y promoción.

Esta teoría se alinea con el objetivo de evaluar la percepción de los oficiales sobre la transparencia y equidad del sistema de ascensos, proporcionando un marco para interpretar las opiniones y experiencias de los oficiales.

2.2.6 Teoría de los Sistemas Sociales (Parsons)

La teoría de los sistemas sociales de Parsons (1951) ofrece una visión integradora de las organizaciones como sistemas interdependientes. Según esta teoría, cada subsistema debe cumplir una función específica para mantener la estabilidad y adaptarse al entorno. En el contexto del Ejército del Perú, el sistema de ascensos puede ser analizado como un subsistema que debe alinearse con los valores organizacionales y los objetivos estratégicos. Esta teoría es fundamental para el **objetivo de determinar cómo las prácticas organizacionales impactan en los criterios de selección**, permitiendo identificar las debilidades estructurales y proponer soluciones.

2.3 Categorías y sub categorías apriorísticas

Para la presente investigación, se aplicaron las siguientes categorías y subcategorías de manera apriorística, alineadas con los objetivos de la investigación y los marcos teóricos seleccionados. Estas categorías permiten analizar en profundidad los factores relacionados con la cultura organizacional y los procesos de ascenso en el Ejército del Perú. A continuación, se detalla la clasificación en forma de tabla:

Tabla 1

Categorías y subcategorías apriorísticas

Categorías	Subcategorías
Cultura organizacional	- Valores compartidos - Normas internas - Prácticas organizacionales
Valores y normas organizacionales	- Ética profesional - Meritocracia - Transparencia
Prácticas organizacionales	- Procesos internos - Auditorías - Evaluaciones periódicas

Categoría 1: Cultura Organizacional

La categoría de cultura organizacional abarca los elementos más amplios que influyen en las percepciones, decisiones y comportamientos dentro del Ejército del Perú. La cultura organizacional se compone de un sistema de valores, normas y prácticas compartidas que definen cómo se opera en la institución. Este marco cultural tiene un impacto significativo en la manera en que los oficiales perciben la legitimidad del sistema de ascensos, ya que establece

las reglas formales e informales que guían las decisiones. En el contexto militar, la cultura organizacional está profundamente influida por la jerarquía, la disciplina y la tradición, elementos que son esenciales para mantener la cohesión y la operatividad. Sin embargo, estas características también pueden dificultar la adopción de sistemas más modernos que prioricen la meritocracia y la transparencia. Al analizar esta categoría, se busca comprender cómo la interacción de valores tradicionales y dinámicas culturales afecta las prácticas organizacionales relacionadas con los ascensos. Este análisis es crucial para identificar las barreras que impiden una evaluación objetiva y para proponer mejoras que fortalezcan la percepción de equidad y legitimidad en los procesos de promoción.

Subcategoría 1.1: Valores compartidos

Los valores compartidos constituyen el núcleo de la cultura organizacional y reflejan los principios fundamentales que guían el comportamiento de los miembros del Ejército del Perú. Entre estos valores destacan la lealtad, el respeto a la jerarquía y la disciplina, que son esenciales para mantener la cohesión y la eficacia operativa. Sin embargo, estos mismos valores pueden influir en las percepciones de los oficiales sobre el sistema de ascensos, especialmente cuando entran en conflicto con principios modernos como la meritocracia y la transparencia. Por ejemplo, el énfasis en la lealtad puede derivar en dinámicas que favorezcan relaciones personales o grupales por encima del mérito individual. Del mismo modo, el respeto estricto a la jerarquía puede limitar la capacidad de los oficiales para cuestionar decisiones o prácticas que consideren injustas. Esta subcategoría se centra en analizar cómo estos valores afectan la percepción de legitimidad en los procesos de ascenso y cómo pueden transformarse para alinearse con estándares contemporáneos de equidad. Entender la influencia de los valores compartidos es fundamental para diseñar intervenciones que fortalezcan la confianza de los oficiales en el sistema y promuevan un entorno más inclusivo y transparente.

Subcategoría 1.2: Normas internas

Las normas internas, tanto formales como informales, constituyen las reglas que rigen las interacciones y los procesos dentro de la organización. En el Ejército del Perú, estas normas incluyen regulaciones explícitas relacionadas con los procedimientos de ascenso, así como prácticas no escritas que se han desarrollado a lo largo del tiempo. Las normas internas tienen un impacto directo en la implementación de sistemas meritocráticos y en la percepción de los oficiales sobre la equidad del sistema de promoción. Por ejemplo, aunque las regulaciones formales establecen criterios claros para la evaluación, las normas informales pueden permitir que factores subjetivos, como la antigüedad o las relaciones personales, influyan en las decisiones. Además, las normas internas a menudo refuerzan las dinámicas jerárquicas, lo que

puede dificultar la introducción de cambios que busquen mayor transparencia y objetividad. Esta subcategoría se centra en evaluar cómo las normas internas facilitan o obstaculizan la implementación de sistemas de evaluación justos y en identificar qué elementos normativos deben modificarse para fortalecer la percepción de legitimidad entre los oficiales.

Subcategoría 1.3: Prácticas organizacionales

Las prácticas organizacionales incluyen las acciones concretas y los procedimientos establecidos para gestionar los procesos internos, como los ascensos. En el Ejército del Perú, estas prácticas abarcan desde los sistemas de evaluación de desempeño hasta las metodologías de selección y los protocolos de promoción. Aunque estas prácticas están diseñadas para garantizar la objetividad y la transparencia, su implementación a menudo refleja las dinámicas culturales de la organización. Por ejemplo, los sistemas de evaluación pueden estar influenciados por la interpretación subjetiva de los superiores, mientras que las metodologías de selección pueden no ser completamente claras o accesibles para los oficiales. Además, la falta de supervisión y auditorías independientes puede reforzar la percepción de arbitrariedad en los procesos de ascenso. Esta subcategoría analiza cómo las prácticas organizacionales actuales afectan la percepción de equidad y meritocracia, y propone ajustes para alinearlas con estándares más modernos. Mejorar estas prácticas es esencial para garantizar que los sistemas de ascenso reflejen los valores institucionales y fortalezcan la confianza de los oficiales en la organización.

Categoría 2: Valores y Normas Organizacionales

Esta categoría se centra en los valores y normas específicas que rigen la ética y la gobernanza dentro del Ejército del Perú. Evalúa cómo estos principios fundamentales influyen en las percepciones de los oficiales respecto a la justicia, la equidad y la legitimidad de los sistemas de ascenso. Los valores y normas organizacionales actúan como guías de comportamiento que establecen expectativas claras sobre la conducta de los oficiales y los procesos internos. Sin embargo, la alineación de estos valores con las prácticas institucionales es un desafío constante en organizaciones jerárquicas como el Ejército, donde las tradiciones culturales y las normas informales pueden entrar en conflicto con los principios contemporáneos de meritocracia y transparencia. En este sentido, la categoría de valores y normas organizacionales permite identificar los principios éticos que fortalecen la confianza interna en el sistema de ascensos y las brechas que dificultan su implementación efectiva. Para analizar esta categoría, se han definido tres subcategorías principales: ética profesional, meritocracia y transparencia. Estas subcategorías permiten examinar cómo los estándares éticos, los principios

de equidad y la accesibilidad de los procedimientos afectan la percepción de los oficiales sobre la legitimidad del sistema y su impacto en la motivación y el compromiso institucional.

Subcategoría 2.1: Ética profesional

La ética profesional se refiere a los estándares éticos que orientan el comportamiento de los oficiales y las decisiones relacionadas con los ascensos en el Ejército del Perú. Estos estándares incluyen principios como la imparcialidad, la honestidad, la objetividad y el compromiso con los valores institucionales. En el contexto militar, la ética profesional desempeña un papel crucial para garantizar que las decisiones relacionadas con los ascensos sean percibidas como justas y legítimas. Sin embargo, en muchas ocasiones, las prácticas informales o las dinámicas de poder pueden desviar la aplicación de estos principios, generando percepciones de favoritismo o inequidad entre los oficiales. Por ejemplo, el principio de imparcialidad puede verse comprometido cuando las decisiones de ascenso priorizan factores subjetivos, como las relaciones personales, por encima de las competencias objetivas de los oficiales. Además, la falta de mecanismos de supervisión y auditoría ética refuerza la percepción de que el sistema de ascensos no se alinea completamente con los valores declarados por la institución. Esta subcategoría permite analizar cómo se aplican los principios éticos en el proceso de ascensos y qué medidas pueden adoptarse para fortalecer la ética profesional como un componente central del sistema de gobernanza militar.

Subcategoría 2.2: Meritocracia

La meritocracia es un principio clave que busca garantizar que las promociones y los ascensos en el Ejército del Perú se basen exclusivamente en el desempeño, las habilidades y los logros de los oficiales, en lugar de factores subjetivos como la antigüedad, las relaciones personales o las dinámicas informales. Este enfoque es esencial para fortalecer la legitimidad del sistema de ascensos y mejorar la percepción de justicia entre los oficiales. Sin embargo, en organizaciones jerárquicas como las fuerzas armadas, la implementación de sistemas meritocráticos puede enfrentar obstáculos significativos debido a tradiciones culturales y normas informales que favorecen otros criterios. En el Ejército del Perú, aunque la meritocracia es un principio declarado, la falta de evaluaciones estandarizadas y criterios objetivos puede generar inconsistencias en las decisiones de ascenso. Esto afecta directamente la motivación de los oficiales, quienes pueden percibir que sus logros y competencias no son valorados adecuadamente. Esta subcategoría permite evaluar cómo se perciben los principios meritocráticos dentro del sistema de ascensos y qué cambios estructurales son necesarios para alinearlos con las expectativas contemporáneas de equidad y objetividad.

Subcategoría 2.3: Transparencia

La transparencia es fundamental para garantizar que los procesos de ascenso en el Ejército del Perú sean claros, accesibles y comprensibles para todos los oficiales. Se refiere a la claridad en los criterios de evaluación, los procedimientos utilizados y las decisiones finales, así como a la accesibilidad de esta información para los interesados. La transparencia es esencial no solo para fortalecer la confianza interna en el sistema, sino también para prevenir percepciones de favoritismo, opacidad o arbitrariedad. En el contexto del Ejército, la falta de transparencia puede generar tensiones y desmotivación entre los oficiales, quienes pueden sentir que no tienen acceso suficiente a los criterios que determinan su progreso profesional. Por ejemplo, la ausencia de comunicación clara sobre las evaluaciones de desempeño o las razones detrás de ciertas decisiones de ascenso puede erosionar la legitimidad del sistema. Además, la transparencia también está vinculada con la rendición de cuentas, ya que permite que los procesos de ascenso sean auditados y supervisados de manera independiente. Esta subcategoría analiza cómo la transparencia influye en la percepción de los oficiales sobre la equidad del sistema y qué medidas pueden implementarse para garantizar procesos más abiertos, accesibles y confiables.

Categoría 3: Prácticas Organizacionales

Esta categoría se enfoca en los procedimientos y herramientas concretas que utiliza el Ejército del Perú para gestionar los procesos de ascenso de oficiales, analizando su impacto en la percepción de equidad y en la efectividad del sistema. Las prácticas organizacionales son esenciales porque reflejan cómo los valores y normas institucionales se traducen en acciones tangibles y decisiones operativas. Estas prácticas no solo deben ser consistentes con los principios de meritocracia y transparencia, sino también eficaces para garantizar que los oficiales más capacitados sean promovidos. En instituciones jerárquicas como el Ejército, la implementación de prácticas organizacionales robustas es fundamental para mantener la legitimidad del sistema de ascensos, pero esto puede enfrentarse a desafíos debido a dinámicas culturales, burocráticas o informales. Esta categoría comprende tres subcategorías clave: procesos internos, auditorías y evaluaciones periódicas, las cuales permiten examinar la alineación entre las prácticas actuales y los valores institucionales declarados.

Subcategoría 3.1: Procesos internos

Los procesos internos son los procedimientos y metodologías que regulan las evaluaciones y selecciones de los oficiales para los ascensos. Estos procesos incluyen desde la definición de criterios de evaluación hasta la ejecución de entrevistas, exámenes o revisiones de desempeño. En el Ejército del Perú, los procesos internos deben garantizar consistencia,

objetividad y alineación con los valores institucionales, como la transparencia y la meritocracia. Sin embargo, en la práctica, estos procesos pueden estar influenciados por factores subjetivos, como las relaciones personales, la antigüedad o la percepción de lealtad hacia los superiores, lo que genera dudas sobre su imparcialidad. Además, la falta de estandarización en las metodologías y la ausencia de protocolos claros pueden llevar a inconsistencias en la aplicación de los criterios de selección. Esta subcategoría analiza si los procesos actuales son suficientemente robustos para garantizar decisiones de ascenso equitativas y basadas en competencias. También permite identificar áreas de mejora, como la necesidad de digitalizar y automatizar ciertos procedimientos, con el fin de reducir el margen de error y la influencia de sesgos subjetivos.

Subcategoría 3.2: Auditorías

Las auditorías se refieren a los mecanismos de supervisión y control implementados para garantizar que los procesos de ascenso cumplan con las normativas institucionales y se desarrollen de manera justa y transparente. En el contexto militar, las auditorías independientes son especialmente relevantes, ya que permiten identificar irregularidades, detectar posibles favoritismos y garantizar la rendición de cuentas en las decisiones de ascenso. Sin embargo, en el Ejército del Perú, la implementación de auditorías efectivas puede verse limitada por la falta de recursos, la ausencia de protocolos formales de supervisión o la resistencia institucional a la supervisión externa. La falta de auditorías claras y frecuentes refuerza las percepciones de opacidad y debilita la confianza de los oficiales en el sistema de ascensos. Esta subcategoría se centra en evaluar la existencia, alcance y eficacia de los mecanismos de auditoría actuales, así como en proponer estrategias para fortalecerlos. Por ejemplo, la implementación de auditorías digitales o la creación de comités independientes de revisión podría mejorar significativamente la percepción de legitimidad del sistema.

Subcategoría 3.3: Evaluaciones periódicas

Las evaluaciones periódicas son herramientas fundamentales para medir el desempeño, las competencias y los logros de los oficiales, proporcionando una base objetiva para las decisiones de ascenso. Estas evaluaciones deben ser diseñadas de manera estandarizada y alineadas con los objetivos institucionales, garantizando que los oficiales sean promovidos en función de criterios claros y medibles. Sin embargo, en el Ejército del Perú, las evaluaciones periódicas a menudo carecen de consistencia y objetividad, lo que puede generar desigualdades y percepciones de favoritismo. Por ejemplo, los métodos de evaluación pueden variar según los supervisores o las unidades, lo que introduce sesgos y dificulta la comparación justa entre oficiales. Además, la falta de retroalimentación efectiva en las evaluaciones puede limitar el

desarrollo profesional de los oficiales, ya que no reciben información clara sobre sus fortalezas y áreas de mejora. Esta subcategoría examina cómo se realizan las evaluaciones periódicas en el Ejército del Perú y propone mejoras, como la adopción de herramientas tecnológicas y métricas estandarizadas, para garantizar decisiones de ascenso más transparentes y equitativas.

2.4 Definición de términos

Cultura organizacional

La cultura organizacional es un concepto que engloba el conjunto de valores, creencias, normas, prácticas y supuestos compartidos que moldean el comportamiento y las interacciones dentro de una organización. Según Schein (2004), la cultura organizacional se manifiesta en tres niveles: artefactos visibles (protocolos, uniformes, estructuras), valores compartidos (principios fundamentales como la ética y la meritocracia) y supuestos básicos (creencias inconscientes que determinan comportamientos). En el contexto del Ejército del Perú, la cultura organizacional tiene una importancia central debido a su estructura jerárquica y a la necesidad de cohesión operativa. Los valores tradicionales como la lealtad, la disciplina y el respeto a la autoridad son fundamentales para garantizar la estabilidad institucional. No obstante, estas mismas características pueden influir negativamente en los sistemas de ascenso al perpetuar prácticas que priorizan la antigüedad o las relaciones personales por encima de las competencias objetivas (Caro Monge, 2021). Estudios como el de Tapia (2023) han destacado que la cultura organizacional puede ser un obstáculo para la implementación de procesos meritocráticos y transparentes, ya que las dinámicas informales suelen tener mayor peso que los procedimientos formales. Esta investigación analiza cómo los elementos culturales del Ejército afectan la percepción de equidad y legitimidad en los procesos de ascenso, proponiendo que una transformación hacia una cultura organizacional más inclusiva y orientada a la meritocracia es esencial para mejorar la motivación y el compromiso de los oficiales. La aplicación de sistemas objetivos y transparentes, alineados con los valores declarados por la institución, es crucial para consolidar un liderazgo legítimo y respetado dentro de la organización militar.

Meritocracia

La meritocracia es un sistema de gestión en el cual las oportunidades de desarrollo profesional y los ascensos se basan en los méritos individuales, tales como las competencias, habilidades, logros y desempeño medibles. En el ámbito militar, la meritocracia es un principio clave para garantizar que los oficiales más capacitados ocupen posiciones de liderazgo, fortaleciendo tanto la efectividad operativa como la cohesión institucional. Según Caycho Valverde y Carrasco Honores (2020), la implementación de sistemas meritocráticos en el Ejército del Perú enfrenta desafíos significativos debido a la prevalencia de dinámicas culturales

tradicionales que priorizan la antigüedad o las relaciones personales sobre las competencias objetivas. Además, López-Rodríguez (2022a) señala que la resistencia al cambio dentro de las instituciones militares suele dificultar la adopción de enfoques meritocráticos, ya que los oficiales de mayor rango tienden a valorar las prácticas tradicionales. En el caso del Ejército del Perú, aunque el discurso institucional enfatiza la importancia de la meritocracia, la percepción de los oficiales sobre el sistema de ascensos indica inconsistencias en su aplicación. Esto afecta negativamente su motivación y confianza en el sistema. Esta investigación examina cómo los principios meritocráticos pueden integrarse en los procesos de ascenso a través de la estandarización de criterios de evaluación, la implementación de auditorías independientes y el uso de herramientas objetivas, como las evaluaciones basadas en competencias. Al reforzar la meritocracia, el Ejército podría mejorar no solo la percepción de legitimidad entre sus oficiales, sino también su capacidad para responder a los desafíos operativos del siglo XXI.

Transparencia

La transparencia se refiere a la claridad, accesibilidad y apertura de los procesos y decisiones dentro de una organización, especialmente en áreas críticas como los sistemas de ascenso. En el contexto militar, la transparencia implica que los criterios de evaluación, los procedimientos de selección y las decisiones finales sean comprensibles y accesibles para todos los miembros de la institución. Según Sánchez (2022), la transparencia es esencial para fortalecer la confianza interna, ya que reduce la percepción de favoritismo y garantiza que las decisiones se basen en principios objetivos y éticos. En el Ejército del Perú, la falta de transparencia en los procesos de ascenso es una de las principales causas de desconfianza entre los oficiales. Estudios como el de Tapia (2023) destacan que los oficiales perciben que los criterios de evaluación no siempre se comunican de manera clara, lo que genera incertidumbre y desmotivación. Además, la ausencia de mecanismos de rendición de cuentas dificulta la supervisión de las decisiones, aumentando la percepción de arbitrariedad. Esta investigación analiza cómo la transparencia puede mejorar la legitimidad del sistema de ascensos al garantizar que los procedimientos sean claros, accesibles y sujetos a supervisión independiente. Herramientas como las auditorías externas, la digitalización de los procesos y la publicación de los criterios de evaluación pueden ser estrategias efectivas para aumentar la transparencia y, con ello, la confianza de los oficiales en el sistema.

Ética profesional

La ética profesional en el ámbito militar se refiere a los principios y estándares que guían el comportamiento de los oficiales en sus funciones, incluyendo la toma de decisiones relacionadas con los ascensos. Estos principios incluyen la imparcialidad, la objetividad, la

honestidad y el compromiso con los valores institucionales. Según Burgos Varón y Herrera Rondón (2023), la ética profesional es fundamental para garantizar que las decisiones de ascenso sean percibidas como justas y legítimas, especialmente en organizaciones jerárquicas como las fuerzas armadas. Sin embargo, la ética profesional puede verse comprometida por dinámicas informales o prácticas culturales que favorecen el favoritismo, la antigüedad o las relaciones personales por encima de los méritos objetivos. En el caso del Ejército del Perú, estudios como el de Caro Monge (2021) destacan que las percepciones de falta de ética en los procesos de ascenso afectan la motivación y el compromiso de los oficiales. Esta investigación examina cómo la ética profesional puede fortalecerse a través de la implementación de mecanismos de supervisión ética, programas de formación en valores institucionales y la promoción de una cultura organizacional basada en principios de justicia y transparencia. La ética profesional no solo es crucial para garantizar la equidad en los ascensos, sino también para consolidar un liderazgo legítimo y respetado dentro de la institución militar.

Capítulo III: Metodo

3.1 Enfoque de la investigación

El enfoque adoptado para esta investigación es **cualitativo**, ya que permite analizar en profundidad las percepciones, significados y experiencias subjetivas de los oficiales del Ejército del Perú respecto a la influencia de la cultura organizacional en los procesos de ascenso. Este enfoque es adecuado porque busca comprender cómo los valores, normas y prácticas organizacionales son interpretados por los oficiales, lo que enriquece la comprensión del fenómeno estudiado. Según Hernández Sampieri et al. (2018), el enfoque cualitativo es flexible y permite al investigador adaptarse a los cambios y nuevos hallazgos durante el desarrollo del estudio, siendo especialmente útil para investigaciones centradas en contextos complejos y dinámicos como las instituciones militares.

Este enfoque también posibilita la recolección de datos mediante técnicas como entrevistas semiestructuradas y el análisis de contenido, favoreciendo un análisis interpretativo que respalde las conclusiones del estudio. La riqueza de este enfoque radica en que proporciona una visión integral del problema, destacando los elementos culturales y organizacionales que influyen en los sistemas de ascenso del Ejército del Perú.

3.2 Tipo de investigación

La investigación es de tipo aplicada y de carácter descriptivo-interpretativo. Esto se debe a que busca aplicar el conocimiento teórico sobre cultura organizacional, meritocracia y prácticas organizacionales a un contexto específico: el Ejército del Perú. Según Monje (2011), la investigación aplicada tiene como objetivo resolver problemas concretos mediante la adaptación de marcos teóricos a contextos específicos, lo que es particularmente relevante para proponer mejoras en los sistemas de ascenso. Además, el carácter descriptivo-interpretativo permite explorar cómo los oficiales perciben las dinámicas culturales y cómo estas influyen en sus expectativas y experiencias relacionadas con los procesos de promoción. Este enfoque no solo describe las características del fenómeno estudiado, sino que también interpreta sus implicaciones prácticas y organizacionales, proporcionando una base para recomendaciones específicas.

3.3 Método de investigación

El método utilizado es el **hermenéutico-interpretativo**, el cual se centra en la interpretación de los significados atribuidos por los oficiales a su experiencia dentro del sistema de ascensos. Según Trujillo et al. (2019), el método hermenéutico permite comprender cómo las personas interpretan su realidad, considerando tanto los contextos individuales como los colectivos. Este método es especialmente adecuado para el análisis de dinámicas culturales y

organizacionales, ya que permite reconstruir teóricamente los significados asociados a las prácticas de evaluación y promoción. En esta investigación, el método hermenéutico se aplicará para analizar las narrativas de los oficiales entrevistados, interpretando cómo sus percepciones reflejan los valores, normas y prácticas de la institución. Asimismo, este método facilita la identificación de tensiones entre las tradiciones organizacionales y las expectativas contemporáneas de transparencia y meritocracia.

3.4 Objeto de estudio

El objeto de estudio de esta investigación es la relación entre la cultura organizacional y el proceso de ascenso de oficiales en el Ejército del Perú. Este objeto es analizado desde tres categorías principales: cultura organizacional, valores y normas organizacionales, y prácticas organizacionales; Al respecto Sáenz & Rodríguez (2014) afirman:

El investigador debe tener conocimiento profundo de la disciplina concerniente a su objeto de estudio, comprendiendo las teorías relevantes que le permitan la elaboración de mapas mentales en donde pueda mostrar las relaciones teóricas de las principales corrientes de pensamiento, esto habilita el manejo correcto de los teóricos, investigadores y teorías relevantes para el análisis teórico y sustentación de la investigación. (p. 89)

3.5 Muestra de estudio

La muestra de esta investigación será seleccionada de manera intencional. Se entrevistará a un grupo de 6 oficiales en servicio activo del Ejército del Perú, incluyendo representantes de distintos grados jerárquicos y áreas funcionales, para garantizar una perspectiva diversa y representativa. Además, se incluirán 3 expertos en temas de cultura organizacional y sistemas de ascenso, quienes proporcionarán un enfoque técnico y estratégico. Según Cisterna (2005), en investigaciones cualitativas, la muestra debe ser flexible y orientada a la saturación teórica, es decir, se detendrá cuando las respuestas comiencen a repetirse y no aporten información novedosa.

Este enfoque garantiza que los datos recopilados reflejen de manera precisa las percepciones y experiencias de los oficiales, proporcionando una base sólida para el análisis interpretativo.

3.6 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos en esta investigación, se emplearon las siguientes tres técnicas principales, cada una con sus respectivos instrumentos:

1. Entrevista semiestructurada

- a. **Instrumento:** Guía de entrevista.

Esta técnica permitió explorar las percepciones, experiencias y reflexiones de los participantes en relación con la influencia de la cultura organizacional en los procesos de ascenso. Según Izcara (2014), "la entrevista es una técnica muy utilizada en la investigación cualitativa, pues recoge el modo de pensar y cómo perciben la realidad los entrevistados respecto al objeto de estudio. Para ello, se debe abordar la entrevista de manera sutil, evitando que el entrevistado se sienta presionado por las preguntas y procurando que estas fomenten la libertad en las respuestas" (p. 46).

2. Análisis documental

b. Instrumento: Ficha de análisis documental.

Consistió en la revisión y análisis sistemático de normativas, reglamentos y documentos internos relacionados con los procesos de ascenso del Ejército del Perú. Este enfoque permitió contrastar las percepciones subjetivas de los participantes con las disposiciones oficiales y prácticas institucionales.

3. Observación no participante

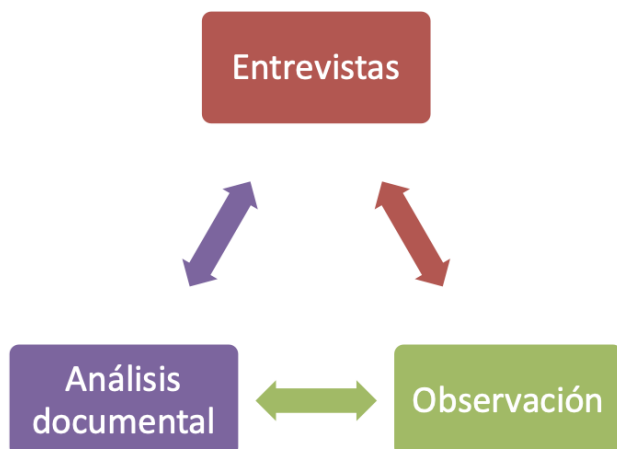
c. Instrumento: Guía de observación.

Esta técnica se centró en observar eventos institucionales y dinámicas organizacionales sin intervenir directamente, lo que permitió obtener información sobre las prácticas cotidianas y las interacciones relacionadas con los procesos de ascenso. La observación complementó las entrevistas y el análisis documental, proporcionando un enfoque integral al estudio.

3.7 Rigor científico

El rigor científico se garantizará mediante la triangulación de métodos, combinando entrevistas semiestructuradas, cuestionarios abiertos y análisis documental. Según Izcara (2014), la triangulación es esencial en investigaciones cualitativas para validar los hallazgos y minimizar el sesgo del investigador. Además, se aplicarán criterios de credibilidad, transferibilidad, dependencia y conformabilidad para asegurar la validez y confiabilidad de los resultados. La validación de los instrumentos de recolección de datos se realizará a través de la revisión por expertos, y se documentará cada etapa del proceso de análisis para garantizar la transparencia y reproducibilidad del estudio.

Figura 1:
Triangulación del Método



3.8 Técnica de procesamiento y análisis de datos

El análisis de datos se llevará a cabo en tres etapas:

1. **Codificación inicial:** Los datos recopilados serán segmentados en unidades de significado y codificados según las categorías y subcategorías definidas en la matriz de consistencia (valores compartidos, normas internas, prácticas organizacionales, entre otras).
2. **Agrupación temática:** Los códigos serán agrupados en categorías principales para identificar patrones y relaciones clave.
3. **Interpretación:** Los datos serán interpretados utilizando el método hermenéutico, lo que permitirá extraer conclusiones significativas sobre la influencia de la cultura organizacional en los sistemas de ascenso.

El software **NVivo** será utilizado para facilitar la codificación y análisis de los datos cualitativos, proporcionando una estructura sistemática y organizada para el procesamiento de la información. Según Hernández y Mendoza (2018), este tipo de herramientas tecnológicas es fundamental para gestionar grandes volúmenes de datos y garantizar un análisis riguroso.

Capítulo IV: Análisis y Síntesis

4.1 Recolección de datos

La recolección de datos en esta investigación se basó en una estrategia metodológica integral que abarcó tres enfoques principales: entrevistas semiestructuradas, análisis documental y observación. Las entrevistas semiestructuradas constituyeron el eje central del proceso, diseñadas específicamente para abordar las categorías y subcategorías definidas en la matriz de consistencia. Estas entrevistas permitieron recopilar información cualitativa profunda sobre las percepciones, experiencias y reflexiones de los oficiales del Ejército del Perú respecto a la cultura organizacional y los procesos de ascenso. Se llevaron a cabo con 6 oficiales en servicio activo de diferentes grados jerárquicos y áreas funcionales, así como con 3 expertos en cultura organizacional, sumando un total de 9 participantes. Cada entrevista, con una duración de 40 a 60 minutos, se realizó bajo condiciones que garantizaron la confidencialidad de las respuestas, propiciando un ambiente de confianza para los entrevistados.

El análisis documental complementó las entrevistas al examinar las normativas internas, directivas de ascenso y reportes institucionales relevantes del Ejército del Perú. Este enfoque permitió contrastar las percepciones obtenidas en las entrevistas con la documentación oficial, identificando posibles brechas entre lo formalmente establecido y lo que ocurre en la práctica. La revisión documental también incluyó informes sobre cultura organizacional y estudios previos relacionados, que proporcionaron un contexto más amplio para comprender los hallazgos. Esta triangulación documental aseguró una perspectiva más completa y fundamentada sobre los procesos internos de evaluación y promoción.

La observación, como tercer componente del proceso de recolección, se centró en analizar dinámicas organizacionales y prácticas en contextos específicos del Ejército del Perú. Esta técnica permitió identificar patrones de interacción, comportamiento y aplicación de normativas relacionadas con los ascensos. La observación no participante se realizó en eventos institucionales, sesiones de capacitación y reuniones formales relacionadas con los procesos de evaluación. Esta metodología enriqueció el análisis al ofrecer información directa sobre las dinámicas culturales y operativas, complementando lo expresado en las entrevistas y lo señalado en los documentos oficiales.

4.2 Organización de los datos

La organización de los datos recopilados se realizó en tres fases principales: clasificación, codificación y estructuración. Estas fases garantizaron un manejo sistemático y ordenado de la información obtenida a través de las entrevistas semiestructuradas, el análisis documental y la observación. En la fase de clasificación, los datos fueron organizados según su origen,

distinguiendo entre las transcripciones de las entrevistas, los documentos revisados y las notas de campo de la observación. Cada fuente de datos fue etiquetada con un código único que facilitó su identificación y trazabilidad durante el proceso de análisis.

La segunda fase, la codificación, consistió en segmentar los datos en unidades de significado relevantes, alineadas con las categorías y subcategorías establecidas en la matriz de consistencia. Se empleó el software NVivo para facilitar esta tarea, utilizando códigos previamente definidos que correspondían a las categorías de análisis: cultura organizacional, valores y normas organizacionales, y prácticas organizacionales. Los datos codificados incluyeron citas textuales de las entrevistas, fragmentos de documentos oficiales y observaciones clave extraídas de los registros de campo. Este proceso permitió identificar patrones recurrentes, puntos de convergencia y discrepancias entre las distintas fuentes de información.

Y luego, en la fase de estructuración, los datos codificados fueron organizados en matrices de análisis que permitieron establecer relaciones entre las categorías y subcategorías. Estas matrices proporcionaron una representación visual de los hallazgos, facilitando la interpretación y síntesis de la información. Además, se elaboraron resúmenes narrativos para cada categoría, integrando los hallazgos de las entrevistas, el análisis documental y la observación. Este enfoque sistemático aseguró que los datos fueran procesados de manera coherente y transparente, sentando las bases para el análisis detallado y la triangulación de los resultados en las siguientes etapas de la investigación. La organización de los datos no solo permitió dar sentido a la gran cantidad de información recopilada, sino que también garantizó la validez y la confiabilidad del análisis.

4.3 Definición de categorías

Tabla 2

Definición de los temas de la entrevista

Tema	Categorías	Subcategorías	Síntesis
Influencia de la cultura organizacional en los ascensos	Cultura organizacional	Valores compartidos	Según Tapia (2023), los valores como la lealtad y el respeto a la jerarquía influyen directamente en la percepción de legitimidad del sistema de ascensos, al establecer prioridades conductuales que no siempre favorecen la meritocracia.
		Normas internas	Caro Monge (2021) señala que las normas explícitas e implícitas del Ejército a menudo refuerzan dinámicas tradicionales que pueden limitar la objetividad en las decisiones de ascenso.
		Prácticas organizacionales	Caycho Valverde y Carrasco Honores (2020) identifican que los procedimientos establecidos para los ascensos no siempre son claros ni estandarizados, lo que genera percepciones de arbitrariedad.
Impacto de los valores y normas institucionales en la legitimidad	Valores y normas organizacionales	Ética profesional	Según Sánchez (2022), la ética profesional, basada en la imparcialidad y la transparencia, es clave para garantizar decisiones percibidas como justas en los procesos de ascenso.
		Meritocracia	López-Rodríguez (2022a) resalta que la meritocracia en el Ejército enfrenta desafíos debido a la coexistencia de dinámicas tradicionales que priorizan la antigüedad sobre el desempeño individual.
		Transparencia	De acuerdo con Baca y Rolando (2024), la falta de transparencia en los procedimientos de ascenso afecta la confianza de los oficiales y dificulta la implementación de sistemas objetivos.
		Criterios de selección	Caro Monge (2021) afirma que los criterios de selección actuales no siempre están alineados con los principios de meritocracia, generando inconsistencias en las decisiones de promoción.
Percepción de equidad y transparencia en los ascensos	Percepción de equidad y transparencia	Comunicación institucional	Tapia (2023) destaca que la comunicación insuficiente sobre los procesos de ascenso refuerza la percepción de opacidad y afecta la motivación de los oficiales.
		Proceso de evaluación	Caycho Valverde y Carrasco Honores (2020) indican que los procesos de evaluación carecen de estandarización, lo que impacta negativamente en la percepción de equidad y consistencia en los ascensos.
Efectividad de las prácticas organizacionales	Prácticas organizacionales	Procesos internos	Sánchez (2022) destaca que los procesos internos del Ejército son influenciados por dinámicas culturales tradicionales, lo que limita la implementación de sistemas más modernos y transparentes.

Auditorías	Según Baca y Rolando (2024), la ausencia de auditorías efectivas en los procesos de ascenso incrementa la percepción de favoritismo y opacidad entre los oficiales.
Evaluaciones periódicas	Infante Roque (2021) resalta que las evaluaciones periódicas actuales no reflejan con precisión el desempeño individual, lo que afecta la objetividad de las decisiones de ascenso.

Tabla 3*Definición de los temas del análisis documental*

Tema	Categorías	Subcategorías	Síntesis
Influencia de la cultura organizacional en los ascensos	Cultura organizacional	Valores compartidos	Tapia (2023) señala que los valores documentados en los reglamentos del Ejército, como la lealtad y la disciplina, son esenciales para la cohesión institucional, aunque pueden entrar en conflicto con principios meritocráticos.
		Normas internas	Caro Monge (2021) identifica que los reglamentos internos refuerzan dinámicas jerárquicas y prácticas tradicionales, dificultando la adopción de criterios de evaluación modernos y transparentes.
		Prácticas organizacionales	Según Caycho Valverde y Carrasco Honores (2020), los documentos oficiales no siempre especifican criterios claros de evaluación y promoción, lo que genera brechas entre las normativas y su implementación práctica.
Impacto de los valores y normas institucionales en la legitimidad	Valores y normas organizacionales	Ética profesional	Sánchez (2022) resalta que los manuales y códigos de ética del Ejército enfatizan principios de imparcialidad y transparencia, aunque su aplicación no siempre es consistente en los procesos de ascenso.
		Meritocracia	López-Rodríguez (2022a) observa que, aunque las normativas del Ejército destacan la meritocracia, los documentos no siempre reflejan mecanismos claros para su cumplimiento en las decisiones de ascenso.
		Transparencia	Según Baca y Rolando (2024), la falta de digitalización de los documentos administrativos limita la trazabilidad y claridad de los procesos de ascenso, afectando la percepción de transparencia.
		Criterios de selección	Caro Monge (2021) identifica que los criterios de selección documentados son generales y no están estandarizados, lo que deja espacio para interpretaciones subjetivas en los procesos de ascenso.
Percepción de equidad y transparencia en los ascensos	Percepción de equidad y transparencia	Comunicación institucional	Tapia (2023) subraya que los documentos internos no siempre comunican de manera efectiva los procedimientos de ascenso, lo que genera incertidumbre y percepciones de arbitrariedad entre los oficiales.
Efectividad de las prácticas organizacionales	Prácticas organizacionales	Proceso de evaluación	Caycho Valverde y Carrasco Honores (2020) destacan que los procesos de evaluación reflejados en los documentos internos no están alineados con estándares modernos de equidad y consistencia.
		Procesos internos	Sánchez (2022) argumenta que los documentos analizados muestran que los procesos internos carecen de protocolos detallados para garantizar la objetividad y consistencia en los ascensos.

Auditorías	Según Baca y Rolando (2024), los documentos no evidencian la implementación de auditorías regulares o mecanismos independientes de supervisión para los procesos de ascenso.
Evaluaciones periódicas	Infante Roque (2021) señala que los informes de desempeño utilizados para las evaluaciones no están estandarizados, lo que dificulta la comparación objetiva entre los oficiales.

Tabla 4*Definición de los temas de observación*

Tema	Categorías	Subcategorías	Síntesis
Prácticas culturales observadas en los procesos de ascenso	Cultura organizacional	Valores compartidos	Durante las observaciones, se evidenció cómo valores como la disciplina y la lealtad guían el comportamiento de los oficiales en reuniones y ceremonias de ascenso. Según Tapia (2023), estos valores son esenciales para la cohesión, pero pueden influir en la percepción de favoritismo en los procesos de promoción.
		Normas internas	Se identificó que las normas informales, como el respeto a las jerarquías más allá de lo normativo, condicionan las dinámicas de interacción en eventos institucionales, reforzando prácticas tradicionales (Caro Monge, 2021).
		Prácticas organizacionales	Las observaciones reflejaron inconsistencias entre los procedimientos formales descritos en los manuales y su implementación durante las evaluaciones de ascenso, lo que refuerza dinámicas jerárquicas (Caycho Valverde & Carrasco Honores, 2020).
Manifestaciones de valores y normas en la operatividad diaria	Valores y normas organizacionales	Ética profesional	En sesiones de capacitación y actividades formales, se observó que la ética profesional se promueve explícitamente, aunque en la práctica las decisiones pueden ser influenciadas por relaciones personales (Sánchez, 2022).
		Meritocracia	Las dinámicas de interacción mostraron que, aunque se menciona la meritocracia, las decisiones observadas en las reuniones no siempre se basan en criterios objetivos, lo que genera tensión entre los oficiales (López-Rodríguez, 2022a).
		Transparencia	Durante la observación de eventos relacionados con ascensos, se notó que no siempre se explican claramente los criterios de selección, lo que afecta la percepción de transparencia entre los oficiales (Baca & Rolando, 2024).
Prácticas observadas en procesos clave	Percepción de equidad y transparencia	Criterios de selección	Se observó que las evaluaciones de desempeño no siempre son consistentes en los diferentes niveles jerárquicos, lo que genera dudas sobre la equidad del sistema (Caro Monge, 2021).
		Comunicación institucional	En las reuniones de oficiales, la comunicación de los procedimientos de ascenso fue limitada, lo que refuerza la incertidumbre entre los participantes (Tapia, 2023).
		Proceso de evaluación	La falta de retroalimentación formal observada en eventos institucionales afecta la percepción de legitimidad en los procesos de evaluación, según Caycho Valverde y Carrasco Honores (2020).

Supervisión y evaluación observada en las dinámicas organizacionales	Prácticas organizacionales	Procesos internos	Se detectaron procedimientos no documentados, donde la influencia de superiores jerárquicos prevalece sobre criterios preestablecidos, impactando la percepción de justicia (Sánchez, 2022).
		Auditorías	No se observaron auditorías en las dinámicas supervisadas, lo que evidencia una falta de mecanismos de control visibles y reforzó las preocupaciones sobre opacidad en los procesos (Baca & Rolando, 2024).
		Evaluaciones periódicas	Las sesiones observadas mostraron una falta de estandarización en las evaluaciones, lo que permite interpretaciones subjetivas y desigualdades entre oficiales de diferentes unidades (Infante Roque, 2021).

4.4 Soporte de categorías

Los hallazgos obtenidos de las entrevistas realizadas a los 6 oficiales del Ejército del Perú y los expertos en cultura organizacional se presentan organizados según las categorías y subcategorías definidas en la matriz de consistencia. Cada subcategoría se complementa con una síntesis integrativa que resume los patrones y tendencias identificados.

Tabla 5

Tabla de Hallazgos para la Categoría 1: Cultura Organizacional

Subcategoría	Entrevistado/Experto	Hallazgo Principal
Valores compartidos	Entrevistado 1 (Subalterno)	Los valores de lealtad y disciplina justifican favoritismos en los ascensos.
	Entrevistado 2 (Superior)	La lealtad hacia superiores a menudo genera percepción de parcialidad.
	Entrevistado 3 (Formación)	Los valores deben incluir transparencia y meritocracia para modernizar la institución.
	Entrevistado 4 (Subalterno)	El respeto a la jerarquía limita cuestionar decisiones en ascensos.
	Entrevistado 5 (Superior)	La disciplina y autoridad dificultan sistemas basados en competencias.
	Entrevistado 6 (Subalterno)	La lealtad se interpreta como un requisito para ascender, generando frustración.
	Experto 1	Los valores tradicionales garantizan estabilidad, pero perpetúan subjetividades.
	Experto 2	Sugiere combinar valores tradicionales con principios modernos como objetividad.
	Experto 3	Los valores deben adaptarse a demandas sociales y organizacionales actuales.
Normas internas	Entrevistado 1 (Subalterno)	Las decisiones muchas veces se basan en relaciones personales.
	Entrevistado 2 (Superior)	Las normas promueven meritocracia, pero su aplicación es inconsistente.

Subcategoría	Entrevistado/Experto	Hallazgo Principal
	Entrevistado 3 (Formación)	Las normas informales impactan negativamente las percepciones de equidad.
	Entrevistado 4 (Subalterno)	Las normativas carecen de mecanismos de apelación.
	Entrevistado 5 (Superior)	Reforzar auditorías externas para aplicar normas de manera transparente.
	Entrevistado 6 (Subalterno)	Falta de estandarización fomenta arbitrariedad.
	Experto 1	Existe una desconexión entre lo formal y las prácticas reales.
	Experto 2	Recomienda revisión periódica de las normas para alinearlas con principios éticos.
	Experto 3	Las normas deben equilibrar valores tradicionales y exigencias contemporáneas.
Prácticas organizacionales	Entrevistado 1 (Subalterno)	Prácticas de evaluación inconsistentes generan desconfianza.
	Entrevistado 2 (Superior)	Falta de supervisión permite influencias subjetivas en decisiones.
	Entrevistado 3 (Formación)	La opacidad en prácticas organizacionales afecta equidad percibida.
	Entrevistado 4 (Subalterno)	Propuestas de digitalización para garantizar objetividad en evaluaciones.
	Entrevistado 5 (Superior)	Prácticas actuales priorizan antigüedad sobre competencias.
	Entrevistado 6 (Subalterno)	Necesidad de actualizar prácticas para reflejar estándares modernos.
	Experto 1	Las mejores prácticas internacionales deben adaptarse al contexto militar peruano.
	Experto 2	Propone auditorías externas para mejorar transparencia y legitimidad.

Subcategoría	Entrevistado/Experto	Hallazgo Principal
	Experto 3	Recomendación de rediseñar evaluaciones para medir logros objetivos.

Síntesis Integrativa de la Categoría 1

La categoría "Cultura Organizacional" evidencia cómo los valores, normas y prácticas impactan significativamente en los procesos de ascenso dentro del Ejército del Perú. Respecto a los **valores compartidos**, los entrevistados reconocieron su relevancia para la cohesión institucional, destacando la lealtad y disciplina como pilares fundamentales. Sin embargo, se identificó que estos valores a menudo justifican favoritismos y obstaculizan la meritocracia. Expertos como Tapia (2023) y Caro Monge (2021) coinciden en que los valores tradicionales deben adaptarse a estándares modernos de transparencia y equidad.

En cuanto a las **normas internas**, los hallazgos resaltan una brecha entre las regulaciones formales y su implementación práctica. Aunque las normativas promueven la meritocracia, su inconsistencia en la aplicación refuerza percepciones de favoritismo e inequidad. La falta de mecanismos de apelación y auditorías externas fue un punto crítico señalado por los entrevistados. Los expertos recomendaron revisiones periódicas y la implementación de estándares más objetivos.

Por último, las **prácticas organizacionales** reflejan dinámicas culturales que priorizan la antigüedad sobre las competencias. Los entrevistados subrayaron la necesidad de modernizar los procesos mediante digitalización y supervisión externa para garantizar la transparencia. Estudios como el de Baca y Rolando (2024) respaldan estas propuestas, destacando que la tecnología puede ser un factor clave para reducir arbitrariedades y fortalecer la confianza interna.

Tabla 6

Tabla de Hallazgos para la Categoría 2: Valores y Normas Organizacionales

Subcategoría	Entrevistado/Experto	Hallazgo Principal
Ética profesional	Entrevistado 1 (Subalterno)	Las decisiones de ascenso no siempre reflejan principios éticos, lo que genera frustración.
	Entrevistado 2 (Superior)	La ética profesional se percibe como declarativa, pero no siempre práctica.
	Entrevistado 3 (Formación)	La falta de supervisión ética fomenta prácticas subjetivas en los ascensos.

Subcategoría	Entrevistado/Experto	Hallazgo Principal
Meritocracia	Entrevistado 4 (Subalterno)	Es necesario reforzar principios éticos en los procedimientos de evaluación.
	Entrevistado 5 (Superior)	Los principios éticos deberían estar vinculados a auditorías regulares y externas.
	Entrevistado 6 (Subalterno)	La percepción de favoritismo impacta negativamente la confianza en los ascensos.
	Experto 1	La ética profesional es esencial para reforzar la legitimidad institucional.
	Experto 2	Propone la inclusión de comités éticos independientes para supervisar los ascensos.
	Experto 3	Sugiere incorporar programas de formación ética continua para los oficiales.
	Entrevistado 1 (Subalterno)	Los ascensos no siempre reflejan méritos, generando desmotivación entre oficiales jóvenes.
	Entrevistado 2 (Superior)	La antigüedad es percibida como un criterio predominante, desplazando el desempeño.
	Entrevistado 3 (Formación)	Los procesos actuales carecen de métricas objetivas para evaluar competencias.
	Entrevistado 4 (Subalterno)	Sugiere establecer sistemas de evaluación basados en competencias claras y medibles.
	Entrevistado 5 (Superior)	La meritocracia debe reforzarse mediante auditorías y evaluaciones estandarizadas.
	Entrevistado 6 (Subalterno)	Las percepciones de favoritismo disminuyen la confianza en el sistema meritocrático.
	Experto 1	La meritocracia es clave para mantener la cohesión y legitimidad institucional.
	Experto 2	Propone implementar herramientas digitales para garantizar decisiones basadas en méritos.
	Experto 3	Sugiere realizar revisiones independientes para fortalecer los sistemas meritocráticos.

Subcategoría	Entrevistado/Experto	Hallazgo Principal
Transparencia	Entrevistado 1 (Subalterno)	La falta de claridad en los criterios de evaluación genera incertidumbre entre los oficiales.
	Entrevistado 2 (Superior)	Es necesario divulgar ampliamente los criterios y procedimientos de evaluación.
	Entrevistado 3 (Formación)	La opacidad en los procesos alimenta percepciones de injusticia y favoritismo.
	Entrevistado 4 (Subalterno)	Propone la digitalización de los sistemas para garantizar la accesibilidad de información.
	Entrevistado 5 (Superior)	Las prácticas actuales de comunicación sobre los procesos de ascenso son insuficientes.
	Entrevistado 6 (Subalterno)	La transparencia es esencial para generar confianza en el sistema de ascensos.
	Experto 1	Recomienda establecer mecanismos claros de rendición de cuentas.
	Experto 2	Propone que los criterios de evaluación se publiquen de forma accesible y detallada.
	Experto 3	Sugiere incorporar herramientas digitales para mejorar la transparencia en el sistema.

Síntesis Integrativa de la Categoría 2

La categoría "Valores y Normas Organizacionales" revela cómo los principios éticos, la meritocracia y la transparencia se perciben e influyen en los procesos de ascenso dentro del Ejército del Perú. En cuanto a la **ética profesional**, tanto oficiales como expertos coincidieron en que existe una desconexión entre los principios éticos declarados por la institución y su aplicación práctica. La percepción general es que las decisiones de ascenso están influenciadas por factores subjetivos, como el favoritismo y las relaciones personales, lo que afecta la confianza en el sistema. Estudios como el de Caro Monge (2021) respaldan estos hallazgos al subrayar la necesidad de fortalecer los principios éticos mediante auditorías externas y programas de formación ética.

Respecto a la **meritocracia**, los hallazgos muestran que los oficiales perciben que los ascensos no siempre reflejan sus competencias y logros objetivos. La antigüedad y las dinámicas

informales suelen predominar, generando desmotivación, especialmente entre los oficiales jóvenes. Tanto los entrevistados como los expertos sugirieron la implementación de sistemas de evaluación basados en competencias claras y medibles, así como la estandarización de criterios de selección. Estos hallazgos coinciden con los planteamientos de Caycho Valverde y Carrasco Honores (2020), quienes destacan la importancia de integrar herramientas tecnológicas para garantizar decisiones más objetivas y equitativas.

Y también, la **transparencia** se identificó como un factor crítico para fortalecer la legitimidad del sistema de ascensos. Los oficiales señalaron la falta de claridad y accesibilidad de los criterios y procedimientos como una de las principales barreras para confiar en el sistema. Propuestas como la digitalización de los procesos y la divulgación de los criterios de evaluación fueron recurrentes entre los participantes y respaldadas por expertos. Estudios como el de Tapia (2023) resaltan que la transparencia es fundamental para generar confianza interna y garantizar la percepción de justicia y equidad en los sistemas de promoción.

Tabla 7

Tabla de Hallazgos para la Categoría 3: Prácticas Organizacionales

Subcategoría	Entrevistado/Experto	Hallazgo Principal
Procesos internos	Entrevistado 1 (Subalterno)	Los procesos de evaluación son percibidos como inconsistentes y poco claros.
	Entrevistado 2 (Superior)	Las decisiones de ascenso están influenciadas por criterios informales.
	Entrevistado 3 (Formación)	Los procesos actuales carecen de estandarización, afectando la objetividad.
	Entrevistado 4 (Subalterno)	Sugiere implementar procesos más estructurados y objetivos para evaluar el desempeño.
	Entrevistado 5 (Superior)	Los criterios de evaluación no se aplican de manera uniforme en todas las unidades.
	Entrevistado 6 (Subalterno)	La antigüedad y las relaciones personales predominan en los procesos internos.
	Experto 1	Recomienda digitalizar y estandarizar los procesos de ascenso para mejorar la equidad.
	Experto 2	Propone auditorías regulares para asegurar la correcta aplicación de los procesos.

Subcategoría	Entrevistado/Experto	Hallazgo Principal
Auditorías	Experto 3	Los procesos internos deben ser transparentes y accesibles para todos los oficiales.
	Entrevistado 1 (Subalterno)	La falta de auditorías fomenta percepciones de arbitrariedad en los ascensos.
	Entrevistado 2 (Superior)	No existen mecanismos efectivos para supervisar las decisiones de ascenso.
	Entrevistado 3 (Formación)	Las auditorías internas no garantizan imparcialidad debido a conflictos de interés.
	Entrevistado 4 (Subalterno)	Propone la incorporación de auditorías externas para supervisar los procesos.
	Entrevistado 5 (Superior)	Las auditorías son necesarias para reforzar la confianza en el sistema de ascensos.
	Entrevistado 6 (Subalterno)	Los oficiales perciben una falta de rendición de cuentas en las decisiones de ascenso.
	Experto 1	Sugiere establecer comités independientes para realizar auditorías periódicas.
	Experto 2	Las auditorías deben ser integrales, incluyendo criterios éticos y de desempeño.
Evaluaciones periódicas	Experto 3	Recomienda usar herramientas tecnológicas para realizar auditorías en tiempo real.
	Entrevistado 1 (Subalterno)	Las evaluaciones son irregulares y no reflejan adecuadamente el desempeño individual.
	Entrevistado 2 (Superior)	Falta de retroalimentación sobre los resultados de las evaluaciones realizadas.
	Entrevistado 3 (Formación)	Las evaluaciones no están estandarizadas, lo que genera desigualdad en los ascensos.
	Entrevistado 4 (Subalterno)	Propone que las evaluaciones se realicen de manera regular y con criterios claros.
	Entrevistado 5 (Superior)	Los sistemas actuales no miden de manera efectiva las competencias relevantes.

Subcategoría	Entrevistado/Experto	Hallazgo Principal
	Entrevistado 6 (Subalterno)	Las evaluaciones son percibidas como subjetivas y dependientes del juicio del evaluador.
	Experto 1	Recomienda diseñar evaluaciones periódicas basadas en competencias específicas.
	Experto 2	Propone que las evaluaciones sean supervisadas por un comité independiente.
	Experto 3	Sugiere digitalizar las evaluaciones para garantizar consistencia y objetividad.

Síntesis Integrativa de la Categoría 3

La categoría "Prácticas Organizacionales" destaca cómo los procesos internos, las auditorías y las evaluaciones periódicas influyen en la percepción de equidad y en la efectividad de los sistemas de ascenso en el Ejército del Perú. En cuanto a los **procesos internos**, los hallazgos indican que los oficiales perciben una falta de estandarización y claridad en los criterios utilizados para las evaluaciones y decisiones de ascenso. Esta situación genera inconsistencias en la aplicación de normativas, favoreciendo factores informales como las relaciones personales y la antigüedad. Los expertos proponen digitalizar los procesos y establecer lineamientos claros y accesibles, alineados con los principios de meritocracia y transparencia. Este enfoque concuerda con los hallazgos de Tapia (2023), quien destaca la necesidad de modernizar los procesos organizacionales para garantizar decisiones objetivas.

Respecto a las **auditorías**, tanto oficiales como expertos coinciden en que la falta de supervisión efectiva alimenta percepciones de arbitrariedad y debilita la confianza en el sistema de ascensos. Las auditorías internas actuales son percibidas como insuficientes debido a posibles conflictos de interés. Los participantes sugieren implementar auditorías externas e independientes, que incluyan revisiones integrales de desempeño y ética profesional. Estas propuestas reflejan la importancia de establecer mecanismos sólidos de rendición de cuentas, como se plantea en estudios previos (Caro Monge, 2021).

Así mismo, en relación con las **evaluaciones periódicas**, los oficiales perciben que estas no se realizan de manera regular ni estandarizada, lo que limita su capacidad para medir adecuadamente el desempeño y las competencias individuales. Además, la falta de retroalimentación sobre los resultados genera desmotivación y frustración entre los oficiales. Los expertos recomiendan diseñar sistemas de evaluación más objetivos, basados en competencias

específicas y supervisados por comités independientes. Asimismo, sugieren digitalizar las evaluaciones para garantizar mayor consistencia y reducir el margen de subjetividad.

En conjunto, los hallazgos de esta categoría resaltan la necesidad de reformas estructurales que fortalezcan los procesos internos, introduzcan auditorías externas y optimicen las evaluaciones periódicas. Estas medidas no solo aumentarían la percepción de legitimidad del sistema de ascensos, sino que también contribuirían a la cohesión y efectividad operativa del Ejército del Perú.

Tabla 8

Tabla de Hallazgos para la Categoría 4: Percepción de Equidad y Transparencia

Entrevistado/Experto	Criterios de Selección	Comunicación Institucional	Proceso de Evaluación
Entrevistado 1 (Subalterno)	Percibe que los criterios no están claramente definidos ni son comunicados eficazmente.	Señala que la comunicación sobre los ascensos es insuficiente y genera incertidumbre.	Considera que las evaluaciones carecen de objetividad y son influenciadas por prejuicios.
Entrevistado 2 (Superior)	Considera que los criterios favorecen la subjetividad al no ser estandarizados.	Afirma que los canales de comunicación son poco accesibles para los oficiales subalternos.	Opina que los procesos de evaluación no tienen mecanismos de apelación claros.
Entrevistado 3 (Formación)	Cree que los criterios actuales no valoran adecuadamente las competencias individuales.	Sugiere que la comunicación debería incluir retroalimentación sobre evaluaciones.	Percibe que los evaluadores no siempre cuentan con formación adecuada para el proceso.
Entrevistado 4 (Subalterno)	Sugiere incluir evaluaciones basadas en méritos y competencias específicas.	Indica que la falta de comunicación clara genera percepciones de inequidad.	Sugiere incluir evaluaciones externas para asegurar la imparcialidad.
Entrevistado 5 (Superior)	Observa una falta de alineación entre los criterios establecidos y su aplicación práctica.	Propone implementar herramientas digitales para mejorar la comunicación institucional.	Afirma que los procesos actuales no capturan de manera adecuada el desempeño real.
Entrevistado 6 (Subalterno)	Percibe favoritismo en la aplicación de los criterios de selección.	Considera que la información sobre los procesos de ascenso no es transparente.	Señala que los procesos de evaluación son percibidos como sesgados y subjetivos.

Entrevistado/Experto	Criterios de Selección	Comunicación Institucional	Proceso de Evaluación
Experto 1	Propone una revisión integral de los criterios para alinearlos con estándares objetivos.	Recomienda fortalecer la comunicación interna para mejorar la percepción de equidad.	Propone desarrollar sistemas de evaluación basados en competencias objetivas.
Experto 2	Recomienda capacitar a los evaluadores sobre la correcta interpretación de los criterios.	Destaca la necesidad de crear plataformas accesibles para la difusión de información.	Sugiere estandarizar los procesos de evaluación a nivel institucional.
Experto 3	Destaca la importancia de la transparencia en la comunicación de los criterios.	Propone realizar talleres informativos para garantizar la comprensión de los procesos.	Recomienda implementar capacitaciones periódicas para los evaluadores.

Síntesis Integrativa de la Categoría 4

La categoría "Percepción de Equidad y Transparencia" analiza cómo los criterios de selección, la comunicación institucional y los procesos de evaluación influyen en la percepción de justicia entre los oficiales del Ejército del Perú. En relación con los **criterios de selección**, los hallazgos revelan que la falta de estandarización y claridad en su aplicación genera desconfianza entre los oficiales. La subjetividad percibida, junto con la influencia de relaciones personales y la antigüedad, debilita la legitimidad del sistema de ascensos. Los expertos coinciden en la necesidad de revisar y redefinir los criterios, asegurando su alineación con estándares objetivos y meritocráticos. Esto está en línea con lo señalado por Tapia (2023), quien subraya la importancia de criterios claros y aplicables para reforzar la percepción de equidad.

En cuanto a la **comunicación institucional**, los entrevistados destacan que los canales actuales no son accesibles ni efectivos, lo que contribuye a la falta de transparencia. La información sobre los procesos de ascenso no se difunde adecuadamente, lo que alimenta percepciones de favoritismo e inequidad. Los expertos recomiendan fortalecer la comunicación interna mediante el uso de plataformas digitales y talleres informativos, lo cual permitiría garantizar la comprensión y aceptación de los procesos.

Y así también, respecto al **proceso de evaluación**, se identificó una falta de objetividad y consistencia en la aplicación de los procedimientos. Los entrevistados señalaron que los evaluadores a menudo carecen de formación adecuada, lo que introduce sesgos en las decisiones de ascenso. Además, la ausencia de mecanismos claros de apelación limita la posibilidad de corregir errores o arbitrariedades. Los expertos proponen estandarizar los sistemas de evaluación y desarrollar capacitaciones periódicas para los evaluadores, asegurando que las decisiones reflejen de manera justa el desempeño y las competencias de los oficiales.

Tabla 9

Definición de los temas del Análisis documental

Tema	Categorías	Subcategorías	Frecuencia	Síntesis
Influencia de la Cultura Organizacional en los procesos de ascenso	C1 Cultura organizacional	SC1 Valores compartidos	6	Los valores compartidos son esenciales para la cohesión institucional, pero su énfasis excesivo puede limitar la percepción de equidad y objetividad en los procesos de ascenso. Es necesario integrarlos con principios modernos como la meritocracia y la transparencia para garantizar legitimidad en las decisiones.
			4	Las normas internas, aunque necesarias para mantener la estructura jerárquica, tienden a favorecer dinámicas subjetivas. Es crucial establecer mecanismos de supervisión que aseguren la aplicación justa y objetiva de estas normas en los procesos de ascenso.
		8	SC3 Prácticas organizacionales	Las prácticas organizacionales necesitan ser revisadas y mejoradas mediante la implementación de auditorías independientes y la estandarización de los criterios de evaluación. Esto garantizaría procesos más justos y transparentes.
	C2 Valores y normas organizacionales	SC4 Ética profesional	8	Aunque la ética profesional es un principio fundamental en el discurso institucional, su aplicación práctica muestra limitaciones significativas. Es necesario implementar mecanismos de supervisión ética y auditorías que aseguren la imparcialidad en los procesos de ascenso.
			7	SC5 Meritocracia
		6	SC6 Transparencia	La falta de transparencia es un problema recurrente en los procesos de ascenso. Es necesario establecer y comunicar de manera clara los criterios de evaluación, así como garantizar la accesibilidad a los resultados para fomentar la confianza en el sistema.

C3 Percepción de equidad y transparencia	SC7 Criterios de selección	6	Los criterios de selección actuales son percibidos como ambiguos y sujetos a interpretaciones. Es necesario definir criterios estandarizados y mecanismos transparentes para garantizar su aplicación objetiva, minimizando influencias subjetivas.
	SC8 Comunicación institucional	5	La comunicación institucional en torno a los procesos de ascenso es deficiente, afectando la percepción de transparencia y equidad. Se recomienda implementar sistemas formales de divulgación y retroalimentación para fortalecer la confianza en el proceso.
	SC9 Proceso de evaluación	8	Los procesos de evaluación actuales no garantizan objetividad debido a la falta de métricas estandarizadas y sistemas claros. Es fundamental implementar evaluaciones basadas en competencias y herramientas objetivas para fortalecer la equidad y la percepción de justicia en los ascensos.
C4 Prácticas organizacionales	SC10 Procesos internos	6	Los procesos internos carecen de uniformidad y supervisión efectiva, lo que permite la influencia de dinámicas informales y subjetivas. Es urgente diseñar e implementar protocolos operativos claros y sistemas de monitoreo que fortalezcan la legitimidad de las decisiones de ascenso.
	SC11 Auditorías	5	La falta de auditorías independientes refuerza la percepción de arbitrariedad en el sistema. Es necesario implementar mecanismos de auditoría externos y regulares que supervisen y evalúen el cumplimiento de los criterios de selección y los procedimientos establecidos.
	SC12 Evaluaciones periódicas	7	Las evaluaciones periódicas son inconsistentes y carecen de estandarización, lo que limita su efectividad como herramienta de desarrollo profesional y de base para decisiones de ascenso. Se recomienda establecer un sistema regular de evaluaciones con criterios objetivos y retroalimentación estructurada.

Tabla 10*Definición de los temas de la observación*

Tema	Categorías	Subcategorías	Frecuencia	Síntesis	
Influencia de la Cultura Organizacional en los procesos de ascenso	C1 Cultura organizacional	SC1 Valores compartidos	6	Se observaron interacciones jerárquicas estrictas que refuerzan los valores de disciplina y lealtad, pero que también pueden limitar cuestionamientos sobre los procesos de ascenso.	
		C2 Valores y normas organizacionales	SC2 Normas internas	4	Las prácticas observadas mostraron la influencia de normas no escritas, como la preferencia hacia oficiales con conexiones dentro de la institución.
	C3 Percepción de equidad y transparencia	SC3 Prácticas organizacionales	8	Se evidenció falta de estandarización en las evaluaciones, con criterios aplicados de manera inconsistente entre diferentes unidades.	
			SC4 Ética profesional	8	No se observaron mecanismos formales de control ético durante las decisiones de ascenso, dejando espacio para subjetividades en la implementación de normas.
			SC5 Meritocracia	7	Las observaciones revelaron que los méritos individuales a menudo quedan relegados frente a criterios subjetivos, como las relaciones personales con los superiores.
		SC6 Transparencia	6	Se observó una comunicación limitada sobre los criterios de evaluación y los resultados de las decisiones, lo que refuerza la percepción de opacidad en los procesos de ascenso.	
			SC7 Criterios de selección	6	Se evidenció una falta de claridad en las reuniones de evaluación, donde los criterios no siempre se explicitaron ni se aplicaron de manera uniforme en los casos observados.
			SC8 Comunicación institucional	5	Durante las observaciones, se notó que las decisiones relacionadas con ascensos se comunican de manera informal y tardía, sin un sistema claro de divulgación de resultados y criterios.
		C4	SC9 Proceso de evaluación	8	Se observó que las evaluaciones se basan principalmente en informes subjetivos, sin el uso de instrumentos estandarizados o sistemas de retroalimentación que permitan medir el desempeño de manera objetiva.
			SC10	6	Se observó que los procesos internos varían entre unidades, sin un protocolo claro y homogéneo que

Prácticas organizacionales	Procesos internos		garantice la aplicación uniforme de las normativas. Las decisiones parecen depender en gran medida de los superiores inmediatos.
	SC11 Auditorías	5	Durante la observación, no se evidenció la existencia de auditorías regulares o mecanismos formales para supervisar la transparencia y equidad en las decisiones de ascenso.
	SC12 Evaluaciones periódicas	7	En las observaciones, se constató que no existen sistemas estructurados de evaluaciones periódicas. Los informes de desempeño son esporádicos y dependen de la iniciativa de los superiores inmediatos.

Tabla 11*Matriz de Soporte de Categorías*

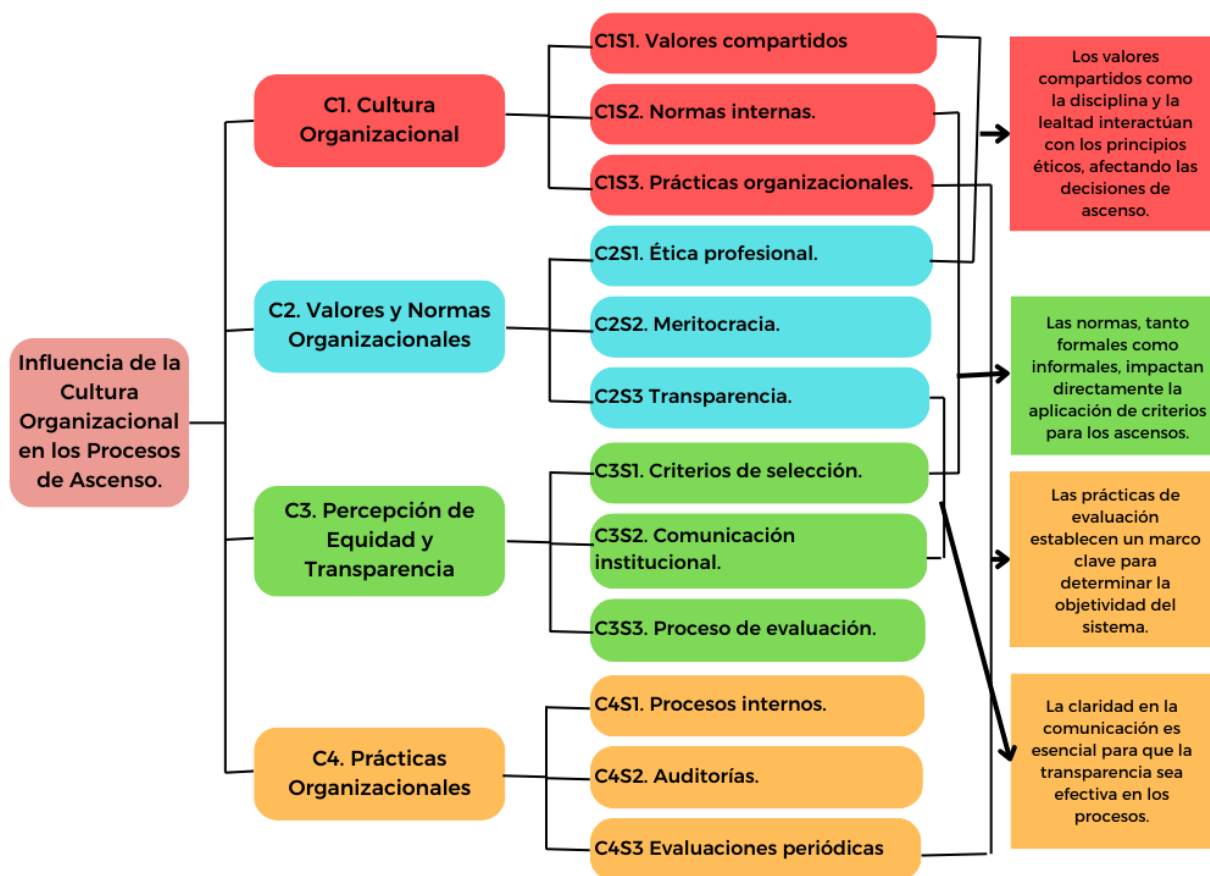
Categorías	Subcategorías	Items/Patrones	Conceptualización de Subcategoría
Cultura organizacional	Valores compartidos	Integración del respeto a la jerarquía, disciplina, y cohesión institucional.	Los valores compartidos como la lealtad y disciplina refuerzan la operatividad del Ejército, pero también generan tensiones con la percepción de meritocracia en los procesos de ascenso (Tapia, 2023).
	Normas internas	Estructuración formal e informal de reglas para los procedimientos de promoción.	Las normas internas guían el funcionamiento cotidiano, aunque las no escritas generan ambigüedad en la percepción de los oficiales sobre la transparencia en los ascensos (Caro Monge, 2021).
	Prácticas organizacionales	Metodologías utilizadas para evaluación y promoción, incluyendo la falta de comunicación efectiva sobre criterios de selección.	Las prácticas actuales no siempre garantizan objetividad; su modernización podría mejorar la percepción de transparencia y equidad (Caycho Valverde & Carrasco Honores, 2020).
Valores y normas organizacionales	Ética profesional	Promoción de principios como objetividad e imparcialidad en los procesos de evaluación.	La ética profesional es crucial para la legitimidad, aunque en la práctica, dinámicas informales como favoritismos limitan su aplicación (Burgos Varón & Herrera Rondón, 2023).
	Meritocracia	Criterios basados en desempeño individual, habilidades y competencias para ascensos.	La falta de meritocracia afecta la motivación de los oficiales, al percibir que factores subjetivos tienen mayor peso que las competencias objetivas (López-Rodríguez, 2022a).
Percepción de equidad y transparencia	Transparencia	Claridad y accesibilidad de los procedimientos y criterios para el ascenso.	La ausencia de transparencia alimenta percepciones de favoritismo, lo que debilita la confianza en el sistema interno de evaluación (Sánchez, 2022).
	Criterios de selección	Parámetros establecidos para evaluar el desempeño y potencial de los oficiales.	La falta de estandarización y claridad en los criterios de selección genera inconsistencias y cuestionamientos sobre la objetividad de los ascensos (Infante Roque, 2021).
	Comunicación institucional	Flujos de información sobre decisiones relacionadas con los ascensos, incluyendo	La ausencia de comunicación clara y efectiva fomenta un clima de incertidumbre y falta de confianza entre los oficiales (Tapia, 2023).

Prácticas organizacionales	Proceso de evaluación	retroalimentación para los oficiales. Implementación de métodos de evaluación y supervisión periódica para determinar la idoneidad de los candidatos.	Los procesos de evaluación actuales carecen de consistencia y herramientas estandarizadas, lo que dificulta garantizar una selección justa y objetiva (Caro Monge, 2021).
	Procesos internos	Diseño y ejecución de evaluaciones, entrevistas y revisiones documentales para la promoción de oficiales. Supervisión y control de la aplicación de normativas relacionadas con los ascensos.	La estandarización de los procesos internos y el uso de herramientas tecnológicas pueden mejorar significativamente la objetividad y eficiencia (Baca & Rolando, 2024).
	Auditorías	Herramientas de medición regular del desempeño, alineadas con los valores y objetivos institucionales.	La implementación de auditorías independientes es crucial para identificar irregularidades y fortalecer la confianza en los procesos internos (López-Rodríguez, 2022b).
	Evaluaciones periódicas		La falta de retroalimentación en las evaluaciones y su inconsistencia entre unidades genera desmotivación y desconfianza hacia el sistema de ascensos (Cruz y Nocua, 2022).

4.5 Red semántica

Figura 2

Red Semántica de la Influencia de la Cultura organizacional en los Procesos de Ascensos



De acuerdo a la Figura 2. Red semántica se ofrece una visión integral de cómo la cultura organizacional del Ejército del Perú impacta en los procesos de ascenso de sus oficiales, estableciendo una interconexión entre las categorías principales: cultura organizacional, valores y normas organizacionales, percepción de equidad y transparencia, y prácticas organizacionales. En el nodo central, se destaca que la influencia de la cultura organizacional en los procesos de ascenso es un fenómeno complejo, moldeado por la interacción de valores compartidos, normas internas y prácticas organizacionales, las cuales determinan tanto la percepción como la implementación de los sistemas de evaluación y promoción dentro de la institución. Esta red no solo representa las dinámicas actuales, sino que también permite identificar los puntos críticos que necesitan ser intervenidos para garantizar procesos más justos y transparentes.

La categoría de cultura organizacional establece la base de la red al destacar los valores tradicionales como la lealtad y la disciplina, que, si bien son fundamentales para la cohesión institucional, también pueden limitar la meritocracia y la objetividad en los ascensos. Las normas internas, tanto formales como informales, regulan el comportamiento y las interacciones dentro de la organización, pero muchas veces no logran alinearse con los estándares de equidad y transparencia. A su vez, las prácticas organizacionales materializan esta cultura en acciones concretas, como los sistemas de evaluación y selección, los cuales enfrentan retos significativos en cuanto a su estandarización y supervisión. Esta categoría pone de manifiesto que la cultura organizacional no solo influye en las decisiones, sino que también define las percepciones de legitimidad entre los oficiales.

Por otro lado, las categorías de valores y normas organizacionales, percepción de equidad y transparencia, y prácticas organizacionales se entrelazan para revelar cómo los principios éticos, los mecanismos de comunicación y los procesos administrativos contribuyen a la confianza o desconfianza en el sistema de ascensos. La ética profesional, la meritocracia y la transparencia son esenciales para generar un entorno de confianza y legitimidad, pero enfrentan obstáculos debido a dinámicas culturales y operativas que priorizan factores subjetivos sobre los objetivos. Asimismo, los criterios de selección, los procesos de evaluación y las auditorías destacan como áreas críticas que requieren mayor claridad y supervisión para garantizar su alineación con los valores institucionales. En conjunto, la red semántica refleja un sistema interdependiente donde cada elemento, desde los valores compartidos hasta las prácticas evaluativas, impacta directa o indirectamente en la percepción y efectividad de los procesos de ascenso.

4.6 Triangulación

Tabla 12

Triangulación de la Categoría Cultura Organizacional

Categoría	Subcategoría	Entrevista	Observación	Análisis Documental	Síntesis Integrativa
Cultura Organizacional	Valores compartidos	Los entrevistados identificaron valores como la lealtad y la disciplina como esenciales, pero señalaron que, en ocasiones, estos valores se superponen a los principios meritocráticos.	Se observaron interacciones jerárquicas estrictas que refuerzan los valores de disciplina y lealtad, pero que también pueden limitar cuestionamientos sobre los procesos de ascenso.	Los documentos institucionales destacan la importancia de los valores tradicionales, pero no abordan cómo equilibrarlos con las demandas contemporáneas de equidad y transparencia.	Los valores compartidos son esenciales para la cohesión institucional, pero su énfasis excesivo puede limitar la percepción de equidad y objetividad en los procesos de ascenso. Es necesario integrarlos con principios modernos como la meritocracia y la transparencia para garantizar legitimidad en las decisiones.
	Normas internas	Los entrevistados percibieron que las normas internas, tanto formales como informales, a menudo favorecen criterios subjetivos como la antigüedad o las relaciones personales.	Las prácticas observadas mostraron la influencia de normas no escritas, como la preferencia hacia oficiales con conexiones dentro de la institución.	Las normativas formales detallan criterios de evaluación, pero no consideran dinámicas informales que afectan su aplicación práctica.	Las normas internas, aunque necesarias para mantener la estructura jerárquica, tienden a favorecer dinámicas subjetivas. Es crucial establecer mecanismos de supervisión que aseguren la aplicación justa y objetiva de estas normas en los procesos de ascenso.
	Prácticas organizacionales	Los participantes mencionaron que las prácticas actuales de evaluación carecen de claridad y objetividad, afectando su confianza en el sistema.	Se evidenció falta de estandarización en las evaluaciones, con criterios aplicados de manera inconsistente entre diferentes unidades.	Los reglamentos analizados no incluyen detalles sobre auditorías o estándares claros para garantizar la objetividad en las evaluaciones.	Las prácticas organizacionales necesitan ser revisadas y mejoradas o mediante la implementación de auditorías independientes y la estandarización de los criterios de evaluación. Esto garantizaría procesos más justos y transparentes.

Tabla 13*Triangulación de la Categoría Valores y Normas Institucionales*

Categoría	Subcategoría	Entrevista	Observación	Análisis Documental	Síntesis Integrativa
Valores y Normas Organizacionales	Ética profesional	Los entrevistados destacaron que la ética profesional es promovida a nivel discursivo, pero perciben que no siempre se aplica en la práctica, señalando favoritismo y subjetividad en los procesos de ascenso.	No se observaron mecanismos formales de control ético durante las decisiones de ascenso, dejando espacio para subjetividades en la implementación de normas.	Los documentos institucionales hacen énfasis en la importancia de la ética profesional, pero no detallan mecanismos específicos para garantizar su cumplimiento en los procesos de ascenso.	Aunque la ética profesional es un principio fundamental en el discurso institucional, su aplicación práctica muestra limitaciones significativas. Es necesario implementar mecanismos de supervisión ética y auditorías que aseguren la imparcialidad en los procesos de ascenso.
	Meritocracia	La mayoría de los entrevistados señalaron que, aunque la meritocracia es deseable, el sistema actual favorece otros factores como la antigüedad o las relaciones personales, lo que afecta la percepción de legitimidad.	Las observaciones revelaron que los méritos individuales a menudo quedan relegados frente a criterios subjetivos, como las relaciones personales con los superiores.	Los documentos destacan la meritocracia como un principio, pero carecen de métricas claras o criterios estandarizados para garantizar que las decisiones se basen exclusivamente en los méritos.	La meritocracia, aunque declarada como un objetivo institucional, enfrenta desafíos en su implementación debido a prácticas que priorizan factores subjetivos. Es crucial establecer métricas claras y evaluaciones basadas en competencias para garantizar decisiones justas.
	Transparencia	Los entrevistados indicaron que la falta de claridad en los criterios y procedimientos de evaluación genera desconfianza, lo que afecta la percepción de transparencia en el sistema de ascensos.	Se observó una comunicación limitada sobre los criterios de evaluación y los resultados de las decisiones, lo que refuerza la percepción de opacidad en los procesos de ascenso.	Los reglamentos no ofrecen detalles suficientes sobre cómo garantizar transparencia en los procesos, ni establecen métodos para compartir los resultados de manera efectiva con los involucrados.	La falta de transparencia es un problema recurrente en los procesos de ascenso. Es necesario establecer y comunicar de manera clara los criterios de evaluación, así como garantizar la accesibilidad a los resultados para fomentar la confianza en el sistema.

Tabla 14

Tabla de Triangulación de la Categoría Percepción de Equidad y Transparencia

Categoría	Subcategoría	Entrevista	Observación	Análisis Documental	Síntesis Integrativa
Percepción de Equidad y Transparencia	Criterios de selección	Los entrevistados señalaron que los criterios de selección no siempre son claros ni consistentes. Mencionaron que, aunque existen lineamientos formales, a menudo las decisiones están influenciadas por factores subjetivos, como favoritismos o antigüedad.	Se evidenció una falta de claridad en las reuniones de evaluación, donde los criterios no siempre se explicitaron ni se aplicaron de manera uniforme en los casos observados.	Los documentos institucionales establecen criterios generales para la selección, pero carecen de detalles específicos y procedimientos claros que permitan garantizar decisiones basadas en méritos.	Los criterios de selección actuales son percibidos como ambiguos y sujetos a interpretaciones. Es necesario definir criterios estandarizados y mecanismos transparentes para garantizar su aplicación objetiva, minimizando influencias subjetivas.
	Comunicación institucional	La mayoría de los entrevistados mencionó que la comunicación interna respecto a los procesos de ascenso es limitada, lo que genera incertidumbre y desconfianza. Indicaron que los resultados y fundamentos de las decisiones no son debidamente compartidos.	Durante las observaciones, se notó que las decisiones relacionadas con ascensos se comunican de manera informal y tardía, sin un sistema claro de divulgación de resultados y criterios.	Los reglamentos revisados no incluyen procedimientos formales para informar a los oficiales sobre los resultados y las bases de las decisiones de ascenso.	La comunicación institucional en torno a los procesos de ascenso es deficiente, afectando la percepción de transparencia y equidad. Se recomienda implementar sistemas formales de divulgación y retroalimentación para fortalecer la confianza en el proceso.
	Proceso de evaluación	Los entrevistados manifestaron que las evaluaciones suelen depender en exceso de las opiniones subjetivas de los superiores, lo que	Se observó que las evaluaciones se basan principalmente en informes subjetivos, sin el uso de instrumentos	Los documentos incluyen generalidades sobre la evaluación, pero no especifican herramientas ni	Los procesos de evaluación actuales no garantizan objetividad debido a la falta de métricas estandarizadas y

afecta la objetividad del proceso. También mencionaron la falta de evaluaciones periódicas y métricas claras para medir el desempeño.

estandarizados o sistemas de retroalimentación que permitan medir el desempeño de manera objetiva.

o protocolos detallados para garantizar su imparcialidad y objetividad.

sistemas claros. Es fundamental implementar evaluaciones basadas en competencias y herramientas objetivas para fortalecer la equidad y la percepción de justicia en los ascensos.

Tabla 15

Tabla de Triangulación de la Categoría Prácticas Organizacionales

Categoría	Subcategoría	Entrevista	Observación	Análisis Documental	Síntesis Integrativa
Prácticas Organizacionales	Procesos internos	Los entrevistados indicaron que los procesos internos de ascenso son percibidos como complejos y poco estandarizados. Algunos oficiales señalaron la falta de supervisión en la aplicación de los criterios de selección y denunciaron la influencia de favoritismos.	Se observó que los procesos internos varían entre unidades, sin un protocolo claro y homogéneo que garantice la aplicación uniforme de las normativas. Las decisiones parecen depender en gran medida de los superiores inmediatos.	Los documentos revisados establecen procedimientos generales, pero no especifican detalles operativos o mecanismos de supervisión para garantizar la estandarización en todos los niveles jerárquicos.	Los procesos internos carecen de uniformidad y supervisión efectiva, lo que permite la influencia de dinámicas informales y subjetivas. Es urgente diseñar e implementar protocolos operativos claros y sistemas de monitoreo que fortalezcan la legitimidad de las decisiones de ascenso.
	Auditorías	Los entrevistados destacaron la ausencia de auditorías independientes en los procesos de ascenso. Indicaron que las revisiones internas suelen ser realizadas por las mismas autoridades responsables de las decisiones, lo que limita la posibilidad de identificar y corregir irregularidades.	Durante la observación, no se evidenció la existencia de auditorías regulares o mecanismos formales para supervisar la transparencia y equidad en las decisiones de ascenso.	No se encontraron menciones específicas en los documentos sobre auditorías independientes o mecanismos externos de supervisión para evaluar los procesos de ascenso.	La falta de auditorías independientes refuerza la percepción de arbitrariedad en el sistema. Es necesario implementar mecanismos de auditoría externos y regulares que supervisen y evalúen el cumplimiento de los criterios de selección y los procedimientos establecidos.
	Evaluaciones periódicas	Los entrevistados señalaron que las	En las observaciones, se	Los reglamentos mencionan la	Las evaluaciones periódicas son

evaluaciones de desempeño no se realizan de manera constante ni estandarizada. Además, destacaron que la retroalimentación a los oficiales es escasa, lo que afecta su capacidad de mejorar y adaptarse a las expectativas institucionales.

constató que no existen sistemas estructurados de evaluaciones periódicas. Los informes de desempeño son esporádicos y dependen de la iniciativa de los superiores inmediatos.

importancia de las evaluaciones periódicas, pero no detallan la frecuencia ni los formatos específicos para realizarlas.

inconsistentes y carecen de estandarización, lo que limita su efectividad como herramienta de desarrollo profesional y de base para decisiones de ascenso. Se recomienda establecer un sistema regular de evaluaciones con criterios objetivos y retroalimentación estructurada.

Capítulo V: Dialogo teórico empírico

5.1 Influencia de la Cultura Organizacional en los Procesos de Ascenso

En el marco teórico, autores como Schein (1992) y Hofstede (2010) destacan que la cultura organizacional moldea profundamente las dinámicas internas de una institución, determinando no solo las interacciones, sino también las percepciones de legitimidad y equidad en procesos clave, como los ascensos. En el Ejército del Perú, los hallazgos empíricos evidencian cómo los valores tradicionales como la lealtad, la disciplina y el respeto a la jerarquía son pilares fundamentales. Sin embargo, como señalan los entrevistados, estos valores a menudo se convierten en barreras para la meritocracia, dado que pueden justificar favoritismos o decisiones basadas en relaciones personales. Este resultado encuentra respaldo en estudios como el de Tapia (2023), quien señala que los valores tradicionales en organizaciones jerárquicas suelen priorizar la estabilidad institucional sobre la equidad en los procesos internos.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General: Analizar la influencia de la cultura organizacional en el proceso de ascenso de oficiales del Ejército del Perú.

Objetivos Específicos:

OE 01: Identificar los valores y normas predominantes en la cultura organizacional del Ejército del Perú.

OE 02: Evaluar la percepción de los oficiales sobre la transparencia y equidad del sistema de ascensos.

OE 02: Determinar cómo las prácticas organizacionales impactan en los criterios de selección para los ascensos.

A pesar de las tensiones identificadas, los expertos consultados en esta investigación sugieren que una cultura organizacional modernizada, que integre valores tradicionales con principios contemporáneos como la objetividad y la transparencia, puede fortalecer los sistemas de evaluación y promoción. Este hallazgo sugiere la necesidad de una transición cultural que promueva un equilibrio entre cohesión institucional y meritocracia.

5.2 Ética Profesional y Meritocracia en los Procesos de Evaluación

La ética profesional, definida como el conjunto de principios que guían la actuación justa y transparente de los individuos dentro de una organización (**Burgos Varón & Herrera Rondón, 2023**), se presenta en el marco teórico como un eje central para garantizar la legitimidad en los sistemas de ascenso. Sin embargo, los hallazgos empíricos reflejan una desconexión entre los principios éticos declarados por el Ejército del Perú y su aplicación práctica. Los entrevistados identificaron que decisiones basadas en favoritismos y dinámicas informales afectan

directamente la confianza de los oficiales en el sistema. En cuanto a la meritocracia, **López-Rodríguez (2022a)** y **Caycho Valverde y Carrasco Honores (2020)** argumentan que este principio debe fundamentarse en criterios claros y medibles. Los datos obtenidos corroboran esta afirmación, al evidenciar que los oficiales perciben una falta de objetividad en los procesos actuales, con énfasis en factores como la antigüedad o las relaciones personales. Este hallazgo se alinea con las observaciones realizadas, donde se identificó una aplicación inconsistente de los criterios de evaluación. Por lo tanto, se reafirma la necesidad de diseñar sistemas de evaluación basados en competencias específicas y métricas estandarizadas, garantizando así una aplicación más objetiva y equitativa.

5.3 Transparencia y Comunicación Institucional en los Procesos de Ascenso

La transparencia y la comunicación son elementos clave para construir confianza en cualquier sistema organizacional. Según **Baca y Rolando (2024)**, un sistema transparente debe garantizar que los procedimientos y criterios sean accesibles y comprensibles para todos los miembros de la organización. Los hallazgos de este estudio muestran que los oficiales perciben una grave carencia en este aspecto, ya que los procedimientos de evaluación no se comunican de manera adecuada, lo que genera incertidumbre y desconfianza. Este resultado coincide con las teorías expuestas por **Schein (1992)**, quien destaca que una cultura organizacional cerrada o poco comunicativa tiende a reforzar percepciones de favoritismo y arbitrariedad. Asimismo, los expertos entrevistados propusieron la implementación de herramientas digitales y talleres informativos como mecanismos para mejorar la transparencia. Estas propuestas reflejan la necesidad de fortalecer los canales de comunicación institucional, asegurando que los oficiales comprendan y acepten los fundamentos de las decisiones de ascenso.

5.4 Prácticas Organizacionales y su Impacto en la Percepción de Equidad

En el marco teórico, **Caro Monge (2021)** y **Sánchez (2022)** enfatizan que las prácticas organizacionales deben estar alineadas con los valores y objetivos institucionales para garantizar su legitimidad. Sin embargo, los hallazgos de esta investigación revelan inconsistencias significativas en los procesos internos del Ejército del Perú. Las evaluaciones periódicas, por ejemplo, no son estandarizadas ni realizadas con regularidad, lo que limita su capacidad para medir el desempeño de manera objetiva. Además, la falta de auditorías externas refuerza las percepciones de arbitrariedad, como lo sugieren estudios previos (**López-Rodríguez, 2022b**). Los datos empíricos también muestran que las prácticas actuales priorizan factores subjetivos, como la antigüedad, sobre las competencias. Estas deficiencias, observadas tanto en las entrevistas como en la documentación analizada, subrayan la necesidad de una reforma

estructural que incorpore estándares modernos y herramientas tecnológicas para garantizar procesos más justos y transparentes.

Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones

Para el objetivo general de la investigación, el hallazgo revela que la cultura organizacional del Ejército del Perú influye de manera significativa en los procesos de ascenso, consolidándose como un factor que define tanto las percepciones de legitimidad como las dinámicas operativas. En este contexto, se encontró que valores como la disciplina y la lealtad, aunque esenciales para la cohesión institucional, pueden limitar la implementación de sistemas más objetivos y meritocráticos. Este hallazgo se sustenta en investigaciones como las de Tapia (2023), quien destacó que los valores tradicionales del Ejército son esenciales para la estabilidad institucional, pero que también obstaculizan la modernización de los procesos de ascenso. Asimismo, Caro Monge (2021) señaló que las normas internas del Ejército refuerzan jerarquías rígidas y prácticas tradicionales que dificultan la equidad y la transparencia en la toma de decisiones. Desde una perspectiva teórica, Mintzberg (1989) explica que las culturas organizacionales altamente jerarquizadas, como las de las fuerzas armadas, tienden a priorizar valores tradicionales sobre criterios objetivos, lo que genera tensiones en la transición hacia modelos modernos de gestión del talento. Comparado con el modelo meritocrático de evaluación de desempeño, el Ejército del Perú muestra un rezago al no integrar completamente herramientas de evaluación modernas ni promover auditorías externas que aseguren transparencia. Por tanto, se concluye que, si bien la cultura organizacional es esencial para la cohesión y el orden jerárquico, también representa un desafío significativo para la implementación de un sistema de ascensos basado en competencias objetivas y en la meritocracia, siendo necesaria una reformulación de sus valores y normas internas para adaptarse a las exigencias contemporáneas.

Como segunda conclusión, alineada al objetivo específico de identificar los aprendizajes fundamentales obtenidos por los oficiales del Ejército del Perú en los procesos de ascenso, se pudo evidenciar que dichos aprendizajes se relacionan con el desarrollo de competencias tácticas, habilidades de liderazgo y la capacidad de adaptación a entornos complejos. Entre estos aprendizajes, destacan la disciplina y la jerarquía como pilares fundamentales para la cohesión organizacional, así como la necesidad de incorporar competencias más modernas, como el manejo de tecnologías y una comunicación efectiva en contextos multiculturales. Este hallazgo se encuentra respaldado por los estudios de Caycho Valverde y Carrasco Honores (2020), quienes enfatizan que el desarrollo de competencias adaptativas y técnicas es crucial para responder a las demandas de las instituciones militares en un contexto de transformación. Asimismo, López-Rodríguez (2022) sostiene que los aprendizajes en sistemas jerárquicos deben

equilibrar los valores tradicionales con habilidades estratégicas y técnicas, adaptándose a los retos contemporáneos. Desde una perspectiva teórica, el modelo de aprendizaje experiencial de Kolb (1984) refuerza este hallazgo, al establecer que las experiencias prácticas desempeñan un papel clave en la consolidación de habilidades, particularmente en estructuras organizacionales que priorizan el liderazgo y el desempeño en situaciones de alta presión. Sin embargo, al comparar estos aprendizajes con los estándares internacionales, como los promovidos en las misiones de paz de la ONU, se observa que los oficiales presentan carencias en el manejo de tecnologías avanzadas y en la implementación de sistemas de evaluación basados en competencias. En síntesis, se concluye que los aprendizajes fundamentales obtenidos por los oficiales en los procesos de ascenso son relevantes, pero requieren ser ampliados mediante la incorporación de enfoques más modernos y objetivos, capaces de fortalecer tanto sus capacidades tácticas como su adaptabilidad en un entorno institucional en constante evolución.

Con relación al tercer objetivo específico, que busca analizar cómo los valores y normas organizacionales influyen en la percepción de equidad en los procesos de ascenso, se concluye que estos desempeñan un papel fundamental tanto en la cohesión institucional como en las tensiones que surgen en torno a la transparencia y la meritocracia. Los hallazgos indican que valores como la lealtad y la disciplina, profundamente arraigados en la cultura del Ejército del Perú, si bien fortalecen la estructura jerárquica, a menudo entran en conflicto con las expectativas de imparcialidad y equidad entre los oficiales. Asimismo, las normas organizacionales, tanto formales como informales, se perciben como inconsistentes en su aplicación, dejando espacio para dinámicas subjetivas que afectan la confianza en el sistema de ascensos. Este hallazgo encuentra sustento en las investigaciones de Caro Monge (2021) y Tapia (2023), quienes enfatizan que los valores tradicionales, aunque necesarios para la cohesión, deben ser equilibrados con principios contemporáneos de transparencia y objetividad. Además, Sánchez (2022) resalta que la implementación de normativas claras y estandarizadas es esencial para garantizar la percepción de legitimidad en los sistemas de evaluación. Desde un marco teórico, los principios de justicia organizacional planteados por Greenberg (1987) destacan que la equidad percibida se ve afectada tanto por la justicia distributiva (decisiones finales) como por la justicia procesal (cómo se toman estas decisiones), elementos que, según los hallazgos, presentan áreas de mejora significativas en el contexto del Ejército. Comparando esta realidad con los estándares internacionales, se evidencia que las instituciones militares exitosas equilibran sus valores fundacionales con sistemas meritocráticos transparentes. En conclusión, los valores y normas organizacionales en el Ejército del Perú son esenciales para mantener su cohesión interna, pero necesitan ser transformados y actualizados para alinear las expectativas

de los oficiales con un sistema de ascenso justo, objetivo y confiable que refuerce tanto la legitimidad como la motivación institucional.

En correspondencia con el tercer objetivo específico, que busca evaluar cómo las prácticas organizacionales impactan en la efectividad y percepción de equidad en los procesos de ascenso del Ejército del Perú, se concluye que estas prácticas presentan significativas áreas de mejora. Los hallazgos evidencian que los procesos internos de evaluación y promoción carecen de estandarización y están influenciados por dinámicas subjetivas, como la antigüedad y las relaciones personales. Además, la falta de auditorías independientes y de evaluaciones periódicas estructuradas afecta directamente la percepción de objetividad y justicia entre los oficiales. Este análisis coincide con lo señalado por Baca y Rolando (2024), quienes destacan que la falta de supervisión efectiva refuerza la percepción de favoritismo en las decisiones organizacionales. Asimismo, Infante Roque (2021) resalta la importancia de implementar sistemas de evaluación regular y transparente para fortalecer la confianza en los procesos internos. Desde un enfoque teórico, Mintzberg (1991) establece que las organizaciones deben equilibrar sus estructuras formales con la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios en el entorno y satisfacer las expectativas de sus miembros, un principio que, según los resultados de esta investigación, no se cumple plenamente en el Ejército del Perú. En comparación con instituciones internacionales, las prácticas organizacionales modernas priorizan la implementación de herramientas tecnológicas y auditorías externas para garantizar decisiones objetivas y equitativas, estrategias que el Ejército del Perú aún debe adoptar. En conclusión, las prácticas organizacionales actuales no garantizan la efectividad ni la percepción de equidad necesarias en los procesos de ascenso. Por ello, resulta indispensable modernizar y estandarizar estos procesos mediante el uso de herramientas tecnológicas, auditorías independientes y sistemas de retroalimentación que promuevan la objetividad, fortaleciendo así la confianza y legitimidad institucional.

6.2 Recomendaciones

- 1 Se recomienda realizar una revisión integral de la cultura organizacional del Ejército del Perú, enfocándose en actualizar los valores y normas internas para alinearlos con las demandas contemporáneas de meritocracia y transparencia. Esto incluye la incorporación de valores modernos que complementen los tradicionales, promoviendo sistemas objetivos de evaluación y ascenso. Se sugiere la creación de un programa de formación continua que integre conceptos de ética profesional, meritocracia y gestión del talento humano, apoyándose en estándares internacionales de evaluación de desempeño. Además, se

propone la implementación de un comité consultivo especializado que supervise y evalúe periódicamente la adecuación de los valores organizacionales a las exigencias actuales.

- 2 Es necesario diseñar e implementar un plan de formación y desarrollo de competencias para los oficiales del Ejército del Perú, que contemple tanto habilidades tradicionales como modernas. Este plan debe incluir módulos sobre liderazgo estratégico, manejo de tecnologías avanzadas, comunicación efectiva en entornos multiculturales y adaptabilidad en escenarios complejos. Se recomienda establecer alianzas con instituciones internacionales y académicas para incorporar mejores prácticas y metodologías innovadoras, como el aprendizaje experiencial. Además, se sugiere realizar simulaciones y ejercicios prácticos que fortalezcan la capacidad de los oficiales para enfrentar desafíos actuales, asegurando su preparación para responder eficazmente a las demandas operativas y organizacionales.
- 3 Para garantizar la percepción de equidad y transparencia en los procesos de ascenso, se recomienda desarrollar e implementar un sistema de evaluación estandarizado y basado en competencias claras y objetivas. Este sistema debe ser complementado con auditorías independientes que supervisen su aplicación y aseguren la imparcialidad en las decisiones. Asimismo, es crucial fortalecer la comunicación institucional mediante la creación de plataformas digitales accesibles que permitan a los oficiales consultar los criterios, procedimientos y resultados de las evaluaciones de forma clara y oportuna. Se propone también realizar capacitaciones regulares para los evaluadores, con el fin de garantizar la correcta interpretación y aplicación de los criterios establecidos.
- 4 Es indispensable modernizar y optimizar las prácticas organizacionales relacionadas con los procesos de ascenso en el Ejército del Perú. Esto implica estandarizar los procesos internos, implementar herramientas tecnológicas para realizar auditorías en tiempo real y diseñar un sistema de evaluaciones periódicas con retroalimentación estructurada. Se sugiere establecer un órgano externo independiente que supervise los procesos de ascenso, asegurando la objetividad y la transparencia. Además, se recomienda desarrollar políticas claras sobre la rendición de cuentas y la trazabilidad de las decisiones, promoviendo una cultura organizacional orientada a la equidad, la meritocracia y la excelencia operativa.

Referencias

- Baca, V. F., & Rolando, L. (2024). Digitalización de Documentación y la Optimización de Revisión de Legajos de la Sub Jefatura de Administración de Oficiales del Ejército del Perú – 2022. <https://hdl.handle.net/20.500.14293/195>
- Burgos Varón, L. C., & Herrera Rondón, M. (2023). Análisis comparativo de la cultura organizacional del instituto técnico Guaimaral (sector oficial) y del seminario menor diocesano (sector privado) de san José de Cúcuta, para el segundo semestre del 2022. <http://catalogobiblioteca.ufps.edu.co/cgi-bin/koha/opac-retrieve-file.pl?id=4205a11c48dc3a49d527b8e535d01ba8>.
<https://repositorio.ufps.edu.co/handle/ufps/8986>
- Carmona, T. C. (2024). La cultura organizacional como estrategia para direccionar en las organizaciones educativas la gestión del conocimiento hacia la calidad: El papel de la persona directora. *Umbral Científica*, 49(1), Article 1. <https://www.revistaumbral.com/index.php/umbral/article/view/6>
- Caro Monge, J. C. (2021). El reconocimiento expreso del derecho a la buena administración en los procesos de ascenso en el ejército del Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.14138/3860>
- Caycho Valverde, B., & Carrasco Honores, D. (2020). Factores del modelo de liderazgo mando tipo misión y la cultura organizacional de los cadetes de la promoción 126 de la Escuela Militar de Chorrillos, Perú, año 2019 [Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi]. <https://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/handle/EMCH/212>
- Coronado Espinoza, J. J. (2023). Programa de liderazgo transformacional y su impacto en la cultura organizacional: Caso Municipalidad Provincial de Huaura (Perú). *Suma de Negocios*, 14(31), 95-101. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2023.V14.N31.A1>
- Cossi Yesan, C. A., Diaz Garcia, D. F., Urquia Laura, W. S. M., Perez Aquino, L. M., & Saldaña Mladenovic, S. (2023). La influencia de la cultura organizacional en el desempeño

- organizacional de las empresas peruanas de manufactura en el 2023.
<https://hdl.handle.net/20.500.12640/3885>
- Cruz, E. A. B., & Nocua, J. A. C. (2022). CULTURA ORGANIZACIONAL: ESTUDIO DE CASO EN UNA MULTINACIONAL CHINA EN COLOMBIA.
- Herrera Moran, G. A. (2022). Percepción de la gestión del talento humano y compromiso organizacional en el personal naval de la Dirección de Bienestar de la Marina de Guerra del Perú. <https://repositorio.esup.edu.pe/handle/20.500.12927/323>
- Infante Roque, S. S. (2021). Gestión del desempeño de la Organización Militar y la implementación de Modelos Integrados [Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi]. <https://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/handle/EMCH/905>
- López-Rodríguez, G. (2022a). Factores culturales y procesos de cambio militar en el Ejército español—Cultural Factors and Processes of Military Change in the Spanish Army. *Reis: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 179, 59-78.
- López-Rodríguez, G. (2022b, septiembre). Cultural Factors and Processes of Military Change in the Spanish Army [Text]. Centro de Investigaciones Sociológicas. <https://doi.org/10.5477/cis/reis.179.59>
- Munar Casas, L. G., Martínez Lobo, A. del P., Rodríguez Gallego, L. M., & Rodríguez Daza, A. F. (2024). Modelo de cultura organizacional, determinante en los procesos de cambio en innovación institucional en la Fuerza Aeroespacial Colombiana. *Ciencia y poder aéreo*, 19(1 (Enero-Junio)), 125-136.
- Munar Casas, L. G., Rodríguez Gallego, L. M., Rodríguez Daza, A. F., Martínez Lobo, A. D. P., & Sandoval-Reyes, J. (2023). Cultura organizacional: Propiedades psicométricas de un instrumento de medición para una institución militar colombiana. *Opera*, 33, 135-158. <https://doi.org/10.18601/16578651.n33.07>
- Plúas Llerena, J. E. (2024). PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO EN EL CURSO DE ASCENSO DIRIGIDO AL PERSONAL DE TROPA DE LA ESCUELA

- SUPERIOR MILITAR DE AVIACIÓN “COSME RENNELLA B”, DEL CANTÓN SALINAS.
[bachelorThesis]. <https://dspace.itb.edu.ec/handle/123456789/3227>
- Ruiz Cárdenas, R. (2020). Evaluación feedback 360 grados del desempeño de oficiales de la aviación del ejército del Perú [Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi]. <https://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/handle/EMCH/374>
- Sánchez, E. G. A. (2022). Cultura Organizacional y Liderazgo en el Ejército. Revista Seguridad y Poder Terrestre, 1(1), Article 1. <https://doi.org/10.56221/spt.v1i1.9>
- Tapia, R. C. A. (2023). Cultura Organizacional: Elemento Esencial en el Proceso de Transformación del Ejército del Perú. Revista Seguridad y Poder Terrestre, 2(4), Article 4. <https://doi.org/10.56221/spt.v2i4.44>
- Trujillo, D., Salazar Manrique, E., & Cardona Angarita, J. M. (2022). Percepciones de la violencia, un análisis introspectivo sobre la experiencia de un grupo de militares colombianos. Revista colombiana de sociología, 45(2), 253-276.
- Trujillo Hassan, D., Salazar Manrique, E., Cardona Angarita, J. M., Trujillo Hassan, D., Salazar Manrique, E., & Cardona Angarita, J. M. (2022). Percepciones de la violencia, un análisis introspectivo sobre la experiencia de un grupo de militares colombianos. Revista Colombiana de Sociología, 45(2), 253-276. <https://doi.org/10.15446/rcs.v45n2/96308>
- Velásquez, L. D. S. (2023). Influencia de las Reformas Francesa y Estadounidense en la Cultura Organizacional del Ejército del Perú. Revista Seguridad y Poder Terrestre, 2(1), Article 1. <https://doi.org/10.56221/spt.v2i1.23>



Anexos

ANEXO 1



Matriz de consistencia

Anexo 01: Matriz de Consistencia

Título: Análisis de la Cultura Organizacional en el Proceso de Ascenso de Oficiales en el Ejército del Perú, Lima-2023

Preguntas de Investigación	Objetivos	Teorías	Categorías	Subcategorías	Metodología	Análisis de datos
¿Cómo influye la cultura organizacional en el proceso de ascenso de oficiales del Ejército del Perú?	Analizar la influencia de la cultura organizacional en el proceso de ascenso de oficiales.	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría de Cultura Organizacional (Schein). • Modelos de Liderazgo Organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Valores compartidos • Normas internas • Prácticas organizacionales. 	<p>Enfoque: Cualitativo</p> <p>Tipo: Descriptivo - Interpretativo</p> <p>Método: Entrevistas</p> <p>Población: Oficiales en servicio activo del Ejército del Perú en Lima.</p>	<p>Técnicas: Análisis de contenido temático.</p> <p>Instrumentos: Entrevistas semiestructuradas.</p> <p>Técnica de análisis de datos: Codificación y categorización temática con NVivo.</p>
¿Qué valores y normas predominan en la cultura organizacional del Ejército del Perú?	Identificar los valores y normas predominantes en la cultura organizacional del Ejército del Perú.	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Hofstede. • Teorías de Liderazgo Militar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valores y normas organizacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ética profesional • Meritocracia • Transparencia. 		
¿Cómo perciben los oficiales la transparencia y equidad en el sistema de ascensos?	Evaluar la percepción de los oficiales sobre la transparencia y equidad del sistema de ascensos.	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría de la Justicia Organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de equidad y transparencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criterios de selección • Comunicación institucional • Proceso de evaluación. 		

<p>¿Qué prácticas organizacionales impactan en los criterios de selección para los ascensos?</p>	<p>Determinar cómo las prácticas organizacionales impactan en los criterios de selección para los ascensos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría de los Sistemas Sociales (Parsons). 	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas organizacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos internos • Auditorías • Evaluaciones periódicas. 		
--	---	--	---	---	--	--

ANEXO 2



Instrumento de recolección de datos

Anexo 02: Instrumentos de Recolección de Datos

GUÍA DE ENTREVISTA (SEMIESTRUCTURADA)

Buenos días, agradecemos su colaboración para participar en esta entrevista que forma parte de la investigación titulada:

“ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE ASCENSO DE OFICIALES EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ, LIMA-2023”.

El objetivo de esta investigación es analizar cómo la cultura organizacional del Ejército del Perú influye en los procesos de ascenso de oficiales, con el fin de identificar oportunidades de mejora y proponer estrategias que fortalezcan la equidad y transparencia. Su experiencia y perspectivas serán de gran valor para el desarrollo de este trabajo académico.

Entrevistado:

Grado Académico:

D.N.I.:

Lugar – Fecha:

Experiencia alcanzada:

5 CATEGORÍA 1: CULTURA ORGANIZACIONAL

Sub-categoría: Valores compartidos

1. ¿Qué valores considera que son los más importantes en el Ejército del Perú y cómo cree que estos influyen en los procesos de ascenso?
2. ¿Cree que los valores como la lealtad y la disciplina tienen un impacto positivo o negativo en la percepción de equidad en los ascensos?

Sub-categoría: Normas internas

3. ¿Considera que las normas internas relacionadas con los ascensos son aplicadas de manera consistente y justa?
4. ¿Qué cambios propondría en las normativas actuales para garantizar una mayor transparencia en los procesos de ascenso?

Sub-categoría: Prácticas organizacionales

5. ¿Qué aspectos del sistema de evaluación y selección de oficiales considera que reflejan las prácticas organizacionales del Ejército?
6. ¿Qué prácticas informales cree que afectan la objetividad de los procesos de ascenso en el Ejército?

6 CATEGORÍA 2: VALORES Y NORMAS ORGANIZACIONALES

Sub-categoría: Ética profesional

7. ¿Cree que las decisiones de ascenso en el Ejército del Perú reflejan los estándares éticos de imparcialidad y transparencia?
8. ¿Cómo podría mejorarse la formación ética de los oficiales para fortalecer la percepción de justicia en los ascensos?

Sub-categoría: Meritocracia

9. ¿Considera que los procesos de ascenso valoran adecuadamente las competencias y logros individuales de los oficiales?
10. ¿Qué mecanismos podrían implementarse para garantizar que la meritocracia sea el principio rector en las decisiones de ascenso?

Sub-categoría: Transparencia

11. ¿Qué tan accesibles y claros son los criterios de ascenso para los oficiales?
12. ¿Considera que la falta de transparencia afecta la motivación y el compromiso de los oficiales con el sistema de ascensos?

7 CATEGORÍA 3: PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES

Sub-categoría: Procesos internos

13. ¿Qué aspectos de los procesos internos de ascenso considera que deberían mejorar para garantizar mayor equidad y objetividad?
14. ¿Cree que los criterios de evaluación están alineados con los valores y objetivos institucionales del Ejército?

Sub-categoría: Auditorías

15. ¿Cree que existen mecanismos efectivos para supervisar y auditar las decisiones de ascenso en el Ejército del Perú?
16. ¿Qué impacto tendría la implementación de auditorías independientes en la percepción de transparencia del sistema de ascensos?

Sub-categoría: Evaluaciones periódicas

17. ¿Qué cambios propondría en las evaluaciones periódicas para que reflejen de manera más objetiva el desempeño y potencial de los oficiales?
18. ¿Considera que los actuales métodos de evaluación son suficientes para identificar a los oficiales más capacitados para el ascenso?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3



Validación de instrumentos

JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Título de la Investigación: “ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE ASCENSO DE OFICIALES EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ, LIMA-2023”

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	DEFICIENTE				REGULAR				BUENO				MUY BUENO				EXCELENTE			
		00-20%				21-40%				41-60%				61-80%				81-100%			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado																				96
2. OBJETIVO	Está expresado en Capacidades observables																				95
3. ACTUALIDAD	Adecuado a la identificación del conocimiento de las variables de investigación																				94
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en el instrumento																				96
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad Y calidad con respecto a las variables de investigación																				95
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las variables de investigación																				96
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:

95.20

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	Nº DE TELÉFONO
Chorrillos 25 de octubre del 2024	40541139		990014926

VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA POR EXPERTO

Título de la Investigación: “ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE ASCENSO DE OFICIALES EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ, LIMA-2023”			
I. DATOS DEL EXPERTO:			
a.	Apellidos y nombres	: Jacome Falcon Luis robinson	
b.	Grado académico-profesión	: Magister	
c.	D.N.I.	: 40541139	
d.	N° de teléfono	: 990014926	
e.	Lugar y fecha	: Chorrillos 25 de octubre del 2024	
f.	Firma:		
II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)			
a.	Autor(es) del instrumento	: Bach. Lenin Arévalo Cárdenas	
b.	Institución a la que pertenece:	: ESGE-EPG	
c.	Método de investigación	: Cuantitativo	
d.	Tipo de encuesta	: 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
IV. RESULTADO DE VALORACIÓN: 0.97		V. OPINIÓN DE APLICACIÓN	
Aspectos para la valoración <ul style="list-style-type: none"> - Valida por 05 expertos de la ESGE-EPG - Debe aplicarse la prueba de la “V” de Aiken - Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85% - La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75 		El instrumento de validación cumple con todos los criterios que deben de valorarse en su formulación. Es aplicable.	

JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Título de la Investigación: “ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE ASCENSO DE OFICIALES EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ, LIMA-2023”

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	DEFICIENTE				REGULAR				BUENO				MUY BUENO				EXCELENTE			
		00-20%				21-40%				41-60%				61-80%				81-100%			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado																				96
2. OBJETIVO	Está expresado en Capacidades observables																				95
3. ACTUALIDAD	Adecuado a la identificación del conocimiento de las variables de investigación																				94
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en el instrumento																				95
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad Y calidad con respecto a las variables de investigación																				95
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las variables de investigación																				95
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: 95.00

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	Nº DE TELÉFONO
Chorrillos 25 de octubre del 2024	40422376		937286574

VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA POR EXPERTO

Título de la Investigación: “ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE ASCENSO DE OFICIALES EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ, LIMA-2023”			
I. DATOS DEL EXPERTO:			
a.	Apellidos y nombres	: Alanoca Sanchez Jefferson	
b.	Grado académico-profesión	: Magister	
c.	D.N.I.	: 40422376	
d.	N° de teléfono	: 937286574	
e.	Lugar y fecha	: Chorrillos 25 de octubre del 2024	
f.	Firma:		
II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)			
e.	Autor(es) del instrumento	:	Bach. Lenin Arévalo Cárdenas
f.	Institución a la que pertenece:	:	ESGE-EPG
g.	Método de investigación	:	Cuantitativo
h.	Tipo de encuesta	:	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
IV. RESULTADO DE VALORACIÓN: 0.97			V. OPINIÓN DE APLICACIÓN
Aspectos para la valoración			El instrumento de validación cumple con todos los criterios que deben de valorarse en su formulación. Es aplicable.
<ul style="list-style-type: none"> - Valida por 05 expertos de la ESGE-EPG - Debe aplicarse la prueba de la “V” de Aiken - Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85% - La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75 			

JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Título de la Investigación: “ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE ASCENSO DE OFICIALES EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ, LIMA-2023”

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	DEFICIENTE				REGULAR				BUENO				MUY BUENO				EXCELENTE				
		00-20%				21-40%				41-60%				61-80%				81-100%				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado																					96
2. OBJETIVO	Está expresado en Capacidades observables																					95
3. ACTUALIDAD	Adecuado a la identificación del conocimiento de las variables de investigación																					94
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en el instrumento																					96
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad Y calidad con respecto a las variables de investigación																					95
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las variables de investigación																					96
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:

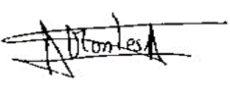
.....Favorable.....
.....

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

95.20

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	Nº DE TELÉFONO
Chorrillos 25 de octubre del 2024	41441269		959270738

VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA POR EXPERTO

Título de la Investigación: “ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE ASCENSO DE OFICIALES EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ, LIMA-2023”			
I. DATOS DEL EXPERTO:			
a.	Apellidos y nombres	: Montes Alvarez Alvaro Fabian	
b.	Grado académico-profesión	: Magister	
c.	D.N.I.	: 41441269	
d.	N° de teléfono	: 959170738	
e.	Lugar y fecha	: Chorrillos 25 de octubre del 2024	
f.	Firma:		
II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)			
i.	Autor(es) del instrumento	: Bach. Lenin Arévalo Cárdenas	
j.	Institución a la que pertenece:	ESGE-EPG	
k.	Método de investigación	: Cuantitativo	
l.	Tipo de encuesta	: 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
IV. RESULTADO DE VALORACIÓN: 0.97		V. OPINIÓN DE APLICACIÓN	
Aspectos para la valoración - Valida por 05 expertos de la ESGE-EPG - Debe aplicarse la prueba de la “V” de Aiken - Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85% - La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75		El instrumento de validación cumple con todos los criterios que deben de valorarse en su formulación. Es aplicable.	
Aspectos para la valoración - Valida por 05 expertos de la ESGE-EPG - Debe aplicarse la prueba de la “V” de Aiken - Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85% - La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75			

ANEXO 4



Compromiso Ético

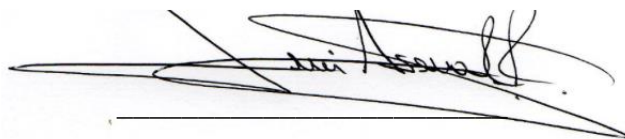
DECLARACIÓN DE COMPROMISO ÉTICO

El presente trabajo de investigación titulado: "**ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE ASCENSO DE OFICIALES EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ, LIMA-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 (ESGE-EPG).

En vista de lo anterior:

Yo, Bach. Arévalo Cárdenas Lenin (ORCID: 0000-0001-9242-6410), estudiante de la Maestría en Ciencias Militares con mención en Gestión Pública y Planeamiento Estratégico 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 la 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, nos sometemos al marco legal y normativo vigente relacionado con dicha responsabilidad, así como a las normas disciplinarias establecidas en la ESGE-EPG.



Lenin Arévalo Cárdenas

DNI: 10808856

ANEXO 5



CD CONTENIDO LA TESIS



ANEXO 6



Reporte de Turnitin

AREVALO CARDENAS

TESIS. ANALISIS CULT. ORGANIZACIONAL TC AREVALO (1).docx

 Universidad Militar de Colombia - Facultad Pedagogía (Bogotá)

Detalles del documento

Identificador de la entrega

Insuaid-12880-17880407

Fecha de entrega

27 de 2024, 4:58 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

27 de 2024, 4:28 p.m. GMT-5

Nombre de archivo

TESIS. ANALISIS CULT. ORGANIZACIONAL TC AREVALO (1).docx

Tamaño de archivo

1.8 MB

88 Páginas

23,028 Palabras

144,994 Caracteres



Inicio > Mi Titulo > Insuaid

Identificador de la entrega Insuaid/17880407



Inicio > Mi Titulo > Descripción general de Integridad

Identificador de la entrega Insuaid/17880407

7% Similitud general

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

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto repetitivo
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 7%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 8%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de Integridad

Nº de alertas de integridad para revisión



Texto revisado

El contenido superpuesto en 1% de páginas

El texto es alterado para coincidir con el fondo blanco del documento.

Los alertas de Integridad de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para hacer recomendaciones que permitan distinguir de un uso normal si advertimos algún alerta, lo hacemos como una alerta para que pueda revisarlo.

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