



ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

La evaluación de desempeño en el rendimiento laboral de los
oficiales del Ejército del Perú, 2023

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Romani Vargas, Johnny Jesus (orcid.org/0000-0001-6471-5855)

ASESORES:

Dra. Gonzales Huaytahuilca, Roxana Beatriz (orcid.org/0000-0001-7273-9275)

Dra. Silva Narvaste, Bertha (orcid.org/0000-0002-2926-6027)

Dr. Espinoza Casco, Roque Juan (orcid.org/0000-0002-1637-9815)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Reforma y Modernización del Estado

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Fortalecimiento de la democracia, liderazgo y ciudadanía

LIMA – PERÚ

2023

Dedicatoria

A mi esposa Verónica y mi hijo Thiago por su amor, paciencia, comprensión y apoyo incondicional que me brindan siempre.

Agradecimiento

A los docentes de la Universidad César Vallejo por transmitirnos sus conocimientos, apoyarme e impulsarme a realizar mi mejor esfuerzo para lograr el objetivo, por permitirnos desarrollarnos profesionalmente.

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, ESPINOZA CASCO ROQUE JUAN, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ATE, asesor de Tesis titulada: "LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS OFICIALES DEL EJERCITO DEL PERÚ, 2023", cuyo autor es ROMANI VARGAS JOHNNY JESUS, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 15.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 24 de Julio del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
ESPINOZA CASCO ROQUE JUAN DNI: 07766626 ORCID: 0000-0002-1637-9815	Firmado electrónicamente por: JESPINOZA el 08-08- 2023 21:37:08

Código documento Trilce: TRI - 0616837



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, ROMANI VARGAS JOHNNY JESUS estudiante de la ESCUELA DE POSGRADO del programa de MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ATE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS OFICIALES DEL EJERCITO DEL PERÚ, 2023", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Nombres y Apellidos	Firma
ROMANI VARGAS JOHNNY JESUS DNI: 21556145 ORCID: 0000-0001-6471-5855	Firmado electrónicamente por: JROMANIV el 09-08- 2023 09:49:16

Código documento Trilce: INV - 1288734

Índice de contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Declaratoria de autenticidad de asesor.....	iv
Declaratoria de originalidad del autor	v
Índice de contenidos	vi
Índice de tablas	vii
Índice de gráficos y figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	15
3.1. Tipo y diseño de investigación	17
3.2. Categorías, Subcategoría y matriz de categorización	18
3.3. Escenario de estudio	20
3.4. Participantes	21
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	21
3.6. Procedimientos.....	23
3.7. Rigor científico	23
3.8. Método de análisis de datos	23
3.9. Aspectos éticos	23
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	24
V. CONCLUSIONES	46
VI. RECOMENDACIONES	48
REFERENCIAS	49
ANEXOS	53

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de categorización.....	16
Tabla 2. Sujetos entrevistados.....	19

Índice de gráficos y figuras

Figura 1: Objetivo de la Evaluación de desempeño.....	26
Figura 2: Actividades positivas y/o negativas del proceso de evaluación	27
Figura 3: Aspectos que se debe mejorar o cambiar.....	28
Figura 4: Principios fundamentales	29
Figura 5: Aspectos que permiten medir el desempeño laboral del Oficial.....	30
Figura 6: Aspectos que permiten medir adecuadamente su capacidad.....	31
Figura 7: Aspectos que permiten identificar las metas y resultados.....	32
Figura 8: Indicadores de evaluación establecidos.....	33
Figura 9: Aspectos positivos y/o negativos del método por notas.....	34
Figura 10: Manera en que la nota final permite medir su eficiencia.....	35
Figura 11: Aspectos que evalúan el espíritu de superación.....	36
Figura 12: Determinación de los objetivos a cumplir por los subordinados....	37
Figura 13: Magnitud del involucramiento de los Oficiales.....	38
Figura 14: Conocimiento del puesto que le son asignados a los Oficiales.....	39
Figura 15: Condiciones de asumir cualquier puesto	40
Figura 16: Faltas a la Ley del régimen disciplinario.....	41
Figura 17: Cómo afecta la disciplina en el desempeño de los Oficiales.....	42
Figura 18: Falta de cooperación de los Oficiales.....	43

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo analizar el proceso de evaluación de desempeño para medir el rendimiento de los Oficiales del Ejército del Perú, 2023. La metodología que se utilizó el enfoque cualitativo, con un tipo de investigación básica y un diseño fenomenológico. Como técnica de recolección de datos se utilizó la entrevista a profundidad y se aplicó la guía de entrevista estructurada como instrumento de recolección de datos, seleccionando a seis expertos en la evaluación de desempeño de los Oficiales del Comando de Personal del Ejército. En los resultados se identificó varios aspectos que limitan la evaluación de desempeño como son los aspectos de evaluación los cuales deben ser más transparentes y cuantificables, reducir la subjetividad, incluir aspectos relevantes y asegurar una escala de calificación más adecuada. Se llegó a la siguiente conclusión: El proceso de evaluación de desempeño no se está realizando de manera justa, transparente, equitativa y objetiva. El proceso de evaluación de desempeño es esencial para medir y gestionar el rendimiento de los Oficiales del Ejército ya que proporciona una visión integral del desempeño, identificando sus fortalezas, áreas de mejora y necesidades de desarrollo.

Palabras clave: Evaluación de desempeño, rendimiento laboral, aspectos de evaluación

Abstract

The present investigation was aimed at analyzing the performance assessment process to measure the performance of Peruvian Army Officers, 2023. The methodology used the qualitative approach, with a type of basic research and a phenomenological design. As a data collection technique, in-depth interviewing was used and the structured interview guide was applied as a data-gathering tool, selecting six experts in the performance assessment of Army Staff Command Officers. The results identified several aspects that limit performance assessment such as the aspects of assessment which should be more transparent and quantifiable, reduce subjectivity, include relevant aspects and ensure a more appropriate rating scale. The performance assessment process is not being carried out in a fair, transparent, equitable and objective manner. The performance assessment process is essential to measuring and managing the performance of Army Officers as it provides a comprehensive view of performance, identifying their strengths, areas of improvement and development needs.

Keywords: Performance appraisal, job performance, evaluation aspects.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a diversos desafíos para poder mantenerse vigentes, debiendo ser capaces de seguir el ritmo de los mercados altamente competitivos de nuestro mundo globalizado. De acuerdo a Evans (2020) para las empresas es una lucha constante contratar a la persona adecuada en el momento oportuno. Por otro lado, según Bautista et al. (2020), la capacidad, las habilidades y los conocimientos de los trabajadores de una organización son cruciales para su supervivencia a largo plazo, las empresas deben contar con colaboradores formados y competentes para el óptimo desempeño de las funciones correspondientes a sus puestos.

Para que una empresa sea exitosa depende en gran porcentaje del rendimiento laboral; por lo tanto, debe evaluarse continuamente y transformarse en un punto fuerte. En este contexto, el rendimiento laboral se refiere a las acciones o comportamientos demostrados por un empleado, que pueden cuantificarse en términos de sus competencias y del valor que añaden a la empresa (Aamodt, 2010). El uso de las evaluaciones del rendimiento en el Ejército es casi tan antiguo como la propia organización, ya que constituyen una parte integral del proceso de selección. Según una revisión de Campbell y Wiernik (2015).

A nivel internacional, las diferentes instituciones armadas emplean diferentes sistemas de evaluación, para medir el desempeño profesional de su personal, entre las que podemos mencionar el Ejército de los Estados Unidos, una de las primeras formas de sistemas de evaluación consistía en recopilar una lista de comandantes de un regimiento y hacer generalizaciones sobre ellos, como "un hombre de excelente reputación", "simplemente bueno", "nada prometedor" o "un tipo del que todo el mundo habla mal". (Kite, 1998). El Ejército siempre ha confiado en los evaluadores para emitir su juicio sobre el potencial de servicio de un subordinado en niveles superiores, y aunque nuestro nuevo formulario de evaluación añade un poco más de ciencia al arte de la evaluación del rendimiento, esto sigue siendo cierto. (Evan, 2019).

Por otro lado, el Ejército del Brasil emplea el "Sistema de gestión del desempeño" mediante la cual además de evaluar, permite la gestión del desempeño del personal militar, esta se realiza a través de las dimensiones de

diagnóstico personal, evaluación formativa y evaluación sumativa. (Caballero, 2019). Encontrar Oficiales con las aptitudes adecuadas para dirigir el Ejército en el futuro requiere un sistema fiable de evaluación del rendimiento. Los calificadores del Ejército de Estados Unidos tienen restringida la cantidad de calificaciones excepcionales que pueden ofrecer a sus subordinados debido al uso de un método de distribución forzosa, las calificaciones se basan en diversos criterios, además del rendimiento en el trabajo. (Evan, 2019).

A nivel nacional, las instituciones armadas tienen su sistema de evaluación. La "Fuerza Aérea del Perú" utiliza un informe denominado "Informe de Eficiencia del Personal Superior", este informe toma en cuenta los "rasgos personales", la "capacidad" y el "don de mando" de los Oficiales. (Ordenanza FAP 35-2, 1973). La finalidad de la evaluación del personal en la "Marina de Guerra del Perú" es proyectar la carrera del oficial de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, asignarle el puesto adecuado, capacitarlo para mejorar su desempeño y obtener su grado de calificación; el cual será considerado como un parámetro más y el de mayor coeficiente para obtener el promedio final para ser promovido al ascenso al grado inmediato superior. Su sistema de evaluación está diseñado para dar un gran peso y trascendencia al desempeño en sus puestos, así como a las aptitudes y cualidades que permitan tener en cuenta los elementos de juicio necesarios, en función de la eficacia profesional y personal demostrada a lo largo de su carrera, lo que determinará su promoción profesional y proyección dentro de su institución. (PERSUPE 13006).

La modernización del Estado supone aumentar la eficacia del aparato estatal para prestar un mejor servicio a los ciudadanos, priorizando y optimizando la asignación de los recursos públicos. Comprender las necesidades de la población es el objetivo de este tipo de gestión, es una estrategia de gestión donde los empleados públicos competentes y motivados se enfocan en comprender las deseos o necesidades de los ciudadanos y organizar los procesos de producción y apoyo para convertir insumos en productos. En ese contexto se requiere de una adecuada gestión de recursos humanos enfocados en proporcionar y administrar el personal idóneo para llevar a cabo los objetivos de organización. (PNMGP, 2022)

El Ejército del Perú, brinda el servicio de Seguridad y Defensa Nacional a través de sus roles estratégicos determinados en la CPP. En ese contexto, las

diferentes funciones que realiza el personal militar, es fundamental para permitir el cumplimiento de los objetivos de la institución, para ello se requiere de hombres y mujeres capacitados, entrenados y sobre todo profesionales en la labor que cumplen. El objetivo del sistema de evaluación es disponer de una gestión aceptable de los recursos humanos, evaluando el rendimiento del personal de los Oficiales para emplearlos en puestos adecuados a sus competencias y talentos.

Frente a ello se plantea resolver de manera general ¿Cómo el proceso del sistema de evaluación de desempeño mide el rendimiento de los Oficiales del Ejército del Perú, 2023? Asimismo, de manera específica se plantea resolver ¿Cómo el objetivo de la evaluación de desempeño mide el rendimiento laboral de los Oficiales del Ejército del Perú, 2023? ¿Cómo los aspectos de evaluación miden el rendimiento laboral de los Oficiales del Ejército del Perú, 2023? ¿Cómo los criterios de evaluación miden el rendimiento laboral de los Oficiales del Ejército del Perú, 2023?

El objetivo general de la investigación fue: Analizar el proceso de la evaluación de desempeño para medir el rendimiento de los Oficiales del Ejército del Perú, 2023. Asimismo, los objetivos específicos: Describir el cumplimiento del objetivo de la evaluación de desempeño para medir el rendimiento laboral de los Oficiales del Ejército del Perú, 2023; Describir los aspectos de evaluación para medir el rendimiento laboral de los Oficiales del Ejército del Perú, 2023; Describir los criterios de evaluación para medir el rendimiento laboral de los Oficiales del Ejército del Perú, 2023.

La justificación teórica para este estudio sugiere la difusión de información sobre el proceso de evaluación del rendimiento incluidas sus etapas, el periodo de calificación y el registro de las acciones de los individuos evaluados, lo que ayudará a generar nuevas perspectivas que pueden ser utilizadas para mejorar el actual sistema de evaluación de rendimiento.

La justificación institucional de este estudio servirá de orientación al Comando de Personal del Ejército, para que, en base a los resultados obtenidos, revisar y modificar el proceso y los aspectos de la evaluación de desempeño, con la finalidad de tener resultados orientados a los objetivos de la institución.

II. MARCO TEÓRICO

Entre las investigaciones internacionales que sirvieron de base para este estudio, Agustiono (2018), en su estudio Desarrollo de un sistema de evaluación para mejorar el proceso de evaluación del rendimiento de los oficiales militares, tuvo como objetivo detallar el procedimiento para crear un sistema que sirva de apoyo a la toma de decisiones que se utilizará en la evaluación de la productividad de los trabajadores. Su sistema de evaluación está diseñado para dar un gran peso y trascendencia al desempeño en sus puestos, así como a las aptitudes y cualidades que permitan tener en cuenta los elementos de juicio necesarios, en función de la eficacia profesional y personal demostrada a lo largo de su carrera, lo que determinará su promoción profesional y proyección dentro de su institución. Esta investigación pretendía identificar una variedad de enfoques y procedimientos que pueden dirigir el proceso de desarrollo, teniendo en cuenta las especificidades de la organización militar al momento de realizarse el proceso de evaluación. Por lo que se desprende de nuestros experimentos, el modelo en cascada cumplió bien su propósito de dirigir el proceso de desarrollo. Esta investigación demuestra que la Técnica Simple de Calificación Multiatributo (SMART) y las ayudas de Representación, Operación, Memoria y Control (ROMC) son conceptos eficaces a tener en cuenta en el diseño de un sistema de calificación. Por último, esta investigación demuestra que, al desarrollar un sistema de calificación para una organización militar, es extremadamente importante elegir la estrategia, el método y la táctica adecuados.

Según el estudio de Cepeda (2021), sobre la evaluación de desempeño de los Empleados de Ca. Desagrec, desarrollo agroindustrial del Ecuador, fue llevada a cabo teniendo como objetivo, evaluar a los empleados Ca. Desagrec para medir su desempeño, esta investigación combina aspectos cuantitativos y cualitativos para evaluar el desempeño laboral de los empleados y por su alcance, esta investigación es descriptiva, ya que permite identificar el problema, caracterizarlo y dar propuesta de solución. Se empleó un cuestionario para realizar una evaluación integral de 360 grados del desempeño. Lo más importante es que se descubrió que, la organización carece de una misión y visión clara, así como de objetivos claros, sus colaboradores carecen de entusiasmo por su trabajo y ofrecen resultados inferiores a los esperados. Del

mismo modo, se descubrió que el lugar de trabajo no es un buen sitio para trabajar. Los problemas requieren un propósito, una visión y unos objetivos definidos y comunicados para la empresa; programas de formación definidos y aplicados; mayor motivación, creatividad y cooperación en el lugar de trabajo; y un plan para definir y notificar a los accionistas.

El objetivo principal de Lluncor et al. (2021) en su investigación sobre el desempeño laboral en el sector público y privado, fue evaluar las habilidades del servidor como predictor del éxito laboral en diferentes entornos. El estudio siguió el enfoque cuantitativo y su diseño fue descriptivo, transversal; asimismo, se empleó una muestra no probabilística; se empleó el método de encuesta; el instrumento fue un cuestionario que utilizaba una escala tipo Likert; y los datos se analizaron utilizando las versiones 20 y 25 del SPSS. Se encontró una relación estadísticamente significativa entre los factores organizativos y la productividad ($p=0,36$), el control supervisor y el rendimiento ($p=0,51$), y la motivación intrínseca y el rendimiento ($p=0,15$). Además, el desempeño laboral es satisfactorio entre los trabajadores del sector público y privado, por lo que es necesario que la alta dirección de las organizaciones retome la implementación de un programa de evaluación periódica de los empleados y de programas de formación por competencias que contribuyan a reforzar sus conocimientos y prácticas de buen uso del trabajo.

En su estudio "Gestión del Talento Humano para un Desempeño Laboral Eficaz", Cabezas y Brito (2021) proponen determinar cómo la ATS influye en la productividad de los empleados de una gasolinera. Para ello, se explora una técnica híbrida, teniendo en cuenta una revisión teórica y un estudio/encuesta observacional. El desarrollo del estudio lleva a la conclusión de que la gestión de los recursos humanos de la estación de servicio debe examinarse a la luz de los niveles actuales de rendimiento laboral dentro de la empresa. Se ha demostrado que la gestión del talento humano tiene un efecto sustancial y beneficioso sobre la productividad. Se trata de un análisis exhaustivo y sistemático de la eficiencia de toda la organización. Como consecuencia de ello, se subraya la importancia de una gestión coherente de los recursos humanos para la supervivencia a largo plazo de una empresa y el desarrollo organizativo de la misma, determinado por los buenos resultados de la empresa.

La investigación de Tejedor (2019) encontró que los proveedores de servicios con sistemas formales de evaluación del desempeño tenían estándares de atención más altos. El objetivo de esta investigación fue utilizar la evaluación basada en competencias para identificar los tipos de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que las empresas hoteleras de la ciudad de Panamá necesitan para reclutar y retener exitosamente el talento humano y enfrentar los retos del aquí y ahora, así como, las oportunidades del futuro.

En su estudio, Souto-Anido et al. (2020) analizan el efecto que la GRH tiene en los resultados empresariales. A continuación, utilizan una combinación de herramientas de encuesta y entrevista para construir su metodología, y luego la ponen en práctica con 9 expertos en la materia de diversas instituciones.

Se obtienen buenos resultados (influencia media) en términos de selección de personal durante la contratación. Los resultados demuestran que se seleccionó a los empleados adecuados durante todo el proceso de contratación (influencia media) y que se mejoró la calidad del trabajo durante la incorporación, lo que se tradujo en un aumento de la productividad (influencia alta). La conclusión es que las instituciones con plantillas bien gestionadas se benefician de una mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

El estudio realizado por Guartán et al. (2019) y titulado "La evaluación del desempeño laboral desde una visión integradora de múltiples aspectos" buscó maximizar la gestión del talento humano mediante la creación de un modelo de evaluación del desempeño laboral que tenga en cuenta diversos criterios. Aplicando el instrumento del cuestionario a una muestra de 387 empresas, este estudio descriptivo y transversal encontró que la mayoría de los encuestados cree que la evaluación mide el desempeño de los trabajadores y que, si se utiliza como herramienta de gestión con los factores de imagen y comportamiento colectivo, probablemente mediría el desempeño una vez al mes.

El estudio de León (2016), titulado "Evaluación del desempeño del sector público: Mecanismo para rendir cuentas y brindar servicios públicos con parámetros de calidad a los administrados", se propuso indagar sobre este elemento central para impulsar la eficiencia gubernamental. Este estudio descriptivo utilizó el método de análisis documental para examinar cinco obras y llegar a las siguientes conclusiones: Los modelos neoliberales de gestión pública han mantenido el sistema de evaluación del desempeño originado en la década

de los ochenta, Independientemente del modelo de gestión pública vigente en las naciones iberoamericanas, la evaluación del desempeño se mantendrá e incluso se ha potenciado como consecuencia de los efectos positivos que ha tenido en el fomento de un enfoque orientado a resultados en la administración pública; Las evaluaciones deben realizarse en todos los niveles organizativos para adquirir datos holísticos, y todos los datos creados deben protegerse cuidadosamente y compartirse entre las organizaciones y dentro de ellas para demostrar la transparencia del proceso.

Los autores de este estudio, Álvarez et al. (2018) de Ecuador, nos cuentan que se propusieron crear una estrategia, diseñar lineamientos para procesos efectivos de evaluación del desempeño del personal administrativo y establecer una conexión entre la Universidad de Manabí y la comunidad local. Se determinó que los acuerdos legislativos actuales que rigen la elección de los responsables de la toma de decisiones en las universidades públicas no son propicios para desarrollar un liderazgo institucional sólido.

Evans, LA, y Bae, KG (2017) llevaron a cabo un estudio titulado "Simulation-Based Analysis of a Forced Distribution Performance assessment System" con la intención de cuantificar las limitaciones de un sistema de evaluación del rendimiento para determinar quién está más preparado para satisfacer las necesidades futuras. En este trabajo, se ofrece los resultados de una investigación exploratoria realizada mediante simulación de eventos discretos sobre los registros de asignación, evaluación y promoción de más de 2.500 oficiales del Ejército de Estados Unidos. El estudio concluye que la precisión de las calificaciones de rendimiento mejora significativamente cuando se reduce el número de subordinados a cargo de un calificador. Sin embargo, la precisión del sistema apenas cambia si se dedica más tiempo a cada asignación. Implicaciones en la vida cotidiana La realización de este estudio permite a las empresas evaluar los posibles resultados de la aplicación de una política de evaluación antes de llevarla a cabo.

La siguiente investigación es un examen del programa de evaluación y del modelo de evaluación desarrollado por Sutarno, AS, Madhakomala, RM, y Widodo, SE (2020) que tuvieron el propósito de determinar la eficacia de la "Lista de Evaluación del Personal de Oficiales Asignados en la Armada de Indonesia (Dapen Persmil TNI AL)". Programa. La información cuantitativa y cualitativa se

obtuvo mediante encuestas, grupos de discusión, entrevistas y otras formas de observación en profundidad de los participantes. La eficacia del programa se basa en la idea del desarrollo de modelos, y se espera que los oficiales de la Armada aprendan a hacer bien su trabajo y dejen de causar problemas a sus superiores.

Utilizando datos proporcionados por el Comando de Recursos Humanos del Ejército de los Estados Unidos, los autores de "Análisis de la política de evaluación del desempeño del Ejército de los Estados Unidos: un enfoque de optimización de simulación" de Evans, LA, y Bae, KG (2018) crearon un modelo de simulación de eventos discretos de oficiales del Ejército en el actual sistema de evaluación del desempeño de distribución forzada. Utilizaron enfoques de optimización de simulación de clasificación y selección para evaluar y ajustar los parámetros de entrada sintonizables del sistema simulado. Según los datos, hasta el 24% de los policías no reciben la cantidad de evaluaciones por encima de la media adecuada a su nivel de rendimiento. Estos resultados también sugieren que la optimización por simulación puede utilizarse más ampliamente en ámbitos como la planificación de recursos humanos y la evaluación de políticas.

En cuanto a las investigaciones nacionales tenemos:

La investigación de Manay y Montero (2021), sobre el sistema de evaluación para la empresa prestadora de servicio, tuvo como objetivo proponer un sistema de evaluación para incrementar el rendimiento laboral de sus trabajadores, asimismo este estudio se realizó debido a importancia y necesidad de las prestadoras de servicios de saneamiento, Por otro lado, dada la importancia de los trabajadores en la gestión empresarial, se considera que los procesos de rediseño organizacional deben ser utilizados por las entidades con la finalidad de mejorar su marco institucional y disminuir su descomposición. La metodología utilizada fue el método inductivo-deductivo con un diseño no experimental transaccional. Las conclusiones fueron que la propuesta de evaluación permitirá identificar las habilidades, capacidades y rendimiento de los trabajadores.

Caballero (2016) en su título de tesis "Propuesta de lineamientos para la evaluación del desempeño de los Oficiales del Ejército del Perú". El autor del estudio se propuso analizar el actual sistema de evaluación del desempeño en

las Fuerzas Armadas del Perú e inspirarse en sus mejores características, considerando también las de otros ejércitos de la región y del país. Concluye que el actual sistema de evaluación del desempeño de los empleados es defectuoso porque se basa en un paradigma anticuado que, en primer lugar, priorizó el desarrollo de un instrumento de evaluación (el informe de eficiencia) por encima del examen del desempeño real de los empleados. Es posible proporcionar directrices para evaluar el rendimiento policial. El enfoque de evaluación de 360 grados es aplicable para su uso en el nuevo modelo de evaluación del rendimiento siempre y cuando se diferencien los coeficientes para los evaluadores y sólo determinados atributos sean evaluados por compañeros y subordinados.

La tesis de Pérez Acuña (2022) sobre el modelo de evaluación del desempeño para la Gestión por Resultados en una Gerencia Regional Agraria del Perú propone un sistema para evaluar la contribución de los empleados a la producción agraria en el Perú utilizando un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental descriptivo y propositivo básico. La investigación plantea que el desempeño de la institución se ve disminuido debido a que el nivel promedio de las dimensiones consideradas en la gestión por resultados es bajo. Por ello, se sugiere crear un modelo de evaluación del desempeño de los trabajadores en el marco de la gestión por resultados para la administración regional del Perú. El criterio de expertos ha demostrado que este enfoque arroja resultados deseables de manera confiable, validando su uso continuo.

En su estudio titulado "Gestión del Desempeño y Desempeño Laboral de los Servidores Públicos de una Entidad del Estado - Lima, 2021", Villena (2022) se propuso investigar la conexión entre Gestión del rendimiento y desempeño laboral. Una estrategia cuantitativa, una metodología no experimental y un análisis transversal caracterizan este estilo de estudio. Lima, 2021 llega a la conclusión de que "La Gestión del Desempeño tiene una asociación directa y positiva con el desempeño laboral de los trabajadores públicos de un organismo estatal."

La investigación de Mori (2022) sobre cómo controlar y evaluar a los empleados públicos en los sectores de transportes y comunicaciones de Lambayeque. Esta investigación examinó el impacto del seguimiento y la evaluación sobre la productividad en la agencia pública Transportes y

Comunicaciones 2021 utilizando una metodología básica, cuantitativa, no experimental, transversal, descriptiva-correlacional. Los investigadores del sector de transportes y comunicaciones de Lambayeque descubrieron que el seguimiento y la evaluación conducían a una mejora del rendimiento. El valor de la correlación Rho Spearman fue de 0,484, positivo y moderado.

En el desarrollo de las bases teóricas, definiremos en primer lugar las categorías las cuales son la evaluación del desempeño y rendimiento laboral. Para este trabajo de investigación sustentamos estas teorías en los principales autores que desarrollaron este concepto. El rendimiento o desempeño laboral ha evolucionado a través de una secuencia de fases que se conciben desde la perspectiva de los trabajadores sobre los que recae, supervisándolos en el rol que desempeñan en su lugar de trabajo, posteriormente este primer concepto se transforma en un concepto medible y surge la evaluación del desempeño, que toma en consideración la contribución de cada trabajador o empleado frente al logro de objetivos, finalmente se conceptualiza a esta evaluación del desempeño laboral.

Chiavenato (2009), define la evaluación de desempeño como "una valoración sistemática del rendimiento de una persona en un puesto y de su potencial de mejora", lo que es relevante para el componente de evaluación del rendimiento laboral. La valía, la grandeza y los atributos de una persona pueden verse influidos por el proceso de evaluación. Además, la evaluación del rendimiento es una herramienta de gestión crucial para cualquier tipo de función administrativa. Es una forma de detectar desajustes, talento desaprovechado de trabajadores con mayor potencial del que exige el puesto, problemas de motivación, etc., en el contexto de la gestión de personal y la integración de los empleados.

Se puede afirmar que existen varios parámetros que pueden evaluarse para medir el desempeño, según Chiang, Méndez y Sánchez (2010), diversos rasgos o características individuales como son las capacidades, cualidades necesidades y habilidades interactúan con la naturaleza del trabajo y la organización para generar comportamientos, que a su vez repercuten en los resultados. La cantidad de trabajo, la calidad del trabajo, la colaboración, la responsabilidad, el conocimiento del trabajo, la asistencia, la necesidad de supervisión, etc. son algunos ejemplos de criterios utilizados para evaluar el

rendimiento de los empleados. El rendimiento refleja en gran medida los objetivos de eficacia, es decir, la consecución de los objetivos utilizando eficazmente los recursos.

Según Mondy y Noe (1997), nos dice que la evaluación del rendimiento es una técnica sistemática para examinar y calificar el producto del trabajo de una persona o un equipo. Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) señalan que se trata de un proceso que se basa en una estructura y sistema para valorar, influir y medir las características, acciones y efectos relacionados con el trabajo, así como el nivel de ausentismo, con el fin de determinar el grado de productividad del empleado y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro. Cuando en una empresa hay equipos, la evaluación del rendimiento del equipo es crucial, aunque en la mayoría de las empresas, el individualismo del empleado es el principal énfasis de la ED. Sea cual sea el enfoque, un sistema de evaluación eficaz revisa los logros y pone en marcha planes de desarrollo, metas y objetivos. Ramírez hace la observación de que, en general, el trabajo y el rendimiento en las administraciones públicas carecen de importancia en términos de salario y oportunidades profesionales, siendo probablemente la evaluación el aspecto de la GRH que despierta mayores sentimientos, sobre todo en el sector público.

Para Milkovich y Boudreau (1994), las mediciones individuales no pueden determinar si el bajo rendimiento se debe a una asistencia irregular o a la falta de motivación. La definición de "rendimiento del empleado" es "el grado en que un individuo cumple los requisitos de su puesto".

La evaluación de las competencias, así como de las circunstancias laborales y personales necesarias para el éxito en un trabajo concreto, se incluyen en el propio proceso de evaluación del rendimiento. Un profesional tiene que ser competente para rendir bien en el trabajo, pero la competencia no es necesariamente una garantía de rendimiento profesional, ya que depende de otros factores. Para mejorar la estructura organizacional, incluyendo capacidades humanas, equipos e instalaciones, la evaluación del desempeño permite un diagnóstico operacional de las actividades que necesitan más ayuda (Salas, 2012, p. 613).

Según Mondy y Noe (1997), el sistema de evaluación del desempeño tiene en cuenta varias técnicas y estándares para medir el desempeño de los

empleados, al mismo tiempo que toma en cuenta los procesos a los que se someten los recursos humanos: 1) Planificación de los recursos humanos. Todos los trabajadores, en particular los directivos, deben tener accesibles datos que describan su potencial general y promocional cuando se evalúan los recursos humanos de una empresa; 2) Selección y contratación. El rendimiento de los candidatos a un puesto de trabajo puede predecirse utilizando los índices de evaluación del rendimiento; 3) Desarrollo de los recursos humanos. Las necesidades particulares de formación y desarrollo de un empleado deben identificarse en una evaluación del rendimiento, permitiéndole maximizar sus puntos fuertes y minimizar sus diferencias.

En cuanto a la dimensión de rendimiento laboral, La Real Academia Española define el rendimiento laboral, a menudo conocido como productividad, como la relación entre la producción y los insumos como mano de obra, materiales, energía, etcétera. Por otro lado, Motowidlo (2003) la describe como la suma del valor que una organización otorga a los episodios individuales de trabajo realizados por un empleado durante un periodo de tiempo determinado. Esta cifra muestra el impacto del empleado en la eficiencia de la organización y puede ser buena o negativa en función del rendimiento del empleado.

Murphy lo define como "el conjunto de comportamientos que son notables para los objetivos de la organización", y éste será nuestro punto de partida. (Murphy, 1990, p. 162). Por otro lado, según John P. Campbell y sus copartícipes quienes también fueron unos de los primeros que llevaron a cabo esta teoría, definiéndola como el rendimiento a cualquier actividad cognitiva, psicomotora, física o interpersonal controlada por el individuo, graduable en términos de capacidad e importante para los objetivos de la organización. (Campbell, 1990).

Según Chiavenato (2000), El rendimiento de una persona viene determinado por conocer plenamente el trabajo que realiza, así como por su calidad, cantidad, precisión, trabajo en equipo y capacidad de liderazgo; discreción; presentación personal; interés; creatividad; y actitudes disciplinadas, cooperativas y responsables; y capacidad para pensar de forma creativa e independiente.

Según Faria (1995), el rendimiento en el trabajo viene determinado por la forma en que los empleados responden a las exigencias de su trabajo, sus

responsabilidades y sus actividades, y está influido por un sistema de negociación o control entre los empleados y la organización.

El rendimiento en el trabajo viene determinado por la forma en que los empleados responden a las exigencias de su trabajo, sus responsabilidades y sus actividades, y está influido por un sistema de negociación o control entre los empleados y la organización. Aunque sería muy difícil averiguar cómo mejorar el rendimiento de un empleado si sólo se tuviera en cuenta su rendimiento, las organizaciones tienen en cuenta otros factores muy importantes, como la percepción de justicia, las actitudes y las opiniones del empleado sobre su trabajo. (Milkovich y Boudreau, 1994). "El comportamiento o conducta real de los trabajadores, tanto en el orden profesional y técnico, como en las relaciones interpersonales que se crean en la atención del proceso de salud y enfermedad de la población; a su vez, esto influye, significativamente, en el componente ambiental". Así, los mismos factores que definen el desempeño profesional también afectan la calidad de la atención prestada en los servicios de salud, y viceversa. (Salas 2012, p. 612).

Según Chiavenato (2000), el rendimiento de un empleado fluctúa y está influido por sus talentos, habilidades, requisitos y cualidades individuales. Añade que hay variables adicionales que influyen en el rendimiento de la misma manera, como las actitudes y opiniones sobre el trabajo, la percepción de la equidad del empleado y otras variables.

Según Palaci (2005), El rendimiento laboral es el mérito que se aspira que aporten a la organización los distintos episodios de comportamiento de un individuo a lo largo de un periodo de tiempo. Estos comportamientos, exhibidos por el mismo individuo o por varios en distintos momentos, contribuirán a la eficacia organizativa. Por otro lado, Robbins (2004), afirma que el rendimiento laboral complementa la determinación porque uno de los principios fundamentales de la psicología del rendimiento es la fijación de objetivos, que activa el comportamiento y mejora el rendimiento porque permite al individuo concentrar sus esfuerzos en objetivos difíciles, en contraposición a los objetivos fáciles.

De las numerosas definiciones aportadas por distintos autores se deduce que el rendimiento laboral es el nivel que alcanza un individuo mientras trabaja,

o la consecuencia de lo que el empleado ha sido capaz de aprender durante la jornada laboral y del alcance de los objetivos.

Los trabajadores suelen elegir empleos que les permiten poner en práctica sus capacidades, les proporcionan diversidad en las tareas que se les encomiendan, independencia y retroalimentación sobre cómo lo están haciendo, de forma que un pequeño reto se traduce en disfrute y satisfacción. (Sally Robbins, 1998).

A continuación, se conceptualiza la primera sub categoría: Objetivos de la evaluación de desempeño, El objetivo de la evaluación de desempeño es medir y analizar el rendimiento laboral de un empleado o trabajador en relación con los estándares y expectativas establecidas por la organización. Es un proceso sistemático que busca evaluar la eficiencia, eficacia y calidad del trabajo realizado por el individuo, identificar áreas de mejora, para el desarrollo profesional y la toma de decisiones en cuanto a promociones, ascensos fortalezas o recompensas (Chiavenato, 2019).

La segunda subcategoría es aspectos de evaluación, Los aspectos de evaluación de desempeño son los diferentes criterios o dimensiones que se utilizan para medir y evaluar el rendimiento laboral de un empleado o trabajador en una organización. Estos aspectos representan las áreas clave en las que se busca evaluar el desempeño y pueden variar dependiendo de la naturaleza del trabajo y los objetivos organizacionales. Algunos ejemplos de aspectos de evaluación de desempeño pueden incluir: Cualidades personales; Rendimiento profesional; Potencial y desarrollo; Disciplina y puntualidad; Liderazgo; Comunicación; Adaptabilidad y flexibilidad; Gestión del tiempo. Es importante que los aspectos de evaluación de desempeño sean claros, objetivos y alineados con los objetivos y valores de la organización para garantizar una evaluación justa y precisa del rendimiento laboral de los empleados. Estos aspectos concluyen una guía para evaluar el desempeño de manera integral y brindan una base sólida para la toma de decisiones en la gestión de recursos humanos. (Chiavenato, 2009)

La tercera subcategoría es criterios de evaluación, Los criterios de evaluación de desempeño son los estándares y parámetros específicos que se utilizan para medir y valorar el rendimiento laboral de los empleados en una organización. Estos representan criterios de los indicadores o medidas que se

utilizan para determinar cómo se desempeña un empleado en relación con las expectativas y objetivos establecidos para su puesto de trabajo. (Chiavenato, 2019).

Para la categoría de rendimiento laboral desarrollaremos los conceptos de las sub categorías. En primer lugar, tenemos la conceptualización de Desempeño de tarea, el desempeño de la tarea se refiere al nivel de eficiencia y eficiencia con el que un individuo lleva a cabo una tarea o actividad específica en su puesto de trabajo. (Chiavenato, 2002). Es una medida de qué tan bien una persona realiza sus funciones asignadas, cumpliendo con los estándares y expectativas establecidas para esa tarea en particular. (Ramírez y Nazar, 2019) El desempeño de la tarea implica la capacidad de realizar las actividades de manera competente, alcanzar los objetivos y metas establecidas, y producir resultados de calidad en el tiempo previsto. También puede involucrar la capacidad de resolver problemas relacionados con la tarea y adaptarse a situaciones cambiantes para lograr los mejores resultados posibles. Un buen desempeño de la tarea es fundamental para el éxito y eficacia de una organización, ya que contribuye al logro de los objetivos organizacionales y al cumplimiento de la misión de la empresa. Por lo tanto, es importante que los empleados estén bien capacitados, motivados y cuenten con los recursos necesarios para llevar a cabo sus tareas de manera efectiva y eficiente. (Chiavenato, 2007).

La segunda subcategoría es desempeño contextual, El desempeño contextual, también conocido como desempeño extra rol o comportamiento ciudadano organizacional, se refiere a las actividades y comportamientos que un empleado realiza más allá de sus tareas o responsabilidades formales en el puesto de trabajo. Estas acciones adicionales no están incluidas en la descripción de trabajo específico del empleado, pero contribuyen positivamente al funcionamiento y éxito general de la organización. En otras palabras, el desempeño contextual se enfoca en cómo un empleado contribuye de manera voluntaria y proactiva al bienestar y la eficiencia de la organización, más allá de lo que se espera de él en su trabajo cotidiano. Esto puede incluir ayudar a compañeros de trabajo, participar en actividades de mejora continua, ofrecer ideas y sugerencias para la optimización de procesos, mantener un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, y estar dispuesto a asumir responsabilidades

adicionales cuando sea necesario. (Motowidlo y Van Scotter, 1994). Es fundamental que las organizaciones reconozcan y valoren el desempeño contextual, ya que puede tener un efecto significativo en el rendimiento laboral y en el logro de los objetivos de la empresa. Alentar y recompensar este tipo de comportamiento puede fomentar una cultura de colaboración, compromiso y excelencia dentro de la organización. (Ramírez-Vielma y Fernández-Ríos, 2016)

La tercera subcategoría es comportamiento contra productivo, El comportamiento contra productivo, también conocido como comportamiento contraproducente o comportamiento disfuncional en el trabajo, se refiere a acciones o conductas de los empleados que tienen un impacto negativo en la organización, sus compañeros de trabajo o en sí mismos. Estas acciones van en contra de los objetivos, valores y normas de la empresa, y pueden afectar el rendimiento laboral y la eficiencia del equipo. (Sackett, 2002). El comportamiento contra productivo puede tener consecuencias graves para la organización, como la disminución de la productividad, la pérdida de clientes y la desmoralización del equipo. También puede afectar negativamente el clima laboral y la cultura organizacional. Es importante que las empresas implementen políticas claras y medidas disciplinarias para abordar el comportamiento contra productivo y fomentar un ambiente de trabajo respetuoso, colaborativo y productivo. Asimismo, es relevante promover una cultura de comunicación abierta y honesta para abordar cualquier preocupación o conflicto que pueda surgir en el lugar de trabajo. (Omar, Vaamode, y Uribe, 2012)

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

La investigación se realizó de acuerdo al enfoque cualitativo, en vista que se tiene la intención de analizar el proceso de la evaluación de desempeño para medir el rendimiento de los Oficiales del Ejército del Perú, 2023, Según Rodríguez, Gil y García (1996), los investigadores cualitativos deben observar los acontecimientos a medida que se desarrollan para descifrar su significado y darle sentido a la luz de las perspectivas de las personas implicadas. Según Vargas Beal (2011, p. 21), un enfoque cualitativo es aquel en el que la calidad de sus observaciones sirve como unidad de análisis y que emplea metodologías, técnicas y otras herramientas que permiten hacer tales observaciones de manera subjetiva de la realidad examinada. Utilizando esta estrategia, podrá establecer una conexión entre los componentes del estudio y el total.

Para describir la realidad, los elementos y significados problemáticos de la vida de las personas, los investigadores cualitativos emplean y recopilan una amplia gama de recursos, como entrevistas, experiencias personales, relatos de vida, observaciones, documentos históricos, fotografías y sonidos.

La investigación se realizó teniendo en cuenta el tipo teórico - empírico, ya que se analizará los aspectos de evaluación que inciden en el rendimiento de los Oficiales del Ejército del Perú, en base a los conocimientos adquiridos a través de la experiencia de los Oficiales evaluadores y que laboran en los departamentos de administración del Personal de los Oficiales de las diferentes armas y servicios. Cuando las preguntas, el objeto de estudio y el alcance de la cuestión están en tiempo y lugar, y cuando el investigador busca resultados tangibles y particulares sin construir una teoría, entonces la investigación es empírica. (Vargas, 2011, p. 78).

La investigación es un esfuerzo metódico con el objetivo final de esclarecer el mundo tal y como es en realidad (Vargas Beal, 2011, pp.10-11). El mismo autor subraya la necesidad de definir el tipo de estudio para que el lector pueda captar la amplitud y profundidad de la información presentada. Vargas Beal (2011, p.78) añade que "aquel esfuerzo que primero identifica la estructura empírica y categorial de una realidad concreta y luego la pone en diálogo con diversos autores teóricos" es un ejemplo de investigación empírico-teórica.

Diseño de investigación

El diseño que se utilizó en la presente investigación fue fenomenológico hermenéutico. Los estudios de casos son útiles porque nos permiten conocer en profundidad un fenómeno a través de los ojos de las personas que tienen experiencia directa con él: los participantes en la investigación. (Bisquerra, 2009). Los valores del investigador informan sus concepciones de una realidad social, que puede analizarse utilizando el enfoque de la investigación cualitativa. Un aspecto importante de la investigación cualitativa es su capacidad para analizar el mundo real profundizando en los significados que las personas dan a sus propios comportamientos, creencias y valores.

La hermenéutica, como explica Gayou Jurgenson (2003, p.81), es el estudio y el arte de la interpretación. Como señala Vargas Beal (2011), el enfoque hermenéutico utiliza interpretaciones de cosas, ideas y personas para construir verdades subjetivas que reflejen la realidad. (p.30)

3.2. Categorías, Subcategoría y matriz de categorización

Tabla 1

Matriz de Categorización

Categorías	Sub categorías
Evaluación de desempeño	Objetivos de la evaluación
	Aspectos de evaluación
	Criterios de evaluación
Rendimiento Laboral	Desempeño de la tarea
	Desempeño contextual
	Comportamiento contra productivo

Nota: Autoría propia

Categoría 1: Evaluación de desempeño laboral

El rendimiento humano en las organizaciones se identifica, mide y gestiona mediante la evaluación del rendimiento. El objetivo de la identificación, que se apoya en el análisis del puesto, es determinar qué aspectos de un puesto deben examinarse al medir el rendimiento. El componente de medición del sistema de

evaluación trata de determinar cómo se compara el rendimiento con determinados parámetros objetivos.

La gestión es el punto central de cualquier sistema de evaluación y debe ser mucho más que una actividad centrada en el pasado; por el contrario, debe estar orientada al futuro para desarrollar todo el potencial humano de la organización. el futuro previsible. (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1996. p. 256).

Sub categorías

Objetivos de la Evaluación

Un objetivo es una declaración del estado final que se desea alcanzar al término de un plazo determinado. La negociación entre un empleado y su supervisor conduce al desarrollo de objetivos compartidos. ponerse de acuerdo sobre algo o resolver una disputa. Los objetivos se alcanzan de mutuo acuerdo en lugar de ser impuestos por los superiores. Un premio o un plan de retribución variable son dos ejemplos de métodos indirectos de recompensar a los empleados por superar los objetivos y producir resultados positivos para la empresa. Sin embargo, para motivar una acción que promueva directamente los resultados deseados, el incentivo debe ser sustancial y persuasivo eficacia en la consecución de los objetivos propios. Esos objetivos deben servir de lente a través de la cual evaluar el rendimiento. (Chiavenato, 2009)

Aspectos de evaluación

En general, la principal preocupación de las organizaciones es la medición, evaluación y seguimiento de cuatro aspectos fundamentales: Los resultados concretos y últimos que una organización espera conseguir en un plazo determinado; El comportamiento o los métodos instrumentales con los que pretende poner en práctica la estrategia; Las competencias; los talentos individuales que los individuos aportan o aumentan; y los factores críticos de éxito; los aspectos fundamentales del rendimiento y el éxito de los resultados. . (Chiavenato, 2009)

Criterios de evaluación

Los factores de evaluación son los criterios pertinentes o los parámetros fundamentales para evaluar el rendimiento de los empleados. La primera etapa

consiste en seleccionar la definición de los factores de evaluación del rendimiento que se utilizarán para calificar y comparar el rendimiento de los empleados implicados. Esto servirá de herramienta para evaluar y comparar el rendimiento de los empleados implicados.

Los comportamientos y actitudes seleccionados y evaluados por la organización constituyen los factores de evaluación. Por consiguiente, los empleados que alcanzan un mayor rendimiento en sus actividades son los que reciben calificaciones más altas por estos factores, independientemente de su puesto. (Chiavenato, 2009)

Categoría 2: Rendimiento laboral

El rendimiento en el trabajo viene determinado por la forma en que los empleados responden a las exigencias de su trabajo, sus responsabilidades y sus actividades, y está influido por un sistema de negociación o control entre los empleados y la organización. Aunque sería muy difícil averiguar cómo mejorar el rendimiento de un empleado si sólo se tuviera en cuenta su rendimiento, las organizaciones tienen en cuenta otros factores muy importantes, como la percepción de justicia, las actitudes y las opiniones del empleado sobre su trabajo. (Milkovich y Boudreau, 1994).

Sub categorías

Desempeño de la tarea

El concepto tradicional de ejecución es el rendimiento de la tarea, que es el conjunto de acciones que dan como resultado el cumplimiento de los compromisos adquiridos por la organización. La capacidad cognitiva es el factor más importante para determinar el éxito de la tarea (Schmidt y Hunter, 1998).

Desempeño contextual

El estudio del rendimiento contextual examina los catalizadores, barreras e inhibidores del rendimiento en relación con el entorno organizativo, social y psicológico de dicho rendimiento. Estos factores pueden operar a nivel individual o colectivo. Su existencia se justifica, según Borman y Motowidlo (1993), por las siguientes razones: a) definen el entorno laboral; b) son comunes a la mayoría

de los puestos de trabajo de una organización; c) son más motivacionales que cognitivos; y d) son deseables, pero menos explícitos.

3.3. Escenario de estudio

El escenario será el Comando del Personal del Ejército, ubicado en el distrito de en el Cuartel General del Ejército, distrito de San Borja, departamento de Lima. En el Comando de Personal del Ejército, se encuentra el personal experto que lleva a cabo la revisión de los informes de eficiencia del personal de Oficiales del todo el Perú.

3.4. Participantes

Este trabajo de investigación tuvo como participantes a los jefes de los Departamentos de administración de carrera del Oficial en un total de 6 Oficiales. La población total de Oficiales que son calificados anualmente es de 6,500. En este caso se prevé emplear la técnica de muestreo no probabilístico en la que se tomará en cuenta el juicio subjetivo

Tabla 2

Sujetos entrevistados

Cargo	Años en la institución	Grado académico	Lugar de trabajo
Jefe de Daco 1	30	Magister	COPERE
Jefe de Daco 2	30	Magister	COPERE
Jefe de Daco 3	30	Doctor	COPERE
Jefe de Daco 4	30	Magister	COPERE
Sub jefe	22	Magister	COPERE
Administrador	19	Magister	COPERE

Nota: Autoría propia

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas

La técnica que se empleó fue la entrevista. Según (Piza, Amaquema, & Beltrán, 2019), la entrevista en profundidad, es más abierta y personal, es una estrategia que permite transferir información con otros individuos, por lo tanto, será

empleada en el estudio. A través de las entrevistas se espera que respondan con sus propias palabras y proporcionen su propia perspectiva basada en sus experiencias.

3.6. Procedimientos

Para la realización de esta investigación en primer lugar se hizo la revisión literaria sobre la evaluación de desempeño y rendimiento laboral examinando fuentes primarias producidas en el campo de ciencias sociales, psicología y administración. Posteriormente, se realizó la matriz de categorización, se solicitó la autorización al Comando de Personal de Ejército, para poder realizar la investigación en sus instalaciones con personal que labora en esa entidad.

Se eligió a 6 expertos que se desempeñan como jefes de los Departamentos de administración del personal de Oficiales de las diferentes armas y servicios.

Se confeccionó la guía de entrevista, con preguntas relacionadas a la matriz de categorización, posteriormente se realizó la aprobación por tres asesores de tesis.

Se realizó la entrevista a los expertos de manera presencial, tomando apuntes de cada dato indicado. Se realizaron seis entrevistas las mismas que fueron transcritas de acuerdo a las subcategorías de estudios codificando de manera sistemática cada una de ellas lo que posteriormente permitió conocer los hallazgos del estudio realizando una interpretación para luego establecer conclusiones.

3.7. Rigor científico

Debido a la falta de una norma universalmente aceptada que permita evaluar la calidad de la investigación cualitativa, es importante destacar que el rigor científico de este estudio se basará en la aplicación cuidadosa y metódica de los datos que se recojan de los expertos, múltiples autores y del propio investigador.

3.8. Método de análisis de datos

Se utilizó el enfoque sistémico, que comienza describiendo el desarrollo de la idea de evaluación del desempeño y rendimiento laboral desde la perspectiva epistemológica planteada por diversos teóricos. Esto permitió una comprensión amplia de estas categorías al hacer referencia a sus inicios, principios,

fundamentos, funciones, características y otros factores. También se utilizó el enfoque inductivo, que requiere interpretaciones de detalles específicos para comprender las afirmaciones a gran escala (González-Daz et al., 2021).

Adicionalmente, se utilizó el análisis de contenido, que es una técnica que permite la interpretación a través de la clasificación de componentes o contenidos de acuerdo con los escenarios en los que se crea y produce la información (Tejero, 2021).

Para interpretar las similitudes y diferencias entre las respuestas de los sujetos de estudio se empleó el programa Atlas ti. Se asignaron códigos a las categorías, subcategorías y criterios del estudio para facilitar una organización de los datos que sirviera mejor a los objetivos de la investigación.

Las coincidencias de texto de la investigación con otras obras, páginas en línea y publicaciones que ya están en la base de datos se comprobaron con el programa Turnitin.

3.9. Aspectos éticos

La presente investigación respetó los derechos de propiedad intelectual, mencionando a los autores que contribuyan a la realización de la misma, asimismo serán mencionado en las referencias bibliográficas. Por otro lado la información recogida será solo para uso académico, no debiendo ser alterada ni manipulada, mostrando en todo momento la veracidad de los datos.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presentan las conclusiones derivadas de los datos recabados de seis entrevistados con experiencia del sistema de evaluación, seis especialistas que se encuentran laborando en el Comando de Personal de Ejército. Para interpretar las similitudes y diferencias entre las respuestas de los sujetos de estudio se realizó una triangulación y clasificación de las respuestas mediante el programa Atlas ti. Se asignaron códigos a las categorías, subcategorías y criterios del estudio para facilitar una organización de los datos que sirviera mejor a los objetivos de la investigación.

Las entrevistas proporcionaron información sobre el proceso de evaluación del rendimiento de los Oficiales a través de muchos puntos en común. En primer lugar, la mayoría de las personas que participaron en la encuesta dijeron que las calificaciones anuales eran muy subjetivas, donde los aspectos a calificar en su mayoría son aspectos cualitativos, por otra parte, las evaluaciones se realizan en el mes de diciembre en la cual los evaluadores se limitan a apreciar las últimas acciones realizadas por los Oficiales sin haber podido medir adecuadamente su desempeño a lo largo de todo el año. Algunos especialistas han solicitado evaluaciones más periódicas, para poder hacer una adecuada apreciación del oficial evaluado.

También se hizo hincapié en la necesidad de normas de evaluación objetivas y comprensibles. Para garantizar la equidad y la imparcialidad, la mayoría de los expertos han insistido en la necesidad de definir explícitamente los criterios de rendimiento y las limitaciones. Según ellos, las evaluaciones actuales pueden afectar negativamente a la moral del personal, sus rendimiento y potencial, ya que puede dar lugar a malentendidos y a evaluaciones sesgadas.

Además, las entrevistas revelaron puntos de vista divergentes sobre la validez del procedimiento de evaluación. Algunos expertos pensaban que era justo e imparcial, mientras que a otros les preocupaban la parcialidad y las decisiones subjetivas. Sugirieron que una mejor formación de los evaluadores y unas técnicas de evaluación más normalizadas podrían ayudar a paliar estos problemas.

Los hallazgos de la investigación se utilizaron para categorizar el objetivo de la evaluación, los aspectos y criterios de calificación; el desempeño de la tarea, el desempeño contextual y el comportamiento contra productivo.

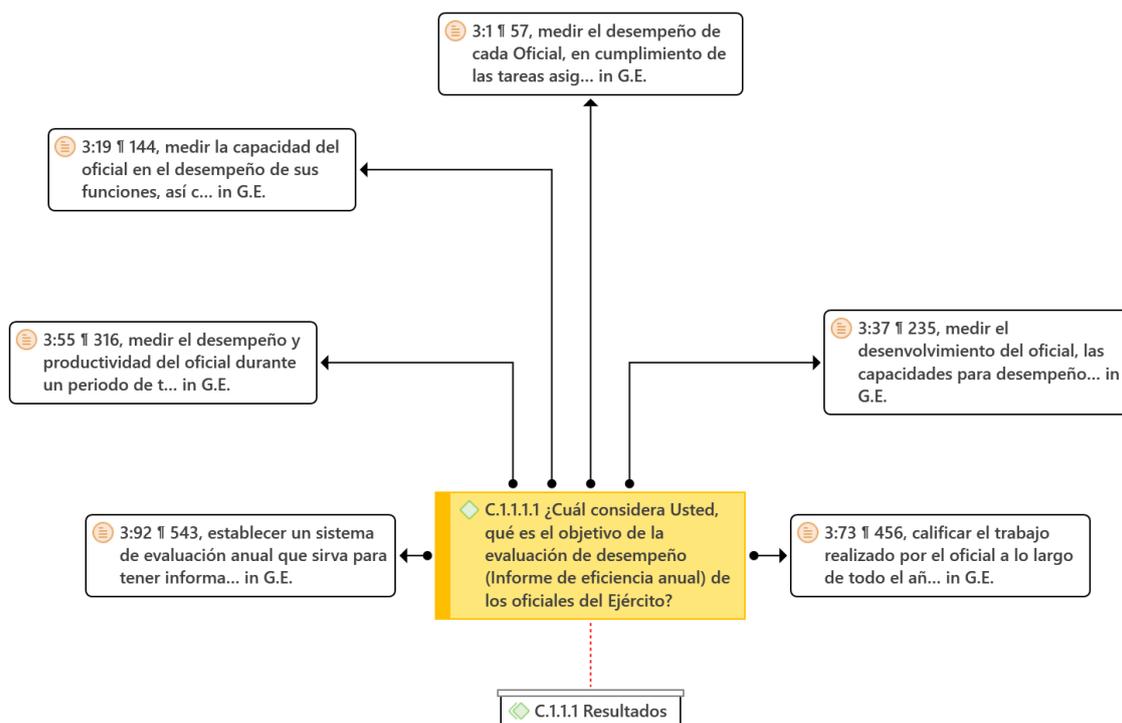
Con respecto al objetivo general: El objetivo general de la investigación fue: Analizar el proceso de la evaluación de desempeño para medir el rendimiento de los Oficiales del Ejército del Perú, 2023 los entrevistados definieron desarrollo de la evaluación de desempeño como un sistema que permite medir el desempeño del Oficial, a través de la apreciación de sus cualidades personales, rendimiento y valor potencial, esta herramienta es muy útil en gestión pública ya que permite asegurar una gestión de recursos humanos de manera eficaz y eficiente en beneficio de la sociedad, a través de la disposición de personal capacitado, profesional y entregado al servicio de los ciudadanos, esta afirmación es congruente con lo señalado por Gibson (1997) y Chiavenato (2000) quienes coinciden en que la evaluación del rendimiento es un proceso a través del cual se valoran sistemáticamente el rendimiento y el potencial futuro de un empleado, mientras que Chiavenato (2000) añade que también es una valoración del rendimiento actual del empleado.

La calidad, la cantidad, la precisión, la capacidad de trabajo en equipo y de liderazgo, la discreción, la presentación personal, el interés, la creatividad y las actitudes disciplinadas, cooperativas y responsables, así como la capacidad de pensar de forma creativa e independiente, son factores que influyen en el rendimiento de una persona, como afirma Chiavenato (2000).

Respecto al objetivo específico 1: Describir el cumplimiento del objetivo de la evaluación de desempeño para medir el rendimiento laboral de los Oficiales del Ejército del Perú, 2023 se hallaron los siguientes resultados:

Figura 1

Resultados sobre el Objetivo de la Evaluación de desempeño



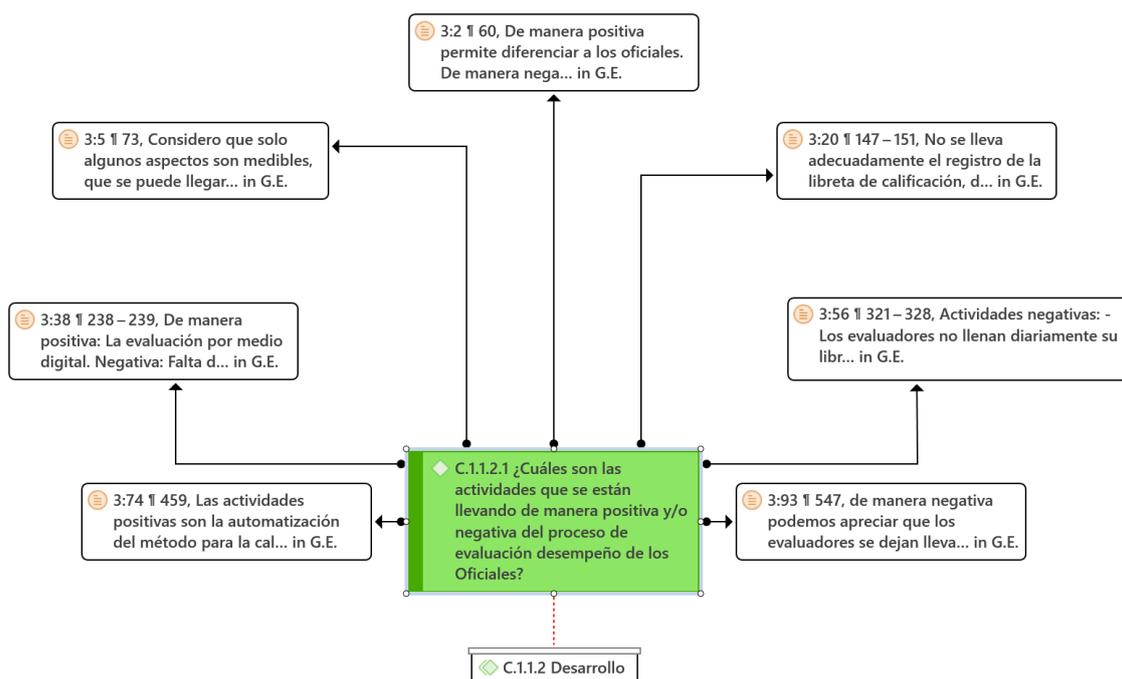
Nota: El grafico representa los resultados a la pregunta sobre el Objetivo de Evaluación de desempeño.

La figura 1 muestra los resultados obtenidos de los entrevistados E1, E2, E3 y E4 quienes coincidieron en que el objetivo de la evaluación de desempeño de los Oficiales del Ejército es medir el desempeño, capacidad, productividad, desenvolvimiento del Oficial durante el año. El proceso de evaluación del desempeño del Ejército tiene por objeto ayudar a los líderes a emitir juicios fundados y brindar a los oficiales más oportunidades de crecer en sus carreras. Esto puede lograrse si las evaluaciones son abiertas, objetivas y se basan en criterios bien definidos. La evaluación debe verse como un vehículo para el desarrollo continuo que hace algo más que resaltar las áreas problemáticas; también reconoce y recompensa a los oficiales por un trabajo ejemplar. La evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y

unilateral de algunos respecto del comportamiento funcional de la persona. Es preciso profundizar más, encontrar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. (Chiavenato, 2009)

Figura 2

Resultados sobre las actividades positivas y/o negativas del proceso de evaluación



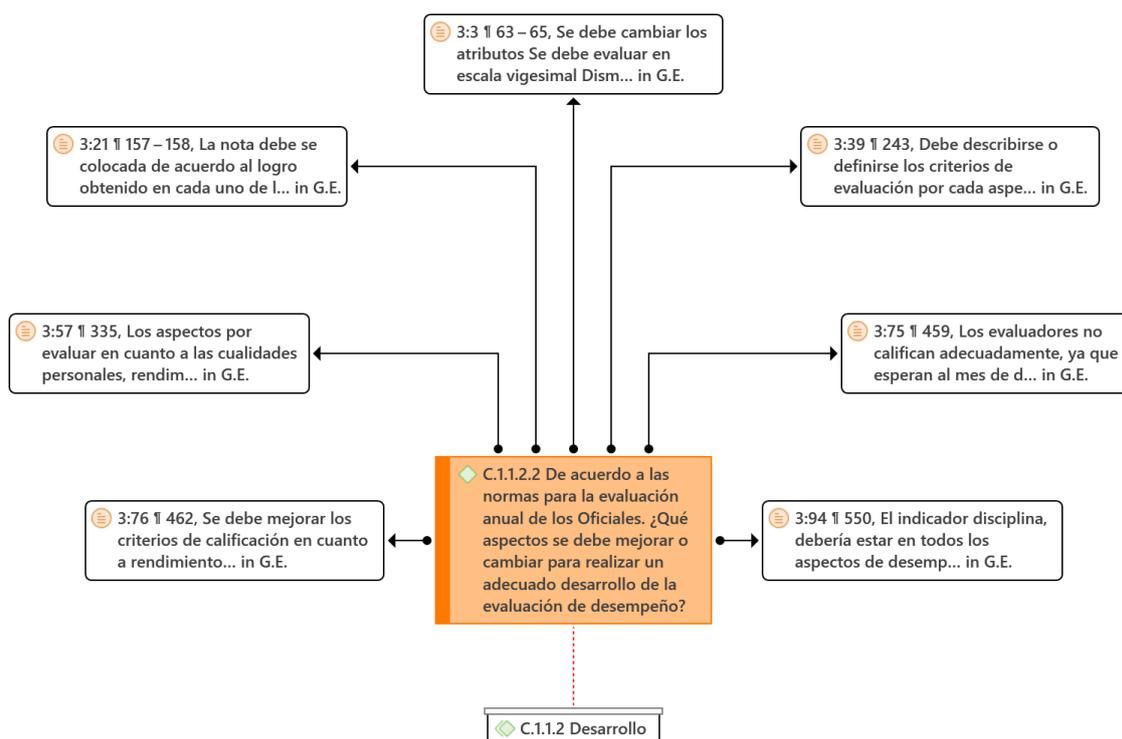
Nota: El grafico representa los resultados a la pregunta sobre las actividades positivas y/o negativas del proceso de evaluación

De las respuestas se desprende que la evaluación del rendimiento de los Oficiales presenta aspectos positivos y negativos. El uso de la evaluación digitalizada es una de las prácticas más positivas, ya que permite un mejor seguimiento de los progresos a lo largo del tiempo. La falta de formación de los evaluadores, la documentación insuficiente de las características buenas y negativas, la calificación subjetiva y el énfasis limitado de la evaluación se destacaron como problemas. La formación de los evaluadores, el establecimiento de criterios claros, el mantenimiento de registros exhaustivos y justos y la realización de evaluaciones continuas basadas en pruebas son pasos cruciales para solucionar estos problemas. Tanto el crecimiento de los

profesionales como la toma de decisiones bien informadas en materia de recursos humanos se ven favorecidos por unas evaluaciones del rendimiento más objetivas y exhaustivas.

Figura 3

Resultados sobre los aspectos que se debe mejorar o cambiar para un adecuado desarrollo de la evaluación de desempeño



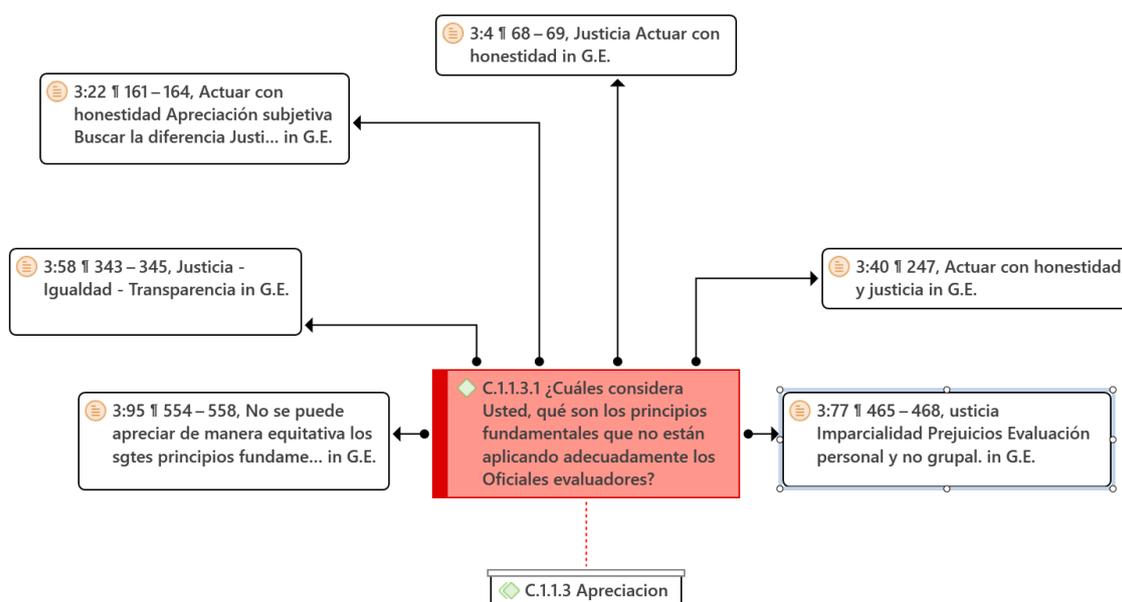
Nota: El grafico representa los resultados sobre los aspectos que se debe mejorar o cambiar para un adecuado desarrollo de la evaluación de desempeño.

Las respuestas proporcionadas destacan diferentes aspectos que se deben mejorar o cambiar para realizar una adecuada evaluación de desempeño de los oficiales. Varias respuestas sugieren que los aspectos a evaluar deben ser revisados y modificados. Esto implica definir claramente los criterios de evaluación para cada aspecto, asegurando que sean objetivos y medibles. Es fundamental evitar la subjetividad en la calificación y utilizar criterios más específicos y descriptivos. Por otro lado, varios participantes sugieren incluir aspectos adicionales, como la disciplina y los conocimientos específicos relacionados con las responsabilidades del oficial. Estos aspectos son cruciales

para evaluar el desempeño integral de los oficiales y asegurarse de que cumplan con los estándares requeridos en términos de conducta y competencia profesional. Se propone cambiar la escala de calificación de centesimal a vigesimal, lo que permitiría una calificación más detallada y precisa del desempeño. Al implementar estos cambios, se puede lograr una evaluación más justa, objetiva y significativa del desempeño de los oficiales, lo que a su vez contribuirá a la toma de decisiones.

Figura 4

Resultados sobre los principios fundamentales que no están aplicando adecuadamente los Oficiales evaluadores.



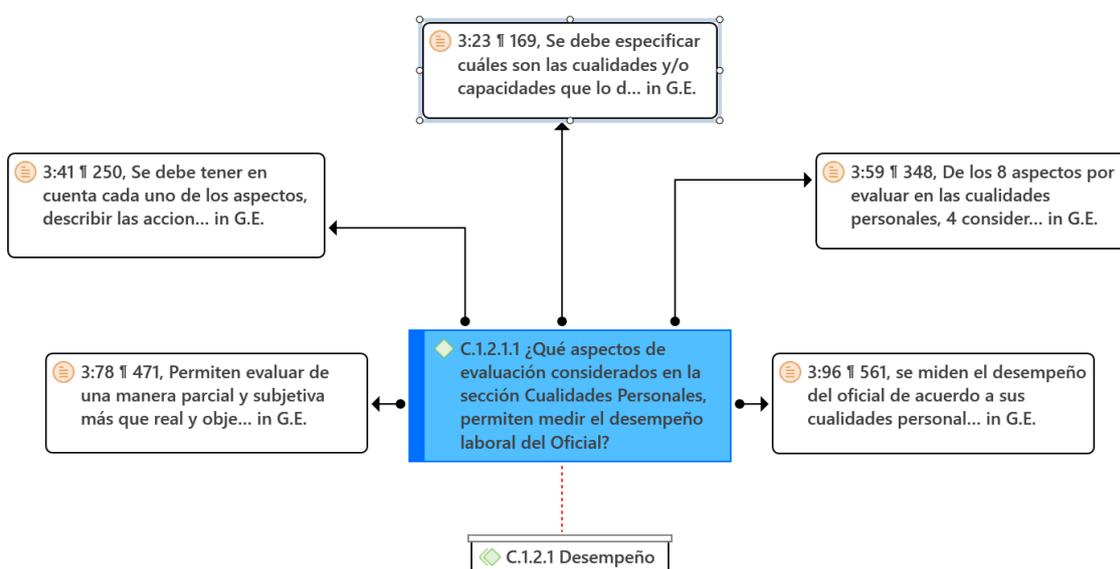
Nota: El gráfico representa los resultados sobre los principios fundamentales que no están aplicando adecuadamente los Oficiales evaluadores.

Las respuestas resaltan que los oficiales evaluadores no están aplicando adecuadamente los principios fundamentales en el proceso de evaluación. Varios participantes mencionan la falta de aplicación adecuada del principio de justicia, siendo fundamental para que los evaluadores eviten cualquier sesgo o favoritismo al calificar debiéndose basar en criterios objetivos y consistentes. Algunas respuestas señalan que los evaluadores no aplican adecuadamente el principio de apreciación subjetiva que implica evaluar el desempeño de manera

individual, así como considerar las características y circunstancias únicas de cada oficial. Es importante que los evaluadores eviten generalizaciones y evalúen a los oficiales en función de su propio rendimiento y contribuciones. La honestidad es mencionada en varias respuestas como un principio fundamental que los evaluadores no aplican adecuadamente. Actuar con honestidad implica proporcionar una evaluación objetiva y precisa del desempeño, sin ocultar información relevante o distorsionar los resultados. Los evaluadores deben ser transparentes y honestos al comunicar los puntos fuertes y áreas de mejora. Algunas respuestas destacan que los evaluadores no buscan diferencias significativas en el desempeño de los oficiales. Es importante que los evaluadores puedan distinguir claramente las diferencias de rendimiento y calificar a los oficiales en función de su desempeño real, evitando la tendencia a dar calificaciones similares a todos los evaluados. Se destaca la importancia de la justicia, la apreciación subjetiva, la honestidad y la búsqueda de diferencias significativas en el desempeño. Al aplicar estos principios de manera adecuada, se puede lograr una evaluación más objetiva, equitativa y significativa del desempeño de los oficiales, lo que contribuirá a un desarrollo profesional sólido y a decisiones de recursos humanos más informadas.

Figura 5

Resultados sobre los aspectos de evaluación considerados en la sección Cualidades personales que permiten medir el desempeño laboral del Oficial.



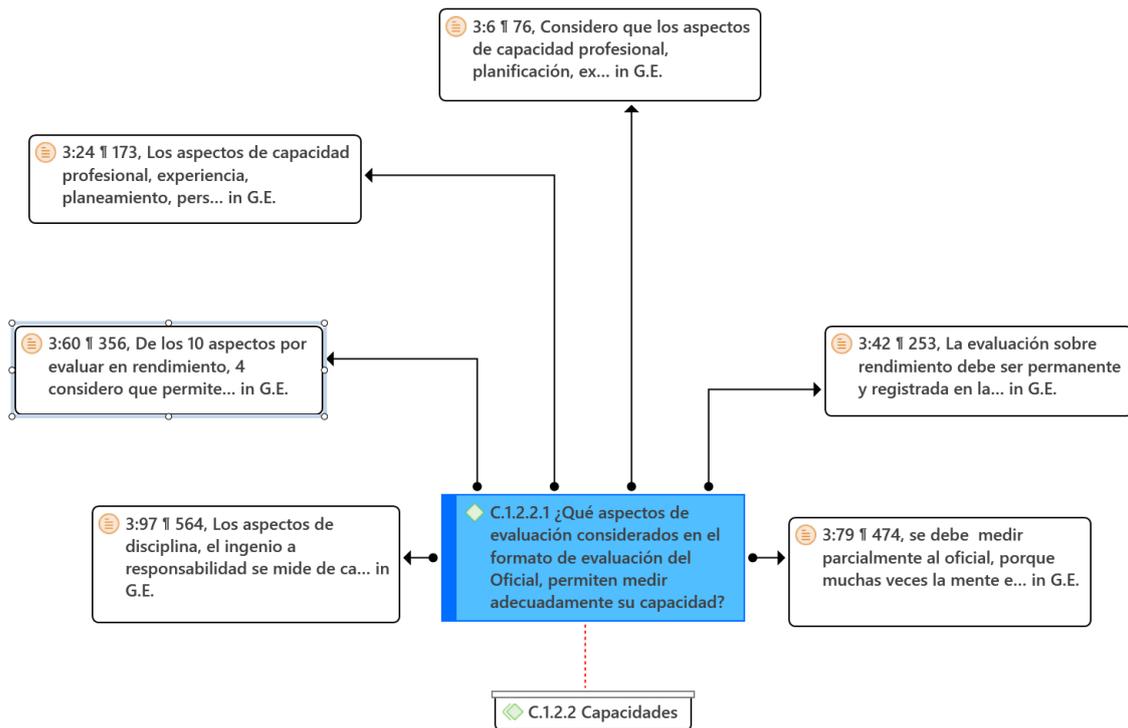
Nota: El grafico representa los resultados sobre los aspectos de evaluación considerados en la sección Cualidades personales que permiten medir el desempeño laboral del Oficial.

El análisis de las respuestas proporciona una perspectiva sobre los aspectos de evaluación en la sección de Cualidades Personales y su relación con la medición del rendimiento laboral de los oficiales. Se destaca la importancia de determinar las características distintivas de cada oficial y alinearlas con los objetivos de la organización, lo que permite una evaluación más precisa y justa. También se resalta la necesidad de describir acciones meritorias para una evaluación objetiva y fundamentada, lo que facilita la identificación de fortalezas y áreas de mejora. Además, se mencionan ciertos aspectos como la honestidad, inteligencia, voluntad y educación que son esenciales para medir el desempeño laboral y evaluar la capacidad del oficial para cumplir con sus responsabilidades. Por último, se enfatiza la importancia de evitar una evaluación parcial y subjetiva, asegurando que la evaluación se base en criterios claros y consistentes. En general, estas respuestas resaltan la relevancia de considerar las cualidades personales en la evaluación del desempeño, lo que contribuye al éxito organizacional y al desarrollo profesional de los oficiales.

Respecto al objetivo específico 2: Describir los aspectos de evaluación para medir el rendimiento laboral de los Oficiales del Ejército del Perú, 2023 se hallaron los siguientes resultados:

Figura 6

Resultados sobre los aspectos considerados en el formato de evaluación que permiten medir adecuadamente su capacidad.

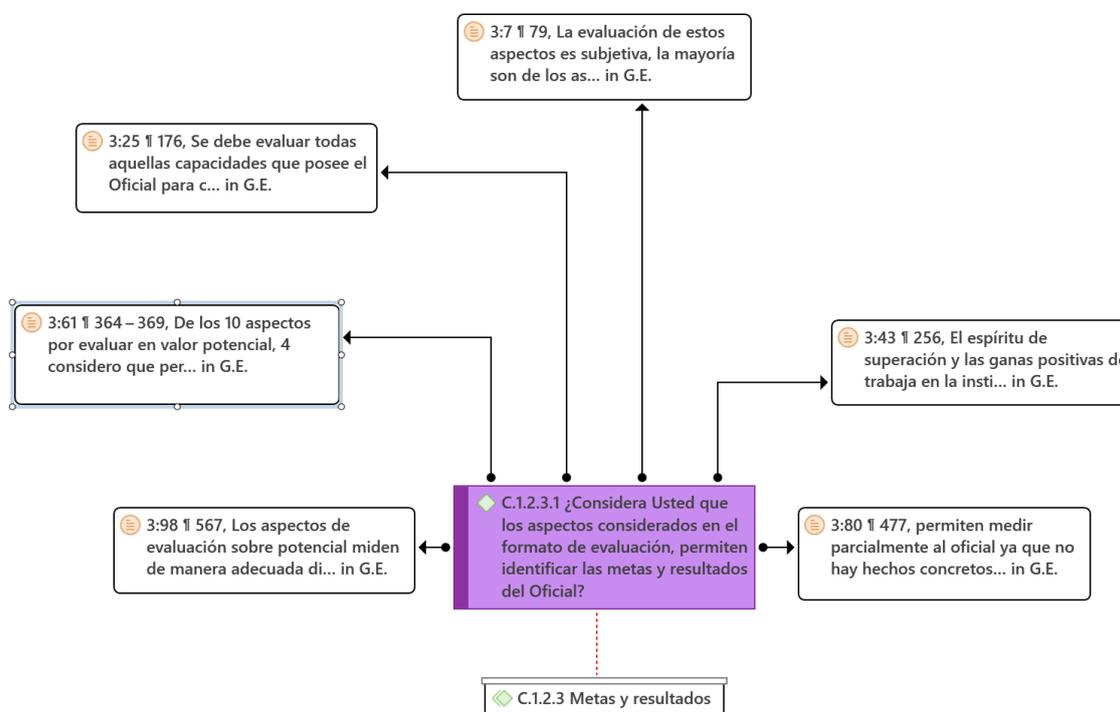


Nota: El grafico representa los resultados sobre los aspectos considerados en el formato de evaluación que permiten medir adecuadamente su capacidad.

Las respuestas destacan la importancia de considerar los logros, obras y acciones meritorias realizadas por el oficial, ya que son indicadores tangibles de su capacidad y contribución. Se enfatiza la necesidad de evaluar la eficiencia en el cumplimiento de las funciones y especificar los logros y metas alcanzadas para una evaluación más objetiva y fundamentada. Además, se resaltan cuatro aspectos específicos de rendimiento: disciplina, capacidad profesional, responsabilidad y aptitud para campaña, que permiten medir adecuadamente la capacidad del oficial y evaluar su competencia. La noción de rendimiento como un esfuerzo constante a lo largo del año se menciona, y se sugiere el uso de la libreta de calificación como registro de los actos realizados por el oficial. Por último, se destaca que el rendimiento se refiere al resultado y utilidad que el oficial brinda en relación con los medios empleados y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En conjunto, estas respuestas resaltan la importancia de evaluar los logros, acciones y aspectos clave de rendimiento para obtener una evaluación precisa y significativa del desempeño y la contribución del oficial a los objetivos de la organización.

Figura 7

Resultados sobre los aspectos considerados en el formato de evaluación que permiten identificar las metas y resultados del Oficial.



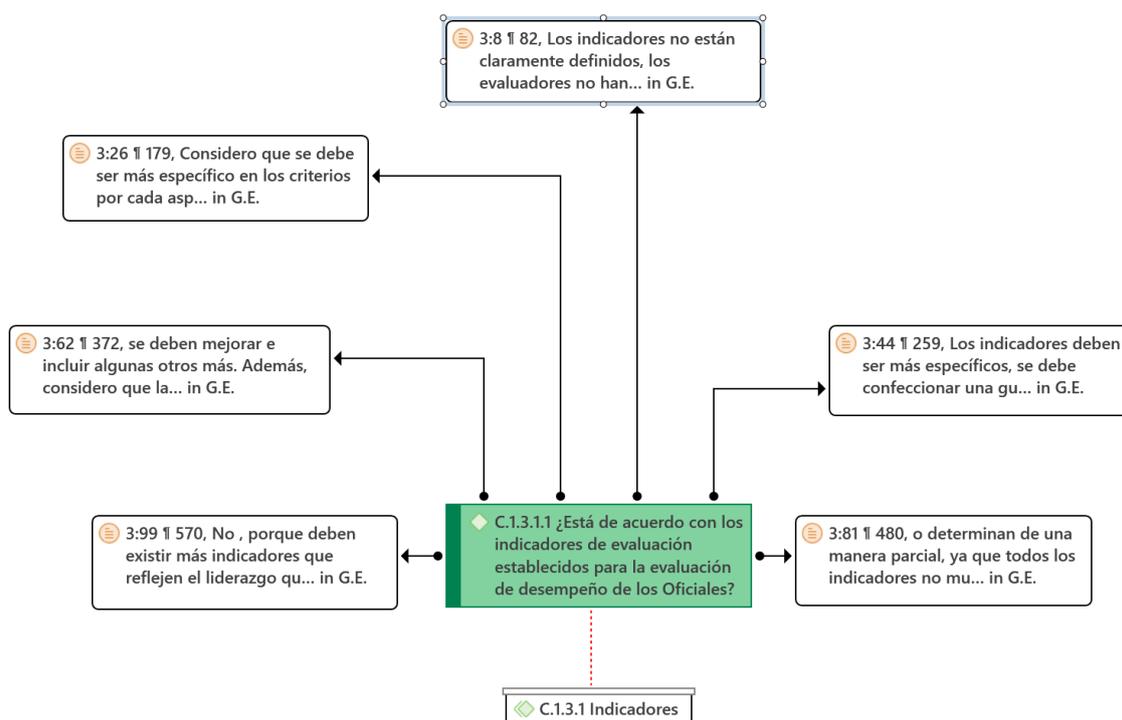
Nota: El grafico representa los resultados sobre los aspectos considerados en el formato de evaluación que permiten identificar las metas y resultados del Oficial.

Las respuestas proporcionadas ofrecen diferentes perspectivas sobre si los aspectos considerados en el formato de evaluación permiten identificar las metas y resultados del oficial. La respuesta E.1 plantea que la evaluación de estos aspectos es subjetiva y no medible. La respuesta E.2 sugiere evaluar las capacidades del oficial y su eficiencia en el cumplimiento de tareas. Estos aspectos son relevantes para identificar las metas y resultados del oficial. La respuesta E.3 destaca aspectos como la capacidad para desempeñarse en otros puestos y regiones, la condición física y aptitud del oficial. La respuesta E.4 menciona cuatro aspectos importantes para medir el desempeño del oficial en relación con su potencial: liderazgo, ética profesional, carácter y vigor físico. La respuesta E.5 plantea que la evaluación del potencial del oficial puede ser parcial, ya que no se tienen hechos concretos que materialicen el potencial. Estas respuestas ofrecen diferentes perspectivas sobre los aspectos de evaluación y su capacidad para identificar las metas y resultados del oficial. Es

importante garantizar la objetividad y medición precisa en la evaluación, considerar las capacidades y eficiencia del oficial, así como aspectos adicionales relevantes. Al evaluar aspectos clave y buscar indicadores objetivos, se puede obtener una evaluación más completa y significativa del potencial y desempeño del oficial en el Ejército del Perú.

Figura 8

Resultados sobre los indicadores de evaluación establecidos para la evaluación del desempeño de los Oficiales.



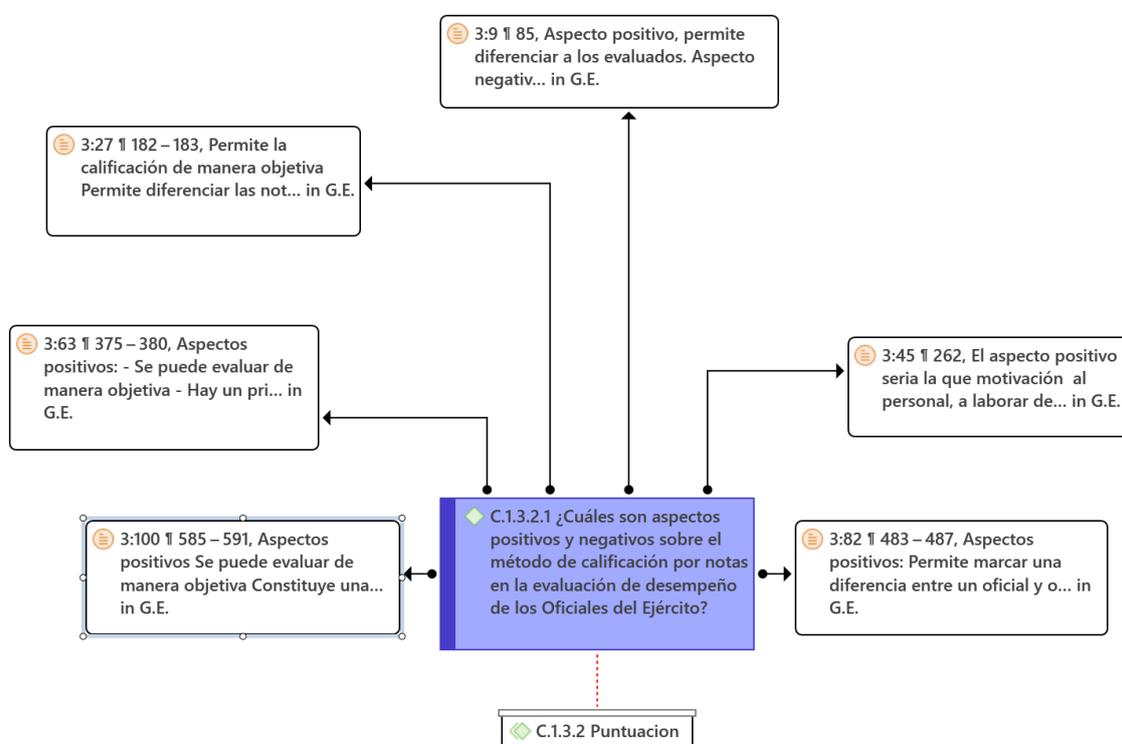
Nota: El grafico representa los resultados sobre los indicadores de evaluación establecidos para la evaluación del desempeño de los Oficiales.

El E.1 destaca la importancia de contar con indicadores que sean medibles, lo que implica la necesidad de establecer criterios claros y objetivos para una evaluación precisa. El E.2 enfatiza la importancia de detallar la magnitud de las acciones realizadas por el oficial en los criterios de evaluación, lo que permitiría una evaluación más detallada y específica del desempeño. El E.3 resalta que los indicadores facilitan la diferenciación de la calificación de los oficiales y permiten cuantificar el desempeño de manera objetiva. Sin embargo, el E.4 sugiere la necesidad de mejorar e incluir más indicadores cuantitativos para una evaluación

más completa. En contraste, la respuesta E.5 plantea que los indicadores pueden determinar parcialmente el desempeño del oficial y no reflejar completamente su trabajo diario, especialmente en términos de liderazgo y ejemplo para el personal subordinado. El E.6 argumenta que se deben incluir más indicadores que reflejen el liderazgo deseado en un oficial, mencionando diferentes tipos de liderazgo que podrían ser considerados.

Figura 9

Resultados sobre los aspectos positivos y/o negativos del método de calificación por notas en la evaluación de desempeño.

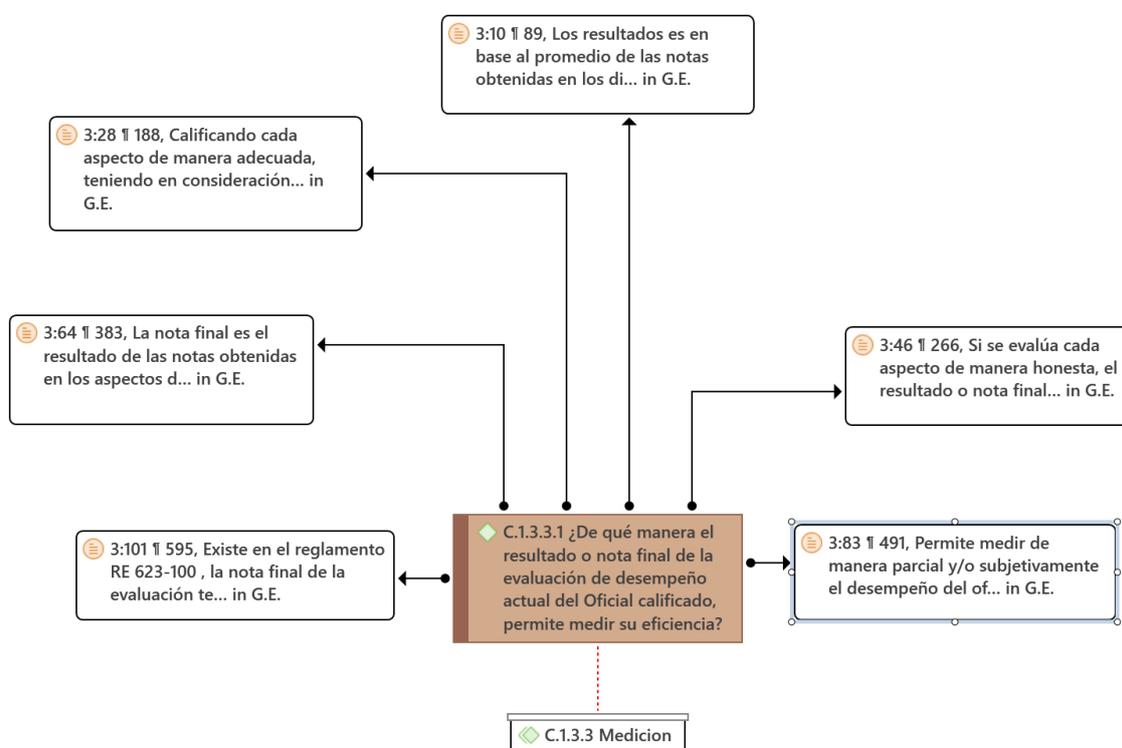


Nota: El grafico representa los resultados sobre los aspectos positivos y/o negativos del método de calificación por notas en la evaluación de desempeño. Las respuestas proporcionadas ofrecen diferentes perspectivas sobre los indicadores de evaluación en la evaluación de desempeño de los oficiales del Ejército del Perú. El E.1 destaca la necesidad de contar con indicadores medibles y establecer criterios claros y objetivos para una evaluación precisa. El E.2 enfatiza la importancia de detallar las acciones realizadas por el oficial en los criterios de evaluación para una evaluación más detallada. El E.3 resalta que los indicadores facilitan la diferenciación y cuantificación objetiva del desempeño. Sin embargo, el E.4 sugiere la inclusión de más indicadores cuantitativos para

una evaluación más completa. Por otro lado, el E.5 plantea que los indicadores pueden ser parciales y no reflejar completamente el trabajo diario del oficial, especialmente en liderazgo. El E.6 argumenta que se deben incluir más indicadores de liderazgo, considerando diferentes tipos de liderazgo. Estas respuestas resaltan la importancia de tener indicadores claros y medibles en la evaluación de desempeño de los oficiales.

Figura 10

Resultados sobre manera que el resultado o nota final de la evaluación de desempeño del Oficial permite medir su eficiencia.

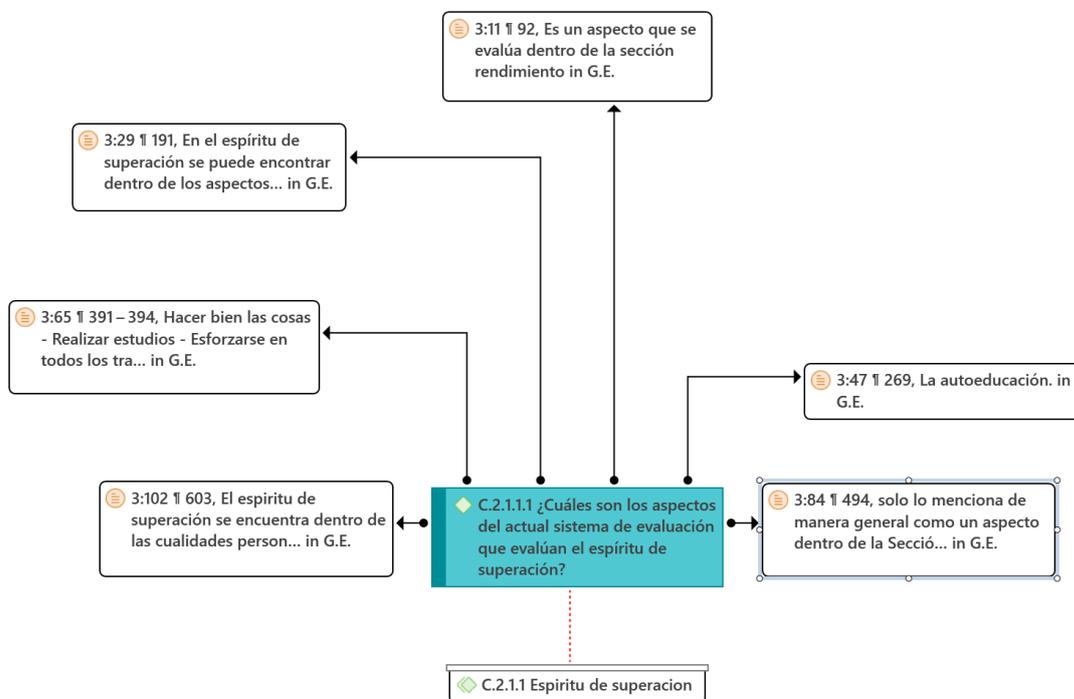


Nota: El grafico representa los resultados sobre la manera que el resultado o notal final de la evaluación de desempeño del Oficial permite medir su eficiencia. Las respuestas a la pregunta de si el resultado final o la calificación de la evaluación del rendimiento actual puede utilizarse para medir lo bien que el funcionario evaluado está haciendo su trabajo. Los E.1 y E.3 muestran que la calificación o resultado final se basa en la suma de las calificaciones de las diferentes cosas que se calificaron. Esto significa que la rapidez se juzga en función de lo bien que funcionan las cosas en cada área por separado. E.2 dice que es importante calificar cada parte correctamente, teniendo en cuenta las reglas que ya se han establecido. Esto significa que la velocidad se mide

juzgando y clasificando cada factor importante de forma justa y precisa. Los E.4 y E.6 dicen que la nota final se basa en las puntuaciones otorgadas a los rasgos personales, los logros y la valía futura. Pero se dice que esta puntuación final es subjetiva y puede no ser una buena manera de juzgar lo bien que el policía hizo su trabajo. También hay conjuntos de puntuaciones para mostrar diferentes niveles de logro. E.5 dice que la puntuación final del agente es una medida parcial y/o subjetiva de lo bien que hizo su trabajo a lo largo del año.

Figura 11

Resultados sobre los aspectos del actual sistema de evaluación que evalúan el espíritu de superación.



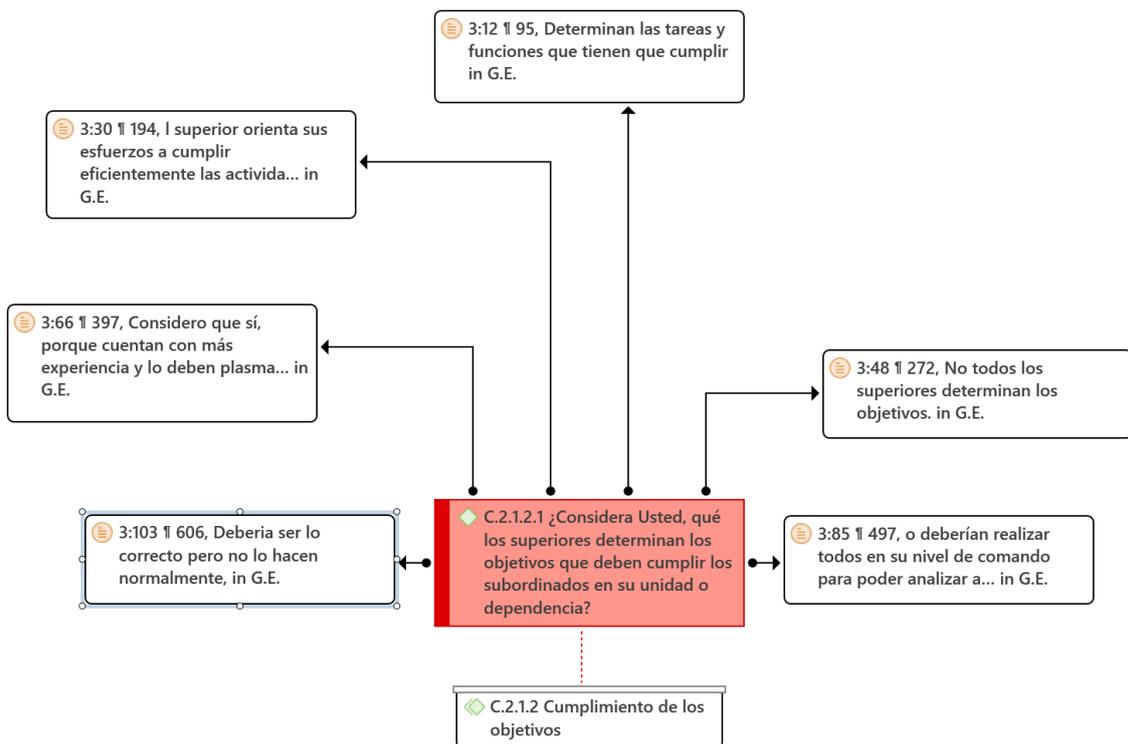
Nota: El grafico representa los resultados sobre los aspectos del actual sistema de evaluación que evalúan el espíritu de superación.

Esta figura muestra las diferentes perspectivas sobre los aspectos del actual sistema de evaluación que evalúan el espíritu de superación. Los E.1, E.3 y E.5 sugieren que el espíritu de superación se evalúa dentro de la sección de rendimiento y valor potencial del sistema de evaluación. Esto indica que se considera este aspecto como parte de la evaluación del desempeño y el potencial del oficial. El E.2 menciona que el espíritu de superación puede encontrarse dentro de los aspectos de cualidades personales y valor potencial.

Esto implica que se considera este aspecto como una cualidad personal relevante y una indicación del potencial de mejora del oficial. El E.4 proporciona una lista de acciones y comportamientos que se consideran indicadores de espíritu de superación, como hacer bien las cosas, realizar estudios, esforzarse en los trabajos encomendados y mejorar la calidad de vida. Estos indicadores pueden ser considerados en la evaluación del oficial. El E.6 menciona que el espíritu de superación se encuentra dentro de las cualidades personales según el RE 623. Se describe como un proceso de cambio en el que las personas buscan adquirir cualidades que mejoren su calidad de vida y demuestran empeño para cumplir objetivos.

Figura 12

Resultados sobre si los superiores determinan los objetivos que deben cumplir los subordinados en su unidad o dependencia.



Nota: El grafico representa los resultados sobre si los superiores determinan los objetivos que deben cumplir los subordinados en su unidad o dependencia.

La figura 12 muestra los diferentes puntos de vista sobre si los jefes fijan o no los objetivos que deben alcanzar los trabajadores de su unidad o agencia. Los

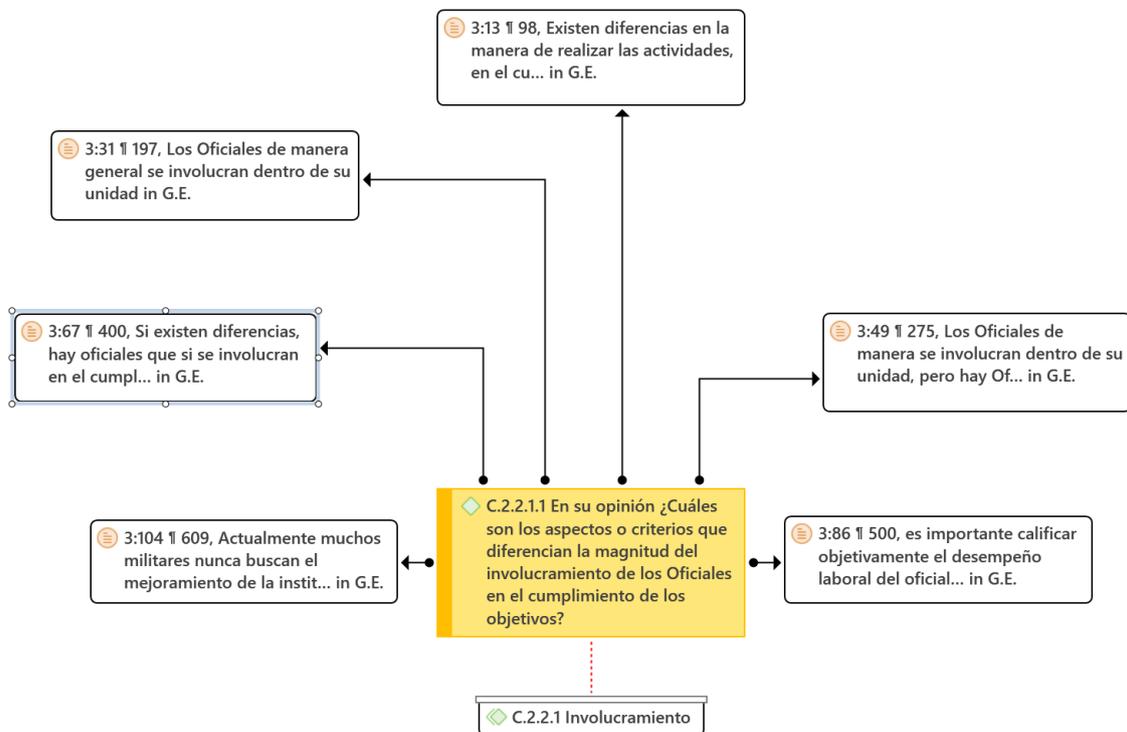
E.1 y E.2 indican que los jefes sí indican a los trabajadores qué trabajos, funciones y actividades deben realizar. Esto significa que los jefes tienen el poder y la responsabilidad de establecer objetivos para los trabajadores y ayudarles a alcanzarlos. El E.3 dice que los jefes fijan los objetivos a corto plazo. Esto significa que los jefes fijan objetivos que deben cumplirse en un plazo determinado. Los E.4, E.5 y E.6 muestran que los líderes y la estrategia de mando dicen que los jefes deben averiguar cuáles son las metas de sus trabajadores. Aunque también se dice que esto no siempre se hace bien o con regularidad.

Los especialistas muestran lo importante que es que los jefes se encarguen de fijar los objetivos de sus trabajadores. Esto facilita la comprensión de lo que se espera y permite juzgar el éxito en función de los resultados.

Respecto al objetivo específico 3: Describir los criterios de evaluación para para medir el rendimiento laboral de los Oficiales del Ejército del Perú, 2023 se hallaron los siguientes resultados:

Figura 13

Resultados sobre los aspectos o criterios que diferencian la magnitud del involucramiento de los Oficiales en cumplimiento de los objetivos.

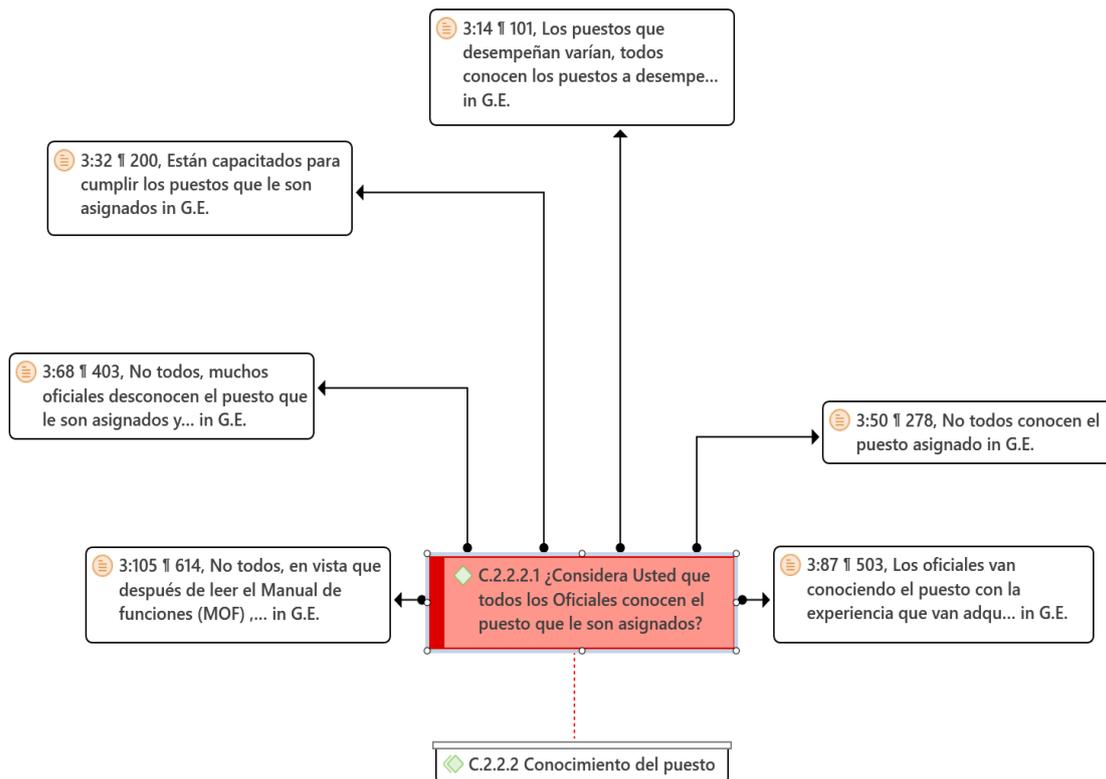


Nota: El gráfico representa los resultados sobre los aspectos o criterios que diferencian la magnitud del involucramiento de los Oficiales en cumplimiento de los objetivos.

La figura 13, ofrece diferentes perspectivas sobre los aspectos o criterios que diferencian la magnitud del involucramiento de los Oficiales en el cumplimiento de los objetivos. Los E.1, E.2 y E.3 señalan que existen diferencias en la manera en que los Oficiales realizan las actividades y cumplen las órdenes en el tiempo establecido. Esto implica que algunos Oficiales pueden destacarse más que otros en su nivel de involucramiento y compromiso en el cumplimiento de los objetivos. Los E.4 y E.6 destaca que hay Oficiales que se involucran en el cumplimiento de los objetivos, alineándolos con el plan de transformación institucional, mientras que otros se centran más en su beneficio personal. Esto implica que la orientación y enfoque de los Oficiales pueden marcar una diferencia en la magnitud de su involucramiento. El E.5 subraya la importancia de calificar objetivamente el desempeño laboral del oficial y menciona la importancia de las acciones concretas en el cumplimiento de los objetivos. Esto implica que el nivel de participación y acciones emprendidas por los Oficiales puede influir en su grado de involucramiento.

Figura 14

Resultados sobre el conocimiento del puesto que le son asignados a los Oficiales.

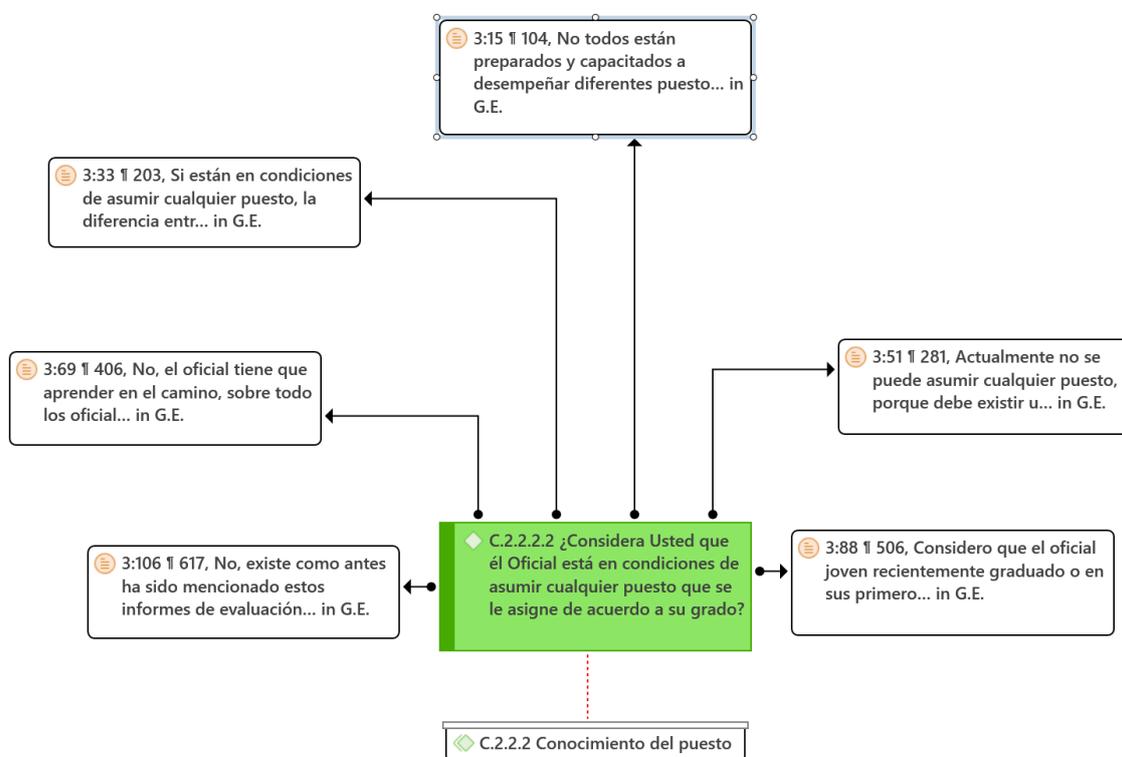


Nota: El grafico representa los resultados sobre el conocimiento del puesto que le son asignados a los Oficiales.

Los resultados de la entrevista de la figura 14 refleja diferentes perspectivas sobre si todos los Oficiales conocen los puestos que les son asignados. Los E.1, E.2 y E.3 coinciden en que los Oficiales están capacitados para cumplir los puestos que les son asignados. Sin embargo, la diferencia radica en el grado de involucramiento y desarrollo de actividades por parte de los Oficiales, lo que puede influir en su conocimiento y desempeño en los puestos asignados. El E.4 destaca que no todos los Oficiales conocen los puestos que les son asignados y pueden verse en la necesidad de aprender sobre la marcha sin capacitación previa. El E.5 señala que los Oficiales van conociendo los puestos a través de la experiencia adquirida con el tiempo, y destaca la importancia de que los Oficiales más antiguos guíen e instruyan a los recién graduados o jóvenes. El E.6 plantea que no todos los Oficiales conocen sus funciones debido a deficiencias en el desarrollo y actualización del Manual de funciones (MOF).

Figura 15

Resultados sobre las condiciones de asumir cualquier puesto que se le asigne al Oficial de acuerdo a su grado.

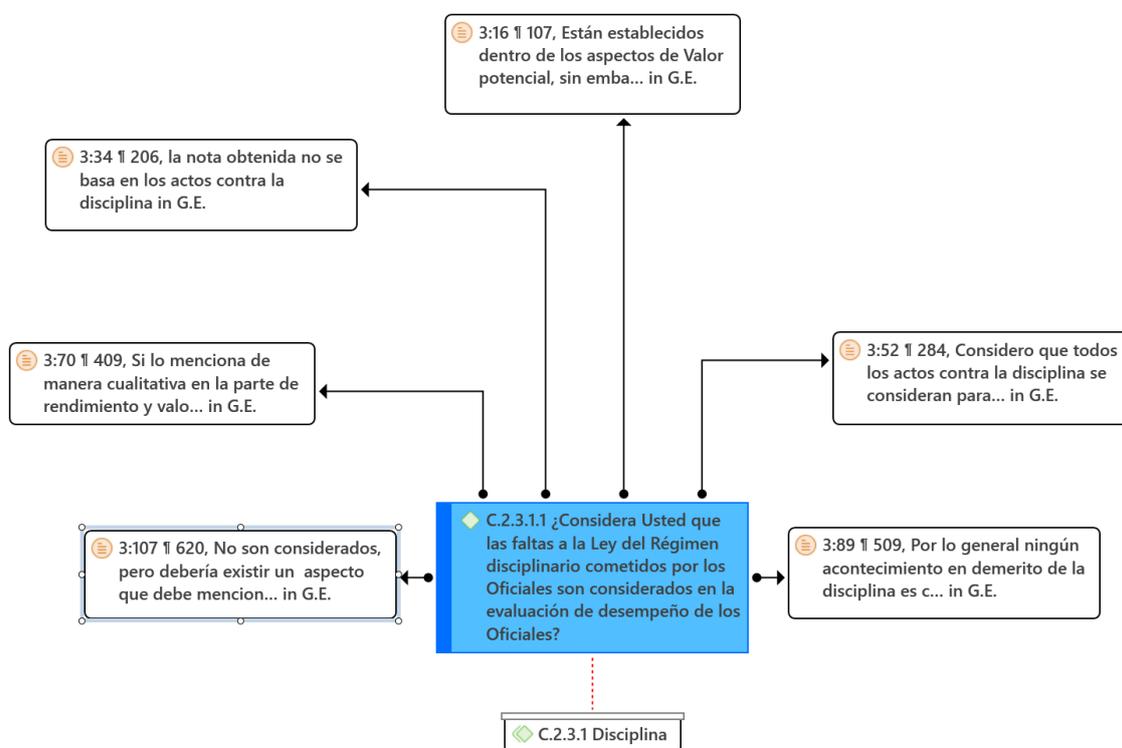


Nota: El grafico representa los resultados sobre las condiciones de asumir cualquier puesto que se le asigne al Oficial de acuerdo a su grado.

Las respuestas de la figura 15 ofrece diferentes perspectivas sobre si los Oficiales están en condiciones de asumir cualquier puesto que se les asigne de acuerdo a su grado. Los E.1 y E.4 argumentan que no todos los Oficiales están preparados y capacitados para desempeñar diferentes puestos. Los E.2 y E.3 sostienen que los Oficiales están en condiciones de asumir cualquier puesto. La diferencia entre los Oficiales radica en la manera en que buscan alcanzar la excelencia en sus funciones. El E.5 plantea que los oficiales jóvenes o recién graduados, en sus primeros años de servicio, pueden no estar en condiciones de asumir puestos de responsabilidad que requieren experiencia o especialización militar. El E.6 menciona que los informes de evaluación pueden ser útiles para observar el perfil y el desempeño de un oficial a lo largo de su carrera. Esto puede ayudar a Recursos Humanos a mapear el desempeño del oficial y tomar decisiones informadas sobre los puestos que puede asumir.

Figura 16

Resultados sobre si las faltas a la Ley del régimen disciplinario cometidos por los Oficiales son consideradas en la evaluación de desempeño.



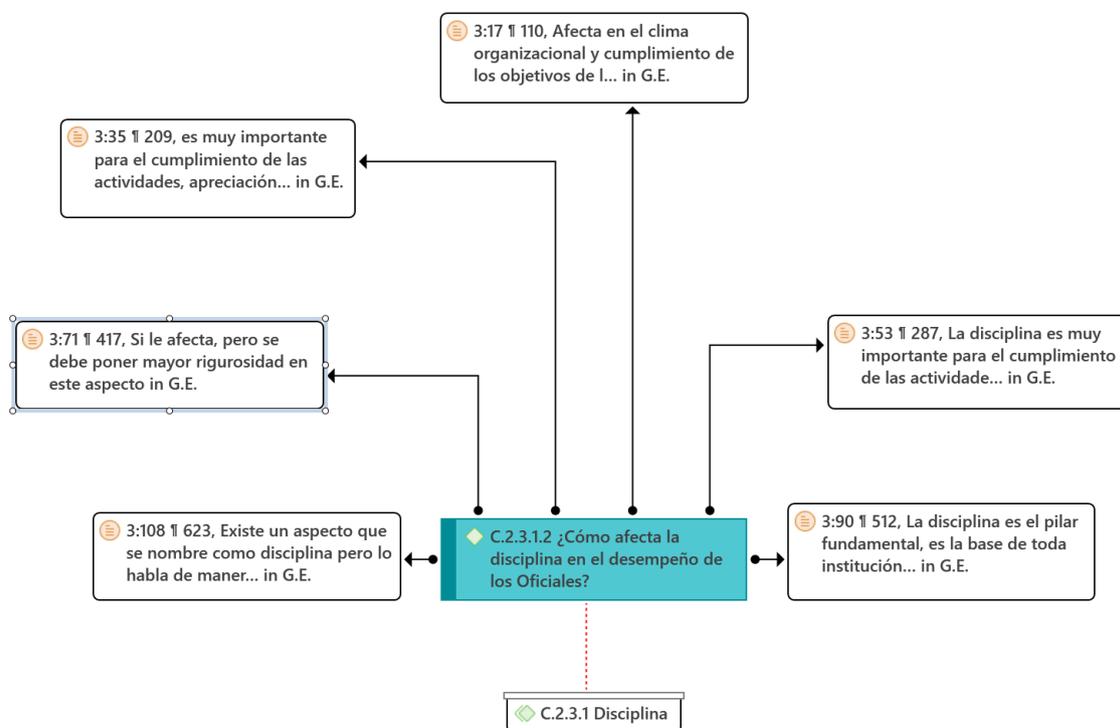
Nota: El grafico representa los resultados sobre si las faltas a la Ley del régimen disciplinario cometidos por los Oficiales son considerados en la evaluación de desempeño.

El hallazgo de estas respuestas de la figura 16 ofrece diferentes perspectivas sobre si las faltas a la Ley del Régimen Disciplinario cometidas por los Oficiales son consideradas en la evaluación de desempeño. Los E.1, E.2 y E.3 mencionan que las faltas disciplinarias están calificadas dentro de los aspectos de la sección de rendimiento y valor potencial. Sin embargo, estas respuestas indican que en la práctica no siempre se consideran en la evaluación. El E.4 propone una propuesta de disminución de puntaje en el aspecto de disciplina, sugiriendo que la nota obtenida debería verse afectada por la cantidad de días de sanción y el tipo de falta cometida. Esto implica que las faltas disciplinarias podrían influir en la evaluación, al menos en términos cualitativos. El E.5 menciona que generalmente las faltas disciplinarias no son consideradas en la evaluación, y a veces se olvidan al momento de calificar al final del año. El E.6 argumenta que las faltas disciplinarias no son consideradas, pero sugiere que debería existir un

aspecto en la evaluación que mencione las sanciones y que también afecte la nota final del oficial.

Figura 17

Resultados sobre cómo afecta la disciplina en el desempeño de los Oficiales.



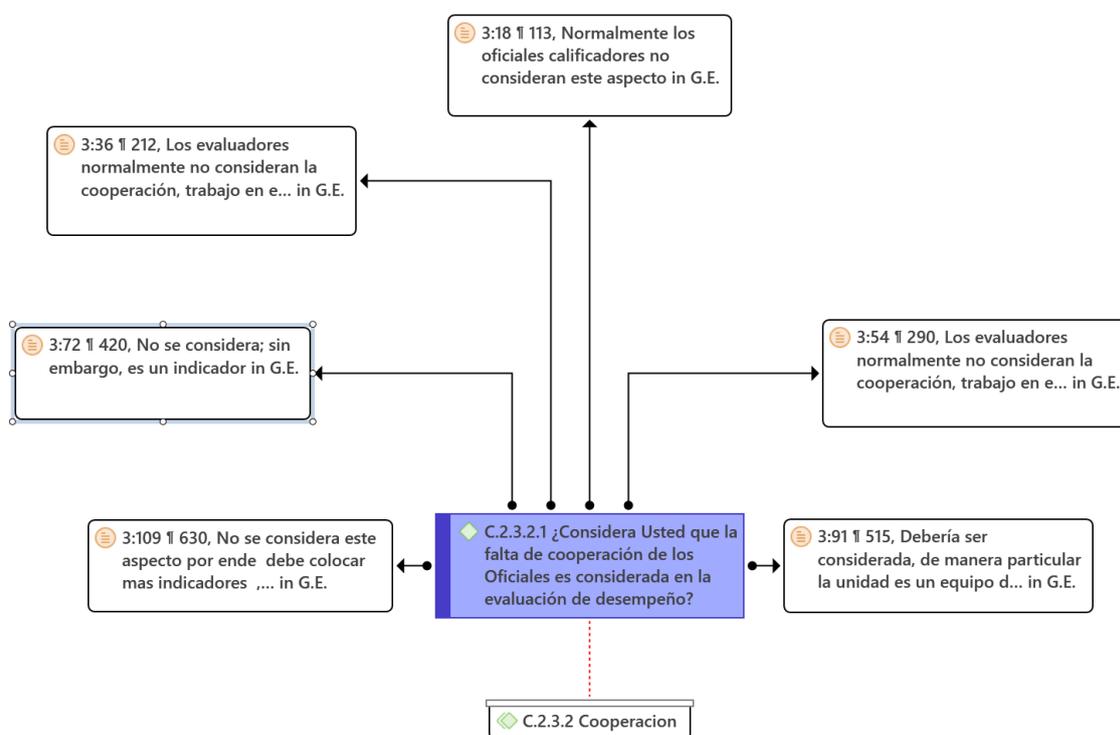
Nota: El grafico representa los resultados sobre cómo afecta la disciplina en el desempeño de los Oficiales.

La discusión de estas respuestas de la figura 17 muestra diferentes perspectivas sobre cómo la disciplina afecta el desempeño de los Oficiales. Los E.1, E.2 y E.3 enfatizan que la disciplina es muy importante para el cumplimiento de las actividades y el clima organizacional. Estas respuestas indican que la disciplina se considera dentro de las cualidades personales y el valor potencial de los Oficiales. El E.4 señala que la disciplina afecta el desempeño de los Oficiales y sugiere que se debe poner mayor rigurosidad en este aspecto, ya que la disciplina es la base fundamental de los ejércitos. El E.5 destaca que la disciplina es el pilar fundamental y la base de toda institución militar. Se considera que la disciplina guía el desempeño del oficial por el camino correcto y contribuye a obtener una buena calificación al final del año de trabajo. El E.6 menciona que existe un aspecto denominado "disciplina", pero se habla de manera general.

Sugiere que debería haber una tabla o sistema de calificación específico para la disciplina, donde se asigne una nota según las sanciones recibidas.

Figura 18

Resultados sobre si la falta de cooperación de los Oficiales es considerada en la evaluación de desempeño.



Nota: El grafico representa los resultados sobre si la falta de cooperación de los Oficiales es considerada en la evaluación de desempeño.

La discusión de estas respuestas muestra diferentes perspectivas sobre si la falta de cooperación de los Oficiales es considerada en la evaluación de desempeño. Los E.1 y E.2 indican que normalmente los evaluadores no consideran este aspecto de cooperación y trabajo en equipo en la evaluación de desempeño. Se menciona que los evaluadores tienden a enfocarse más en la individualidad de los oficiales. El E.4 menciona que la falta de cooperación no se considera en la evaluación, argumentando que es un indicador cualitativo y que se prefieren indicadores cuantitativos. Los E.5 y E.6 sugieren que la falta de cooperación debería ser considerada en la evaluación de desempeño. Se destaca la importancia de la colaboración y el trabajo en equipo en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La respuesta E.6 propone la

inclusión de más indicadores, como la colaboración y la empatía, para medir de manera más completa este aspecto de evaluación.

V. CONCLUSIONES

PRIMERO: En lo que respecta al objetivo general sobre el análisis del proceso del sistema de evaluación se concluye que, no se está realizando de manera justa, transparente, equitativa y objetiva. El proceso de evaluación de desempeño es esencial para medir y gestionar el rendimiento de los Oficiales del Ejército ya proporciona una visión integral del desempeño, identificando sus fortalezas, áreas de mejora y necesidades de desarrollo. Sin embargo, Los evaluadores no califican de acuerdo al alcance de los objetivos, no diferencian adecuadamente el rendimiento de los Oficiales, los aspectos de evaluación no están claramente definidos. De esta manera la evaluación de desempeño no permite que se reconozca ni recompense el mérito y el esfuerzo individual de los Oficiales, asimismo, se estaría llevando a cabo una mala toma de decisiones para promover ascensos, designación de puestos y retroalimentación de los Oficiales. Por lo tanto, no se estaría contribuyendo al crecimiento y éxito de la institución en su misión de proteger y servir a la sociedad.

SEGUNDO: Respecto al objetivo específico 1 se concluye que, la evaluación del desempeño no cumple de manera efectiva con su objetivo de medir el desempeño de los Oficiales del Ejército. Existen algunas deficiencias en sistema de evaluación actual como la falta de capacitación de los evaluadores siendo obstáculo crucial, ya que influye en la calidad y objetividad de la evaluación. Además, el registro inadecuado de aspectos positivos y negativos limita la retroalimentación efectiva y la toma de decisiones justas. La calificación subjetiva y la tendencia a evaluar en periodos limitados también amenazan la integridad de la evaluación. Para mejorar el proceso se debe reformular y definir criterios de evaluación más objetivos y medibles, para evitar la subjetividad. La reducción de aspectos a evaluar puede concentrar la atención en lo más relevante, mientras que la inclusión de disciplina y conocimientos garantiza una evaluación integral. La propuesta de cambiar la escala de calificación a vigesimal puede proporcionar una mayor precisión en la medición.

TERCERO: Respecto al objetivo específico 2 se concluye que, los aspectos de evaluación de desempeño no miden adecuadamente el rendimiento de los Oficiales, permitiendo que los evaluadores realicen una calificación parcial y

subjetiva. Se requiere describir los aspectos de cualidades personales como la honestidad, la inteligencia, la voluntad y la educación, para poder medir adecuadamente, de esta manera se logra una evaluación más integral y significativa del desempeño laboral. La realización de logros y aspectos específicos contribuye a una evaluación más completa y justa, que a su vez fomenta el desarrollo continuo y el reconocimiento adecuado de los oficiales. La relevancia de evaluar aspectos como la disciplina, la capacidad profesional, la responsabilidad y la aptitud para campaña subraya la importancia de medir aspectos específicos relacionados con el desempeño laboral. La subjetividad en la evaluación es un desafío importante que debe evitarse. La importancia de establecer criterios claros, medibles y objetivos en la evaluación de cualidades personales resalta la necesidad de garantizar una evaluación justa y confiable.

CUARTO: Respecto al objetivo específico 3 se concluye que, los criterios de evaluación no determinan de manera objetiva y sistemática una evaluación justa y objetiva. Los criterios de evaluación deben ser claros, relevantes y estar alineados con los estándares y expectativas para garantizar una evaluación justa y precisa. Estos criterios pueden incluir aspectos como conocimientos técnicos, liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo, disciplina, ética profesional, capacidad de planificación y logro de objetivos, entre otros.

VI. RECOMENDACIONES

PRIMERO: En lo que respecta al proceso del sistema de evaluación se recomienda que, el Comando de Personal del Ejército modifique el Reglamento del Sistema de Evaluación del Ejército para que, el proceso de evaluación se realice de manera semestral, se debe normar la capacitación a los evaluadores, se debe incluir que la calificación con el atributo de sobresaliente sea un porcentaje de acuerdo a la cantidad de Oficiales. De esta manera el proceso de evaluación de desempeño de los oficiales del Ejército del Perú podrá contribuir de manera efectiva a la gestión del rendimiento, el desarrollo profesional y el logro de los objetivos organizacionales, fortaleciendo así la institución en su misión de servir y proteger a la sociedad.

SEGUNDO: Respecto al objetivo de la evaluación de desempeño se recomienda que, El Comando de Personal del Ejército conforme una junta de revisión del sistema de evaluación de Oficiales, para identificar las deficiencias y áreas de mejora. Se deben establecer mecanismos que aseguren la transparencia, objetividad y consistencia en la evaluación. Es fundamental definir criterios de evaluación claros, específicos y medibles que estén alineados con los objetivos organizacionales y las responsabilidades del puesto. Estos criterios deben ser comunicados de manera efectiva a los oficiales y los evaluadores. Esto ayudará a garantizar que las evaluaciones se realicen de manera justa y precisa. De esta manera se podrá fortalecer el proceso de evaluación de desempeño en el Ejército y garantizar que cumpla de manera efectiva con su objetivo de medir y mejorar el desempeño de los oficiales. Esto conducirá a una mayor disciplina, motivación y compromiso entre los oficiales, así como al logro de los objetivos organizacionales de manera más efectiva.

TERCERO: Respecto a los aspectos de evaluación se recomienda que, el Comando de Personal del Ejército a través de una junta de revisión del sistema de evaluación, revise y mejore los aspectos de evaluación determinados en el reglamento del sistema de evaluación, a fin de que se permita evaluar de manera objetiva, que sean tangibles, asimismo, se debe definir cada aspecto y los niveles a alcanzar alineados con los objetivos organizacionales y las responsabilidades del puesto. Es necesario establecer sistemas de revisión y control para

monitorear la efectividad de los aspectos de evaluación y el proceso en general. Esto implica realizar evaluaciones periódicas de la calidad de las evaluaciones de desempeño, revisar los resultados obtenidos y realizar ajustes cuando sea necesario. Estos sistemas de revisión y control contribuirán a garantizar la integridad y validez del proceso de evaluación.

CUARTO: Respecto a los criterios de evaluación se recomienda que, una junta de revisión del sistema de evaluación, establezca criterios de evaluación claros y objetivos que estén alineados con los objetivos estratégicos y las responsabilidades del puesto. Estos criterios deben ser fácilmente comprensibles y medibles, impidiendo la ambigüedad y subjetividad en la calificación. Implementar una evaluación 360 grados, donde se recolecten retroalimentaciones de diferentes fuentes, como superiores, pares y subordinados, de esta manera se podrá mejorar la efectividad de los aspectos de evaluación de desempeño en el Ejército y garantizar una calificación más objetiva y equitativa. Esto contribuirá a medir y mejorar el rendimiento de los oficiales de manera más precisa, promoviendo su desarrollo profesional y el logro de los objetivos organizacionales.

REFERENCIAS

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional: Un Enfoque Aplicado*. 6ta. Edición, ISBN 10: 607-481-346-9; ISBN 13: 978-607-481-346-3. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. Recuperado de: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a1bdc9466890694ff0a11e937b269278.pdf>.
- Abdessameud, O. M., Van Utterbeeck, F., Van Kerckhoven, J., & Guerry, M.-A. (2018). Military manpower planning towards simultaneous optimization of statutory and competence logics using population based approaches. En *ICORES 2018—Proceedings of the 7th International Conference on Operations Research and Enterprise Systems* (Vols. 2018-January, pp. 178-185). <https://doi.org/10.5220/0006565201780185>
- Agustiono, Wahyudi. (2018). *Development of appraisal system to improve military officers performance assessment process*. JOURNAL ASRO 9, N.º 2 (24 de julio de 2018): 18. <https://doi.org/10.37875/asro.v9i2.75>.
- Alvarez Indacochea, B. V., Indacochea Ganchozo, B. S., Yoza Rodríguez, N. R., & Alvarez Indacochea., A. A. (2018). Modelo de evaluación del desempeño laboral para el personal administrativo universitario. *Revista Científica Sinapsis*, 1(12). <https://doi.org/10.37117/s.v1i12.140>.
- Al-Jedaia, Y., & Mehrez, A. (2020). The effect of performance appraisal on job performance in governmental sector: The mediating role of motivation. *Management science letters*, 10(9), 2077-2088.
- Bautista Cuello, R., Cienfuegos Fructus, R., & Aquilar Panduro, J. D. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista De Investigación Valor Agregado*, 7(1), 54 - 60. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>.

- Caballero Díaz, J. L., Cuba Gutiérrez, A., & Gonzáles Talledo, Eduardo (2016). *Propuesta de lineamientos para la evaluación del desempeño de oficiales del Ejército del Perú* (Tesis de maestría, Universidad del Pacífico, Lima, Perú). Recuperado de <http://hdl.handle.net/11354/1473>.
- Cabezas-Ramos, C., & Brito-Aguilar, J. (2021). *La Gestión del Talento Humano para un Rendimiento Laboral Efectivo*. Polo del Conocimiento, 6(11), 742-761. doi: <http://dx.doi.org/10.23857/pc.v6i11.3296>.
- Campbell, John & Wiernik, Brenton. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2. 47-74. 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427.
- Campbell, JP y Wiernik, BM (2015). La modelización y evaluación del desempeño laboral. *Revisión Anual de Psicología Organizacional y Comportamiento Organizacional*, 2, 47-74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>.
- Cepeda, J. (2022). *Evaluación del desempeño laboral de los empleados de la Cía. Desagrec, Desarrollo Agroindustrial del Ecuador S.A.* <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/15087>.
- Chiang Vega, MM, Méndez Urrea, G., & Sánchez Bernales, G. (2010). *Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail*. Teoría , 19 (2), 21-36.
- Chiang Vega, MM, Méndez Urrea, G., & Sánchez Bernales, G. (2010). *Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail*. Teoría , 19 (2), 21-36.

Chiavenato, Idalberto (2002), *Gestión del Talento Humano*. México: Editorial McGraw – Hill. Interamericana. Bogotá: Editorial Practice Hill. Recuperado en: <https://bit.ly/2IC4XAm>.

Chiavenato, Idalberto (2007), *Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones*. (8a ed.), México. McGrawHill, Interamericana. Recuperado en: <https://bit.ly/2N8BNoS>.

Chiavenato, Idalberto (2009), *Gestión del Talento Humano*. (3a ed.) Recuperado de: <https://bit.ly/2JaKYGy>.

David P. Kite. (2018). *The U.S. Army Officer Evaluation Report: Why are We Writing to Someone Who Isn't Reading?* (master's thesis, Air Command and Staff College, 1998), 8, accessed 17 September 2019, <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a398598.pdf>.

Dolan, S. L., Valle, R., Jackson, S. E., y Schuler, R. S. (2007). *La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. McGraw-Hill/Interamericana de España.

Evans, L., & Bae, K.-H. (2018). Simulation-based analysis of a forced distribution performance appraisal system. En *Journal of Defense Analytics and Logistics* (Vol. 1, Número 2, pp. 120-136). <https://doi.org/10.1108/JDAL-10-2017-0022>.

Evans, L., & Bae, K.-H. (2018). US Army performance appraisal policy analysis: A simulation optimization approach. *The Journal of Defense Modeling and Simulation: Applications, Methodology, Technology*, 16, 154851291878796. <https://doi.org/10.1177/1548512918787969>.

Evans, Lee, y Ki-Hwan Bae. US Army performance appraisal policy analysis: a simulation optimization approach. *The Journal of Defense Modeling and*

Simulation. (13 de agosto de 2018): 154851291878796.
<https://doi.org/10.1177/1548512918787969>.

Evans, L. A., & Robinson, G. L. (2020, January). Evaluating Our Evaluations: Recognizing and Countering Performance Evaluation Pitfalls. *Military Review* 100.

Fallahnejad, A., Nazari, R., & Fard, M. M. (2023). Analysis of the Relationship Between the Development of Performance Criteria and Job Performance of Employees with Respect to the Mediating Role of Employee Participation. *Studia Universitatis „Vasile Goldis” Arad–Economics Series*, 33(2), 1-26.

Fernández-del-Río, E., Koopmans, L., Ramos-Villagrasa, P. J., & Barrada, J. R. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(3), 195-205.

Johnson, S. R. (2012). *US Army Evaluations, A Study of Inaccurate and Inflated Reporting*. Quantico, VA.

Guartán, A., Torres, K., & Ollague, J. (2019). *La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores*. 593 Digital Publisher CEIT, 4(6), 13-26. <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139>.

Gutknecht, S. P., Semmer, N. K., & Annen, H. (2005). Predictive validity of an assessment center for the study and professional success of career officers in the Swiss Army; (Prognostische validität eines Assessment Centers für den studien- und berufserfolg von Berufsoffizieren der Schweizer Armee). En *Zeitschrift für Personalpsychologie* (Vol. 4, Número 4, pp. 170-180). <https://doi.org/10.1026/1617-6391.4.4.170>.

Kumar, A., Mahto, V., & Sharma, V. P. (2020). Reinforced preformed particle gel: Synthesis, characterization and performance evaluation for water shut-off

jobs in heterogeneous reservoir. *Journal of Petroleum Science and Engineering*, 193, 107408.

León, C. (2016). *Evaluación del desempeño del sector público : mecanismo para rendir cuentas y prestar servicios públicos con parámetros de calidad a los administrados*. Recuperado de <https://ruc.udc.es/dspace/handle/2183/18384>.

Lluncor, M., Revilla, A. C., Zegarra, W., & Olano, D. (2021). El desempeño laboral en organizaciones públicas y privadas. *Revista Científica Pakamuros*, 9(1), 12–20. <https://doi.org/10.37787/PAKAMUROS-UNJ.V9I1.159>.

Manay, E. y Monterio, K. (2021). *Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño para los trabajadores de la empresa prestadora de servicios de saneamiento Huancayo 2021*. Trabajo de Investigación para optar el grado académico de Maestro en Recursos Humanos y Gestión Organizacional, Escuela de Posgrado, Universidad Continental, Huancayo, Perú.

Miao, B., Suo, Y., Liang, Y., & Li, Y. (2022). The Influence of Organizational Identity on Knowledge Employees' Job Performance—The Mediating Role of Work Values. *IEEE Access*, 10, 90903-90914.

Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos: un enfoque de estrategia*. In *Dirección y administración de recursos humanos: un enfoque de estrategia* (pp. 722-722).

Mondy, R. W., Noe, R. M., Premeaux, S. R., Deras Quiñones, A., & Juárez Hernández, O. (1997). *Administración de recursos humanos* (6a. ed. --.). México, D. F.: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Mondy, W. y Noé, R. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. Sexta edición. Prentice Hall. México.

- Mori, M. (2022). *Monitoreo y evaluación para el desempeño laboral de los servidores públicos de Transportes y comunicaciones de Lambayeque* [Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/77767>.
- Motowidlo, SJ y Kell, HJ (2012). Desempeño laboral. En I. Weiner, NW Schmitt y S. Highhouse (Eds.), *Manual de psicología, Volumen 12: Psicología industrial y organizacional* (pp. 82-103). Hoboken, Nueva Jersey: John Wiley & Sons.
- Motowidlo, SJ, y Van Scotter, JR (1994). Evidencia de que el desempeño de la tarea debe distinguirse del desempeño contextual. *Revista de Psicología Aplicada*, 79 , 475-480. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.79.4.475>.
- Murphy, KR (2008). Explicar la débil relación entre el desempeño laboral y las calificaciones del desempeño laboral. *Psicología industrial y organizacional: perspectivas sobre la ciencia y la práctica*, 1 , 148-160. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2008.00030>.
- Murphy, K. R. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 13-31. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12259>
- Ordenanza FAP 35-2. Informe de eficiencia del personal superior. Fuerza Aérea del Perú (1973).
- Pazy, A. and Oron, I. (2001), Sex proportion and performance evaluation among high-ranking military officers. *J. Organiz. Behav.*, 22: 689-702. <https://doi.org/10.1002/job.109>.
- Perez Acuña, C. (2022). *Modelo de evaluación del desempeño laboral para la gestión por resultados en una gerencia regional de agricultura del Perú*. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/94165>.

PERSUPE 13006. Reglamento del personal superior. Marina de Guerra del Perú (2008).

Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, 2022. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3531092/POLÍTICA%20NACIONAL%20DE%20MODERNIZACIÓN%20DE%20LA%20GESTIÓN%20PÚBLICA%20AL%202030%281%29.pdf.pdf?v=1661208943>.

Ramírez, R. y Nazar, G. (2019). Factores motivacionales de diseño del trabajo y su relación con desempeño laboral. *Revista Psicología: Organizações e Trabalho*, 19(4), 791799.

Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 35(3), 195-205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>.

Rana, W., Mukhtar, S., & Mukhtar, S. (2022). Job satisfaction, performance appraisal, reinforcement and job tasks in medical healthcare professionals during the COVID-19 pandemic outbreak. *The International Journal of Health Planning and Management*, 37(4), 2345-2353.

Sackett, P. (2002). *The structure of counterproductive work behaviors: dimensionality and relationships with facets of job performance*. *International Journal of Selection and Assessment*, 10 (1), 5-11.

Schneider, L., Powell, D. M., & Bonaccio, S. (2019). Does interview anxiety predict job performance and does it influence the predictive validity of interviews?. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(4), 328-336.

Souto Anido, Lourdes & Marrero Ancízar, Yaimary & Marquez Sanchez, Fidel & Vergara-Romero, Arnaldo. (2021). *Incidencia de la Gestión de los Recursos*

Humanos en los resultados Organizacionales: ¿mito o realidad?. 8. 1. 10.5281/zenodo.7103729.

Sutarno, Aries & Madhakomala, R. & Widodo, Suparno. (2020). *Evaluation Program of the Appraisal List of Officers Personnel Assigned In the Indonesian Navy*. International Journal of Scientific Research and Management. 8. 405-432. 10.18535/ijprm/v8i06.sh03.

Swets, JA y Bjork, RA (1990). Mejorando el Desempeño Humano: Una Evaluación de las Técnicas de la “Nueva Era” Consideradas por el Ejército de los Estados Unidos. *Ciencia Psicológica* , 1 (2), 85–96. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1990.tb00074.x>

Tejedor Vergara, V. E. (2019). La evaluación del desempeño incrementa la calidad en la atención en las empresas de servicios. *Revista FAECO Sapiens*, 2(2), 64–75. Recuperado a partir de https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/703.

Vaamonde, J.D, Omar, A y Uribe, H. (2012). *Comportamientos contraproducentes en el trabajo: diseño y validación de una escala*. *Perspectivas en psicología*, 8 (2), 249-265.

Villena, J. (2022). *Gestión del rendimiento y desempeño Laboral de los servidores públicos de una entidad del estado– Lima, 2021* [Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/86436>.

ANEXOS

Matriz de categorización apriorística

Título: LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y RENDIMIENTO LABORAL DE LOS OFICIALES DEL EJERCITO DEL PERÚ, 2023

Problema General	Objetivo General	Objetivos específicos	Categoría	Subcategoría	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3
Cuáles son los aspectos de evaluación de desempeño que inciden en el rendimiento de los Oficiales del Ejército del Perú, 2023	Analizar los aspectos de evaluación de desempeño que inciden en el rendimiento de los Oficiales del Ejército del Perú, 2023	Analizar si el aspecto de cualidades personales incide en rendimiento laboral de los Oficiales del Ejército del Perú, 2023	Evaluación de desempeño	Objetivo de la evaluación Chiavenato (2009)	Resultados	Desarrollo profesional	Apreciación
				Aspectos de evaluación Chiavenato (2009)	Desempeño	Capacidades	Metas y resultados
				Criterios de evaluación Chiavenato (2009)	Indicadores	Puntuación	Medición
		Analizar si el aspecto de productividad incide en rendimiento laboral de los	Rendimiento Laboral	Desempeño de la tarea	Espíritu de superación	Cumplimiento de objetivos	

		Oficiales del Ejército del Perú, 2023		Borman et al. (1985)			
				Desempeño contextual Borman et al. (1985)	Involucramiento	Conocimiento del puesto	
		Analizar si el aspecto de valor potencial incide en rendimiento laboral de los Oficiales del Ejército del Perú, 2023.		Comportamiento contra productivos Borman et al. (1985)	Disciplina	Cooperación	

Certificados de Validación de instrumento

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la categoría 1: Evaluación de desempeño

N o	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹			Relevancia ²				Claridad ³				Sugerencias	
		M D	D	A	M A	M D	D	A	M A	M D	D	A		M A
	SUBCATEGORÍA 1: Objetivo de la evaluación													
	Criterio 1: Resultados													
1	¿Cuál considera Usted, qué es el objetivo de la evaluación de desempeño a los oficiales del Ejército?				X				X				X	
2	¿Cuáles son las principales deficiencias en el cumplimiento del objetivo de la evaluación de desempeño del personal de Oficiales?				X				X				X	
	Criterio 2: Desarrollo													
3	¿Cuáles son las actividades que se están llevando de manera positiva y/o negativa del proceso de evaluación desempeño de los Oficiales?				X				X				X	
4	De acuerdo a las normas para la evaluación anual de los Oficiales. ¿Qué aspectos considera usted, se debe mejorar o cambiar para realizar un adecuado desarrollo de la evaluación de desempeño?				X				X				X	
	Criterio 3: Apreciación													
5	¿Cuáles considera usted, que son los principios fundamentales que no están aplicando adecuadamente los Oficiales evaluadores?				X				X				X	
6	¿Considera Usted que el método de evaluación de desempeño del personal de Oficiales, permite llevarse a cabo de manera justa y objetiva?				X				X				X	
	SUBCATEGORÍA 2: Aspectos de Evaluación													
	Criterio 1: Desempeño													
7	¿Qué aspectos de evaluación considerados en la sección Cualidades Personales, permiten medir el desempeño laboral del Oficial?				X				X				X	

8	¿Qué criterios utiliza Usted para la asignación de puntaje y justificación al momento de evaluar los aspectos de Cualidades Personales?				X					X					X
Criterio 2: Capacidad															
9	¿Qué aspectos de evaluación considerados en el formato de evaluación del Oficial, permiten medir adecuadamente su capacidad?				X					X					X
10	¿Cuáles son los aspectos o criterios para evaluar la capacidad del Oficial?				X					X					X
Criterio 3: Metas y resultados															
11	¿Considera Usted que los aspectos considerados en el formato de evaluación, permiten identificar las metas y resultados del Oficial?				X					X					X
SUBCATEGORIA 3: Criterios de Evaluación															
Criterio 1: Indicadores															
13	¿Está de acuerdo con los indicadores de evaluación establecidos para la evaluación de desempeño de los Oficiales?				X					X					X
14	En su experiencia ¿Cómo mejoraría los indicadores de evaluación?				X					X					X
Criterio 2: Puntuación															
15	¿Cuáles son aspectos positivos y negativos sobre el método de calificación por notas en la evaluación de desempeño de los Oficiales del Ejército?				X					X					X
16	¿Cuáles, considera usted, deberían ser los criterios en la aplicación de las notas de calificación en la evaluación de los Oficiales?				X					X					X
Criterio 3: Medición															
17	¿De qué manera el resultado o nota final de la evaluación de desempeño actual del Oficial calificado, permite medir su eficiencia?				X					X					X
18	¿De qué manera se puede implementar de manera objetiva la medición de resultados de la evaluación de los oficiales?				X					X					X

	Criterio 1: Disciplina													
	¿Considera Usted que las faltas a la Ley del Régimen disciplinario cometidos por los Oficiales son considerados en la evaluación de desempeño de los Oficiales?			X				X					X	
	¿Cómo afecta la disciplina en el desempeño de los Oficiales?			X				X					X	
	Criterio 2: Cooperación													
	¿Considera Usted que la falta de cooperación de los Oficiales es considerada en la evaluación de desempeño?			X				X					X	
	¿Qué aspectos son los que miden el nivel de cooperación de los Oficiales?			X				X					X	

Observaciones: Si hay pertinencia dado que corresponde al concepto teórico formulado.

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador: RAMOS HUAMÁN, OLGA MARÍA DEL CARMEN

DNI: 09856542

Especialidad del validador: DOCTORA EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

Lima 03 de julio del 2023

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la Sub categoría.

DRA. OLGA MARÍA DEL CARMEN RAMOS HUAMÁN
DNI: 09856542

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la categoría 1: Evaluación de desempeño

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹			Relevancia ²				Claridad ³				Sugerencias	
		M D	D	A	M A	M D	D	A	M A	M D	D	A		M A
	SUBCATEGORÍA 1: Objetivo de la evaluación													
	Criterio 1: Resultados													
1	¿Cuál considera Usted, qué es el objetivo de la evaluación de desempeño a los oficiales del Ejército?				X				X				X	
2	¿Cuáles son las principales deficiencias en el cumplimiento del objetivo de la evaluación de desempeño del personal de Oficiales?				X				X				X	
	Criterio 2: Desarrollo													
3	¿Cuáles son las actividades que se están llevando de manera positiva y/o negativa del proceso de evaluación desempeño de los Oficiales?				X				X				X	
4	De acuerdo a las normas para la evaluación anual de los Oficiales. ¿Qué aspectos considera usted, se debe mejorar o cambiar para realizar un adecuado desarrollo de la evaluación de desempeño?				X				X				X	
	Criterio 3: Apreciación													
5	¿Cuáles considera usted, que son los principios fundamentales que no están aplicando adecuadamente los Oficiales evaluadores?				X				X				X	
6	¿Considera Usted que el método de evaluación de desempeño del personal de Oficiales, permite llevarse a cabo de manera justa y objetiva?				X				X				X	
	SUBCATEGORÍA 2: Aspectos de Evaluación													
	Criterio 1: Desempeño													
7	¿Qué aspectos de evaluación considerados en la sección Cualidades Personales, permiten medir el desempeño laboral del Oficial?				X				X				X	

8	¿Qué criterios utiliza Usted para la asignación de puntaje y justificación al momento de evaluar los aspectos de Cualidades Personales?				X					X					X	
Criterio 2: Capacidad																
9	¿Qué aspectos de evaluación considerados en el formato de evaluación del Oficial, permiten medir adecuadamente su capacidad?				X					X					X	
10	¿Cuáles son los aspectos o criterios para evaluar la capacidad del Oficial?				X					X					X	
Criterio 3: Metas y resultados																
11	¿Considera Usted que los aspectos considerados en el formato de evaluación, permiten identificar las metas y resultados del Oficial?				X					X					X	
SUBCATEGORIA 3: Criterios de Evaluación																
Criterio 1: Indicadores																
13	¿Está de acuerdo con los indicadores de evaluación establecidos para la evaluación de desempeño de los Oficiales?				X					X					X	
14	En su experiencia ¿Cómo mejoraría los indicadores de evaluación?				X					X					X	
Criterio 2: Puntuación																
15	¿Cuáles son aspectos positivos y negativos sobre el método de calificación por notas en la evaluación de desempeño de los Oficiales del Ejército?				X					X					X	
16	¿Cuáles, considera usted, deberían ser los criterios en la aplicación de las notas de calificación en la evaluación de los Oficiales?				X					X					X	
Criterio 3: Medición																
17	¿De qué manera el resultado o nota final de la evaluación de desempeño actual del Oficial calificado, permite medir su eficiencia?				X					X					X	
18	¿De qué manera se puede implementar de manera objetiva la medición de resultados de la evaluación de los oficiales?				X					X					X	

	Criterio 1: Disciplina													
	¿Considera Usted que las faltas a la Ley del Régimen disciplinario cometidos por los Oficiales son considerados en la evaluación de desempeño de los Oficiales?			X				X					X	
	¿Cómo afecta la disciplina en el desempeño de los Oficiales?			X				X					X	
	Criterio 2: Cooperación													
	¿Considera Usted que la falta de cooperación de los Oficiales es considerada en la evaluación de desempeño?			X				X					X	
	¿Qué aspectos son los que miden el nivel de cooperación de los Oficiales?			X				X					X	

Observaciones: Si hay pertinencia dado que corresponde al concepto teórico formulado.

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador: ASCA AGAMA, POMPEYO GABRIEL

DNI: 25500299

Especialidad del validador: DOCTOR EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

Lima 03 de julio del 2023

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la Sub categoría.



DR. POMPEYO GABRIEL ASCA AGAMA
DNI: 25500299

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la categoría 1: Evaluación de desempeño

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹				Relevancia ²				Claridad ³				Sugerencias
		M	D	A	M	M	D	A	M	M	D	A	M	
	SUBCATEGORÍA 1: Objetivo de la evaluación	D			A	D			A	D			A	
	Criterio 1: Resultados													
1	¿Cuál considera Usted, qué es el objetivo de la evaluación de desempeño a los oficiales del Ejército?				X				X				X	
2	¿Cuáles son las principales deficiencias en el cumplimiento del objetivo de la evaluación de desempeño del personal de Oficiales?				X				X				X	
	Criterio 2: Desarrollo													
3	¿Cuáles son las actividades que se están llevando de manera positiva y/o negativa del proceso de evaluación desempeño de los Oficiales?				X				X				X	
4	De acuerdo a las normas para la evaluación anual de los Oficiales. ¿Qué aspectos considera usted, se debe mejorar o cambiar para realizar un adecuado desarrollo de la evaluación de desempeño?				X				X				X	
	Criterio 3: Apreciación													
5	¿Cuáles considera usted, que son los principios fundamentales que no están aplicando adecuadamente los Oficiales evaluadores?				X				X				X	
6	¿Considera Usted que el método de evaluación de desempeño del personal de Oficiales, permite llevarse a cabo de manera justa y objetiva?				X				X				X	
	SUBCATEGORÍA 2: Aspectos de Evaluación													
	Criterio 1: Desempeño													
7	¿Qué aspectos de evaluación considerados en la sección Cualidades Personales, permiten medir el desempeño laboral del Oficial?				X				X				X	

8	¿Qué criterios utiliza Usted para la asignación de puntaje y justificación al momento de evaluar los aspectos de Cualidades Personales?				X					X					X
Criterio 2: Capacidad															
9	¿Qué aspectos de evaluación considerados en el formato de evaluación del Oficial, permiten medir adecuadamente su capacidad?				X					X					X
10	¿Cuáles son los aspectos o criterios para evaluar la capacidad del Oficial?				X					X					X
Criterio 3: Metas y resultados															
11	¿Considera Usted que los aspectos considerados en el formato de evaluación, permiten identificar las metas y resultados del Oficial?				X					X					X
SUBCATEGORIA 3: Criterios de Evaluación															
Criterio 1: Indicadores															
13	¿Está de acuerdo con los indicadores de evaluación establecidos para la evaluación de desempeño de los Oficiales?				X					X					X
14	En su experiencia ¿Cómo mejoraría los indicadores de evaluación?				X					X					X
Criterio 2: Puntuación															
15	¿Cuáles son aspectos positivos y negativos sobre el método de calificación por notas en la evaluación de desempeño de los Oficiales del Ejército?				X					X					X
16	¿Cuáles, considera usted, deberían ser los criterios en la aplicación de las notas de calificación en la evaluación de los Oficiales?				X					X					X
Criterio 3: Medición															
17	¿De qué manera el resultado o nota final de la evaluación de desempeño actual del Oficial calificado, permite medir su eficiencia?				X					X					X
18	¿De qué manera se puede implementar de manera objetiva la medición de resultados de la evaluación de los oficiales?				X					X					X

	Criterio 1: Disciplina														
	¿Considera Usted que las faltas a la Ley del Régimen disciplinario cometidos por los Oficiales son considerados en la evaluación de desempeño de los Oficiales?				X					X					X
	¿Cómo afecta la disciplina en el desempeño de los Oficiales?				X					X					X
	Criterio 2: Cooperación														
	¿Considera Usted que la falta de cooperación de los Oficiales es considerada en la evaluación de desempeño?				X					X					X
	¿Qué aspectos son los que miden el nivel de cooperación de los Oficiales?				X					X					X

Observaciones: Si hay pertinencia dado que corresponde al concepto teórico formulado.

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador: ESPINOZA GÁLVEZ, ROGELIO

DNI: 08285643

Especialidad del validador: DOCTOR EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

Lima 03 de julio del 2023

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la Sub categoría.



DR. ROGELIO ESPINOZA GÁLVEZ
DNI: 08285643

Lima, 12 de junio del 2023

Señor (a):

Mg. Angel Florencio Pajuelo Jibaja

Gral Div Comandante General:**COMANDO DE PERSONAL DEL EJERCITO****Nº de Carta** : 168 – 2023 – UCV – VA – EPG – F05L03/J**Asunto** : Solicita autorización para realizar investigación**Referencia** : Solicitud del interesado de fecha: 12 de junio del 2023

Tengo a bien dirigirme a usted para saludarlo cordialmente y al mismo tiempo augurarle éxitos en la gestión de la institución a la cual usted representa.

Luego para comunicarle que la Unidad de Posgrado de la Universidad César Vallejo Filial Lima Ate, tiene los Programas de Maestría y Doctorado, en diversas menciones, donde los estudiantes se forman para obtener el Grados Académico de Maestro o de Doctor según el caso.

Para obtener el Grado Académico correspondiente, los estudiantes deben elaborar, presentar, sustentar y aprobar un Trabajo de Investigación Científica (Tesis).

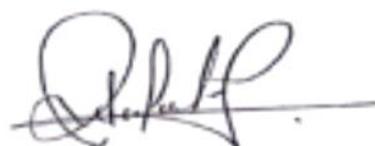
Por tal motivo alcanzo la siguiente información:

- 1) Apellidos y nombres de estudiante: **ROMANI VARGAS JOHNNY JESUS**
- 2) Programa de estudios : Maestría
- 3) Mención : Gestión Pública
- 4) Título de la investigación : **"LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS OFICIALES DEL EJÉRCITO DEL PERÚ, 2023"**

Debo señalar que los resultados de la investigación a realizar benefician al estudiante investigador como también a la institución donde se realiza la investigación.

Por tal motivo, solicito a usted se sirva autorizar la realización de la investigación en la institución que usted dirige.

Atentamente,

**Dra. Clemente Castillo Consuelo Del Pilar**

Jefa de la Escuela de Posgrado

Campus Lima Ate





PERÚ

Ministerio de Defensa

Ejército del Perú

Comando de Personal del
Ejército

"Año de la unidad, la paz y el desarrollo"

San Borja, 24 de julio de 2023

Oficio N° 750 S-9.a/02.01.13

Señora Consuelo Del Pilar Clemente Castillo
Jefa de la Escuela de Posgrado
Campus Lima Ate

Asunto : Sobre solicitud de autorización para realizar investigación

Ref. : N° de Carta 168-2023-UCV-VA-EPG F05L03/J del 12 de junio del 2023.

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarla cordialmente y a la vez manifestarle que, de acuerdo al documento de la referencia, donde solicita autorización para que el estudiante **Romani Vargas Johnny Jesus** realice su investigación sobre "**La evaluación de desempeño en el rendimiento laboral de los Oficiales del Ejército del Perú 2023**" en el Comando de Personal del Ejército.

Al respecto, de acuerdo a lo solicitado se autoriza dar las facilidades al estudiante Romani Vargas Johnny Jesus para la obtención de información académica respecto a su tema de investigación

Es propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración y deferente estima personal.

Dios guarde a Ud.


O - 240315365 - E+
ANGEL FLORENCIO PAJUELO JIBAJA
General de División
Comandante General del COPERE

GUIA DE ENTREVISTA SOBRE EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar: _____

Entrevistador: Johnny Jesus Romani Vargas

Entrevistado: _____

Introducción

La modernización del Estado supone aumentar la eficacia del aparato estatal para prestar un mejor servicio a los ciudadanos, priorizando y optimizando la asignación de los recursos públicos. En ese contexto se requiere de una adecuada gestión de recursos humanos enfocados en proporcionar y administrar el personal idóneo para llevar a cabo los objetivos de organización.

El Ejército del Perú, brinda el servicio de Seguridad y Defensa Nacional a través de sus roles estratégicos. En ese sentido, las diferentes funciones que realiza el personal militar, es fundamental para permitir el cumplimiento de los objetivos de la institución, para ello se requiere de hombres y mujeres capacitados, entrenados y sobre todo profesionales en la labor que cumplen.

El objetivo general de la investigación es: Analizar los aspectos de evaluación de desempeño que inciden en el rendimiento de los Oficiales del Ejército del Perú, 2023.

Asimismo, los objetivos específicos: Analizar si el aspecto de cualidades personales incide en rendimiento laboral de los Oficiales del Ejército del Perú, 2023; Analizar si el aspecto de productividad incide en rendimiento laboral de los Oficiales del Ejército del Perú, 2023; Analizar si el aspecto de valor potencial incide en rendimiento laboral de los Oficiales del Ejército del Perú, 2023.

Preguntas

1. ¿Cuál considera Usted que es el objetivo de la evaluación de desempeño (Informe de eficiencia anual) de los oficiales del Ejército?
2. ¿Cuáles son las actividades que se están llevando de manera positiva y negativa del proceso de evaluación desempeño de los Oficiales?
3. De acuerdo a las normas para la evaluación anual de los Oficiales. ¿Qué aspectos se debe mejorar o cambiar para realizar un adecuado desarrollo de la evaluación de desempeño?
4. ¿Cuáles son los principios fundamentales que no están aplicando adecuadamente los Oficiales evaluadores?
5. ¿De qué manera los aspectos de evaluación sobre las cualidades personales del Oficial, permiten medir adecuadamente el desempeño del Oficial?
6. ¿De qué manera los aspectos de evaluación sobre Rendimiento, permiten medir adecuadamente el desempeño del Oficial?

7. ¿De qué manera los aspectos de evaluación sobre Potencial, permiten medir adecuadamente el desempeño del Oficial?
8. ¿Considera Usted que los indicadores que se emplean en la evaluación de desempeño determinan el desempeño del Oficial?
9. ¿Cuáles son aspectos positivos y negativos sobre el método de calificación por notas en la evaluación de desempeño de los Oficiales del Ejército?
10. ¿De qué manera el resultado o nota final de la evaluación de desempeño actual del Oficial calificado, permite medir su eficiencia?
11. ¿Cuáles son los aspectos del actual sistema de evaluación que evalúan el espíritu de superación?
12. ¿Considera que los superiores determinan los objetivos que deben cumplir los subordinados?
13. ¿Considera Usted que existe diferencias en el involucramiento de los Oficiales para el cumplimiento de sus objetivos?
14. ¿Considera Usted que todos los Oficiales conocen el puesto que le son asignados?
15. ¿Considera Usted que él Oficial está en condiciones de asumir cualquier puesto que se le asigne de acuerdo a su grado?
16. ¿Considera Usted que actos contra la disciplina cometidos por los Oficiales son considerados en la evaluación de desempeño de los Oficiales?
17. ¿Cómo afecta la disciplina en el desempeño de los Oficiales?
18. ¿Considera Usted que la falta de cooperación de los Oficiales es considerada en la evaluación de desempeño?