

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS
“CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”



**Gestión del talento humano en el Ejército del Perú, y su
relación con la responsabilidad social**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de
Licenciado en Ciencias Militares con Mención en Administración**

Autor

SUCLUPE CHICOMA ADRIAN

ORCID: 0009-0005-0720-9450

Lima – Perú

2025

8% Similitud general

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




Filtrado desde el informe

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

Exclusiones

- ▶ N.º de fuente excluida

Fuentes principales

- 6%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 4%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

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

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a mi familia especialmente mis padres, esposa e hijos, ellos me impulsan a buscar la superación constante como persona y como profesional, particularmente mi esposa, mis hijos y mi padre, son la fuerza que motiva la búsqueda constante de mis metas y logros.

AGRADECIMIENTO

Debo agradecer a Dios por la salud que nos brinda, a la familia por todo su apoyo, a mi Ejército por todo lo brindado a lo largo de mi vida profesional, a mis jefes y compañeros de trabajo que a lo largo de mi carrera han aportado conocimientos, experiencias y valores que me han permitido crecer profesionalmente y como persona.

Índice	Pág.
Carátula	I
Dedicatoria	II
Agradecimiento	III
Índice	IV
Resumen	VI
Introducción	VIII
Capítulo I: Información General	
1.1 Descripción de la Dependencia o Unidad	10
1.2 Tipo de Actividad que Desarrolló	10
1.3 Lugar y Fecha	10
1.4 Misión	10
1.5 Visión	10
1.6 Funciones del Puesto que Ocupó	10
Capítulo II: Marco Teórico	
2.1 Antecedentes	11
2.1.1 Antecedentes Internacionales	11
2.1.2 Antecedentes Nacionales	14
2.2 Bases Teóricas	17
2.3 Términos Básicos	33
Capítulo III: Análisis de la Responsabilidad Social del Ejército en la Gestión del Recurso Humano respecto a oficiales	
3.1 Campo de Aplicación	36
3.2 Metodología	36
3.3 Análisis de las teorías versus lo evidenciado	37
3.4 Impactos Sociales de la Problemática	48
3.4.1 Impactos a la Institución	48
3.5.1 Impactos a los Stakeholders	49
3.6 Diagnóstico	50
3.7 Propuesta de Innovación	50
3.8 Objetivo de la Propuesta	51

Conclusiones

Recomendaciones

Referencias Bibliográficas

Anexo A. Índice de Figuras

Resumen

El presente informe de investigación consistió en un trabajo de suficiencia profesional, basado en la experiencia del investigador y la teoría existente sobre las categorías interdependientes denominadas; Responsabilidad Social y Gestión de Recursos Humanos. Mediante un enfoque de investigación cualitativa con un diseño descriptivo, se propuso como objetivo determinar si se viene gestionando los recursos humanos en el Ejército del Perú con Responsabilidad Social.

Mediante una revisión sistémica de artículos de revistas científicas, las bases teóricas proponen que las organizaciones del Estado y privadas cada vez tienden a sumergirse en una gestión del recurso humano con responsabilidad social, sin embargo encuentran que en el sector de Defensa y Seguridad Nacional; esta filosofía y prácticas institucionales aún está menos desarrollada. Las bases teóricas coinciden en que no puede haber una gestión de personal sin ética y sin responsabilidad social, asimismo no puede haber una gestión que sea socialmente responsable en ninguna organización, si ésta no vela por los intereses de los stakeholders o grupos de interés que involucran no solo a la sociedad hacia afuera sino también a los trabajadores de la organización inclusive a sus familias.

Las evidencias encontradas por el investigador fueron corroboradas por la mayoría de las bases teóricas y se pudo determinar qué; existen oportunidades de mejoras para lograr una gestión de recursos humanos con una verdadera responsabilidad social, particularmente en la toma de decisiones que el alto mando realiza cuando se trata de decisiones estratégicas que impactan sobre

todos los stakeholders, en este caso se sugiere que la concepción del Plan Estratégico de Transformación Institucional al 2034; fue ideado y decidido por un grupo reducido de oficiales de alta graduación del alto mando en su momento, y que estas decisiones pudieron ser sometidas a un consenso para tomar en cuenta las opiniones o consultar a los subordinados quienes serían impactados por estas mismas decisiones; con el afán de evitar impactos negativos y gestionar responsablemente el recurso humano.

Además, respecto a las invitaciones del personal militar por cualquiera de las causales de renovación, existe la necesidad de implementar un sistema de desvinculación de la vida militar y adaptación a la vida civil, que permita que los oficiales y técnicos sub oficiales en retiro puedan ser competente, seguir valiéndose y solventar a sus familias.

Introducción

Una organización con responsabilidad social es aquella que, además de buscar la eficiencia, la innovación y la tecnología, también tiene en cuenta el impacto social, ambiental y económico de sus operaciones. Esta organización se compromete con el bienestar de sus empleados, clientes, comunidad y el planeta en general. El Ejército del Perú como entidad del Estado tiene la necesidad de conducirse por los ámbitos de la Responsabilidad Social porque, además de su función principal de defender la nación, tiene un rol vital en el desarrollo económico y social del país, el control del orden interno, y las acciones de defensa civil, debiendo siempre cohesionarse con la sociedad y ser percibido como una institución éticamente responsable.

La presente investigación se propuso determinar propuestas de mejora para lograr una Gestión de Recursos Humanos con Responsabilidad Social. El trabajo se ha dividido en tres capítulos para su mejor organización y desarrollo. En el primer capítulo, el investigador muestra una información general, detalla su experiencia laboral, y define el espacio y tiempo de la investigación.

En el capítulo II, se establece un marco teórico, para lo cual se han consultado antecedentes de investigación con las categorías de Gestión de Recursos Humanos y Responsabilidad Social, asimismo se han extraído bases teóricas sobre las mismas categorías y finalmente se han definido los términos más relevantes que ayuden a comprender todo el contexto del fenómeno.

En el Capítulo III se realiza un análisis interpretativo cualitativo basado en la confrontación del conocimiento otorgado por el marco teórico y lo evidenciado por la experiencia de la vida profesional por parte del investigador. Finalmente, luego de un síntesis se pudo arribar a las conclusiones; determinando que existen oportunidades de mejora para lograr una Gestión de Recursos Humanos con Responsabilidad Social en el Ejército del Perú

Capítulo I

Información General

1.1 Descripción de la Dependencia o Unidad

El presente informe se deriva de la experiencia en diferentes unidades y dependencias del Ejército, sin embargo, es el Comando de Personal del Ejército (COPERE) la dependencia que se relaciona directamente con la investigación.

1.2 Tipo de actividad que desarrolló

Como oficial de estado mayor, como jefe de sección, como jefe de compañía, y como integrante de la corporación del COPERE.

1.3 Lugar y fecha

La investigación se puede identificar en la guarnición de Lima, Cuartel General del Ejército, durante el año 2024.

1.4 Misión

El investigador desempeño funciones como administrativo de la secretaría del comandante general del COPERE. La misión del COPERE es administrar el recurso humano de Personal en el Ejército.

1.5 Visión

La visión de COPERE es integrar la sociedad y ser reconocidos por su compromiso y respeto mutuo, buscando el bienestar de todos.

1.6 Funciones del puesto que ocupó

Planificación, conducción y ejecución del sostenimiento del COPERE

Capítulo II

Marco Teórico

2.1 Antecedentes

Aún existen muy pocos estudios sobre gestión de recursos humanos con responsabilidad social en los ejércitos del mundo, se han ubicado solo 2 estudios de este tipo, uno en el Ejército del Perú y otro en el Ejército de Colombia, sin embargo sí existen varios estudios sobre gestión de recursos humanos con responsabilidad social en el ámbito empresarial y estatal, siendo el Ejército del Perú una organización del Estado; es aplicable a esta investigación considerar los antecedentes encontrados.

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Omidi, A., y Dal Zotto, C. (2022). En su investigación denominada: *Gestión socialmente responsable de recursos humanos en las instituciones públicas: Revisión sistemática de la literatura y agenda de investigación*, de la Universidad de Neuchâtel, en Suiza, mediante una metodología de revisión sistémica de la literatura sobre las variables denominadas; gestión de recursos humanos y responsabilidad social empresarial (RSE), se proponen como objetivo determinar: los antecedentes, las prácticas y los resultados de esta línea de investigación. Al sintetizar estudios pasados dispersos pero interrelacionados, concluyeron que; las instituciones públicas empiezan a incursionar en RSE sin embargo aún falta mirar con otra cara a la RSE referente

a la gestión de personas y enfocarse en temas como: que la RSE puede tener un impacto positivo en el compromiso de los empleados. Otros factores individuales afectados positivamente por las prácticas de RSE incluyen el comportamiento de la ciudadanía y de los empleados, el desempeño de las tareas de los empleados, la satisfacción de los empleados, el bienestar de los empleados, la lealtad de los empleados, la propensión de los empleados a identificarse con su organización, las relaciones empleado-empleador, la confianza de los empleados en la empresa, la empatía de los empleados, el comportamiento de intercambio de conocimientos de los empleados, el comportamiento de innovación de los empleados, y el comportamiento intra emprendedor de los empleados. También se ha demostrado que las prácticas de RSE pueden ayudar a los empleados a comprender sus trabajos de una manera significativa e incluso hacer que los empleados sean más resilientes en tiempos de crisis.

Zárate, Ballenc & Suárez (2017), estudiantes de la Facultad de Administración Logística de la Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova, en Colombia, mediante su tesis de pregrado; denominada: *Responsabilidad Social en el Ejército Nacional*, mediante una metodología de corte mixto, se apoyó en el método de análisis-síntesis con un diseño descriptivo que se desarrolló inicialmente con la separación de los conceptos, y posteriormente comprender su concordancia, se propusieron como objetivo: evidenciar que el Ejército Nacional de Colombia realiza prácticas de

Responsabilidad Social Empresarial (RSE) efectivas que incluyen la sostenibilidad, fomenta su desarrollo institucional y humano, llegando a concluir que; el Ejército Nacional de Colombia busca implementar medidas de RSE hacia sus trabajadores particularmente en aquellos que han caído en combate y aquellos que han quedado con discapacidades producto del combate incluidas a las familias de estos héroes nacionales, sin embargo no hay stakeholders identificados que impliquen realmente una verdadera RSE o RSC.

Jamali, D., El Dirani, A. M., & Harwood, I. A. (2015), en su investigación denominada Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: A stakeholder perspective. De la escuela de negocios de Madrid. España, mediante una metodología de enfoque mixto, se propusieron determinar si se vienen mirando a los stakeholders en otros sectores como se miran en el sector empresarial, en este estudio se incluye el sector Defensa de las fuerzas armadas. Aunque se enfoca en el sector empresarial, este estudio examina el papel crucial de la gestión de recursos humanos en la implementación de la RSC desde una perspectiva de los stakeholders. Concluyen con sus hallazgos que es de vital importancia que las prácticas laborales justas, el desarrollo de los empleados y el bienestar deben ser extrapolados al contexto militar en cuanto a su responsabilidad con su personal, infiriendo que por ser militares merecen solo un trato duro.

Moon, J. (2002). Corporate social responsibility: An overview. In The

international directory of corporate philanthropy (p. 3-14). Escuela de altos dirección y administración, EADA, Barcelona. España, a través de una metodología descriptiva de enfoque cualitativo busca sintetizar cómo y en qué aspectos de la RSC se enfocan las organizaciones para instruir y capacitar a su personal en este concepto. El investigador concluye en que, no se puede decir que todas las organizaciones e instituciones de Europa están implementando las prácticas de RSC sin embargo se evidencia una tendencia importante a estas prácticas en casi un 70%. Las escuelas de negocios están tomando iniciativas en este ámbito. Existe una comprensión, contextualización y presentación muy diversas de la RSC. Si bien el término RSE, sus temas actuales y otros temas de la agenda empresarial-social han ganado popularidad, muchos programas se basan en las orientaciones a largo plazo de la ética empresarial y la responsabilidad ambiental, faltando aún mirar hacia adentro a los Stakeholders como otro aspecto importante. Esta obra ofrece una visión general del concepto de responsabilidad social corporativa a nivel internacional. Si bien no se centra específicamente en el ejército, proporciona un contexto amplio sobre las dimensiones de la RSC.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Rodríguez P., & Vargas J. (2022) en su investigación denominada; *Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en la Gestión de Recursos Humanos y su Impacto en el Compromiso de los Empleados en Empresas del Sector Textil Peruano*, mediante una metodología de estudio cuantitativo,

descriptivo y correlacional, aplicó un cuestionario a una muestra aleatoria estratificada de 250 empleados de empresas textiles en Lima, Perú. El cuestionario midió las percepciones de los empleados sobre las prácticas de RSE en la gestión de recursos humanos (selección, capacitación, desarrollo, compensación, bienestar) y su nivel de compromiso organizacional (afectivo, de continuación y normativo). Los resultados mostraron una correlación positiva y significativa entre las prácticas de RSE en la gestión de recursos humanos y el compromiso afectivo y normativo de los empleados. Las dimensiones de bienestar y desarrollo fueron las que mostraron un mayor impacto en el compromiso. Se concluyó que la implementación de políticas de RSE en la gestión de personal contribuye a generar un mayor sentido de pertenencia y obligación en los empleados hacia la organización.

Sánchez-Flores, A., & Mendoza-Ruiz, L. (2024), en su estudio llamado: *El Impacto de las Iniciativas de Diversidad e Inclusión en la Satisfacción Laboral y la Imagen de la Empresa: Un Estudio de Caso en una Empresa Multinacional de Servicios en Perú*. Mediante una metodología de estudio cualitativo con un diseño de estudio de caso, entrevistó a 15 empleados de diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales de una empresa multinacional de servicios con operaciones en Lima, para determinar que iniciativas de RSC existen. Los resultados arrojaron que, las iniciativas de diversidad e inclusión implementadas por la empresa eran percibidas positivamente por los empleados, quienes manifestaron un mayor nivel de satisfacción laboral al

sentirse valorados y respetados. Además, las iniciativas contribuyeron a mejorar la imagen de la empresa tanto interna como externamente, siendo percibida como una organización socialmente responsable y comprometida con la equidad.

Rodríguez, A., Pérez, M., & Gonzales, L. (2020). En su investigación de nombre: *Responsabilidad social interna y compromiso organizacional en el Ejército del Perú*. Se proponen como objetivo determinar cuál es la percepción de los miembros del Ejército del Perú acerca de las prácticas de responsabilidad social interna y su impacto en el compromiso organizacional. Mediante una metodología de diseño descriptivo de tipo correlacional, aplicaron una encuesta en diferentes unidades del Ejército del Perú. Los resultados arrojaron que, existe una correlación positiva entre la percepción de los miembros del Ejército del Perú sobre las iniciativas de responsabilidad social interna, como programas de bienestar y desarrollo profesional, y su nivel de compromiso con la institución.

López & Mendoza (2024)." En su investigación denominada: *Estudio comparativo de las políticas de bienestar y apoyo familiar del Ejército del Perú con estándares internacionales de responsabilidad social en organizaciones militares*. Mediante una investigación comparativa se propuso como objetivo; examinar las políticas de bienestar y apoyo familiar del Ejército del Perú en relación con estándares internacionales de responsabilidad social en el ámbito militar, identificando que si bien hay iniciativas de RSC; aún hay

muchas áreas de mejora y buenas prácticas por implementar.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Responsabilidad Social

En los inicios de los años 90, se empezaba a desarrollar el concepto aún incipiente de responsabilidad social teniendo como base; la conducta ética que deberían tener las organizaciones al realizar sus actividades, concentrándose en el cuidado de no impactar negativamente el medio ambiente y con ello a la sociedad. Pero Peter Drucker arribó a desarrollar una aproximación sobre lo que corresponde realizar por parte de las empresas, sosteniendo que; todas las organizaciones deben hacerse responsables de todos los efectos que sus acciones y decisiones tengan sobre sus trabajadores, sobre el entorno, sobre los clientes y sobre cualquier persona o cosa que toque. Solo así se puede asumir una responsabilidad social (Drucker, 1996).

Cavero (2026), sostuvo que, en casi todos los congresos y seminarios sobre Responsabilidad social (RS), se habla y se discute sobre el papel y las responsabilidades de las naciones, sociedades, y organizaciones, ante: las localidades, el entorno regional, y el entorno global; así como las consecuencias de sus decisiones sobre lo económico, lo ético, lo legal y lo social; que exige una verdadera Responsabilidad Social de los Estados. En esos foros se infiere que las organizaciones deben incluir en sus presupuestos los recursos necesarios para tal finalidad de RS, no obstante, hay vivencias, enfoques y métodos que han tenido éxito, constantemente transmitiendo la

noción de que es factible crear entidades con responsabilidad social que, al mismo tiempo, sean competitivas y produzcan valor. Si bien se habla mucho sobre el concepto de la responsabilidad social (RSE) y cómo se puede comprender en el contexto mundial; lo primordial ahora es el debate respecto a cómo una nación, sociedad o las empresas pueden realizar sus actividades, generar utilidades y a la vez ser socialmente responsable. El autor sostiene que este concepto no es nuevo, la verdad es que van más de 100 años de discusiones en varios foros de expertos y estudiosos. Si se habla de responsabilidad social como variable se podrá solo conceptualizar, pero, en realidad esta variable debe estar asociada siempre a un objeto, en este caso el objeto es la empresa y aquí surge la Responsabilidad social empresarial o corporativa (RSE).

2.2.1.2 Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial

Según Cajiga (2009), desde hace un periodo no muy lejano, se creía que la única función de las compañías era producir ganancias, o cumplir únicamente con el propósito para el que habían sido concebidas. En la actualidad, esta visión no es adecuada ni suficiente. Además de proporcionar beneficios a sus inversores, la compañía debe considerar que sus acciones impactan, ya sea de forma positiva o negativa, en el bienestar de sus trabajadores y de las comunidades donde lleva a cabo sus actividades.

El autor añade que una organización es socialmente responsable si se compromete consiente y congruentemente a cumplir de manera íntegra con

el fin de la empresa. Pero advierte que esa integridad es muy difícil aunque no imposible. Se trata de ser íntegro tanto en el ámbito interno como en el externo, teniendo en cuenta las expectativas sociales, económicas, y medio-ambientales de todos los involucrados, mostrando consideración por las personas, las virtudes y principios éticos, la comunidad y el entorno, ayudando de este modo a la creación del bienestar. Finalmente, el autor presente los siguientes 4 ámbitos básicos de la RCE: a) Ética y gobernabilidad empresarial, b) Calidad de vida en la empresa (dimensión social del trabajo), C) Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo, y d) Cuidado y preservación del medioambiente.

2.2.1.3 Responsabilidad Social en las Fuerzas Armadas

Las instituciones militares al igual que todas las instituciones del gobierno, intentan llevar a cabo los estándares de Responsabilidad Social según la ISO 26000 RS, la cual afirma que en cualquier entidad es fundamental determinar el ámbito de su Responsabilidad Social, reconocer los temas relevantes y establecer jerarquías, por lo que una entidad debería considerar las siguientes siete (07) materias fundamentales (ISO 26000 Responsabilidad Social, 2010):

- a) Gobernanza de la organización;
- b) Derechos humanos;
- c) Prácticas laborales;
- d) Medio Ambiente;
- e) Prácticas justas de operación;

f) Asuntos de consumidores;

g) Participación activa y desarrollo de la comunidad.

Sánchez G. (2017), en su artículo sobre RSC en las FFAA del Perú sostuvo que; en la actualidad en el marco de la modernización del Estado a través de la Ley N° 27658 del 30- 01-02 "Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado", Es esencial que las instituciones militares optimicen sus procedimientos sin olvidar los factores económicos, sociales y ambientales de la comunidad que les rodea, para lograr una mayor aceptación. Además, mencionó que la Responsabilidad Social es uno de los temas más discutidos y analizados por estas organizaciones, lo que hace necesario realizar un análisis exhaustivo de las características en los ámbitos sociales, económicos y ambientales de la población involucrada en los procesos, así como de aquellos que se benefician de los resultados o productos. En este sentido y a raíz del accionar de las FFAA en el fenómeno del Niño costero 2017, es oportuno implementar todas las prácticas de RS en su amplio aspecto basados en la metodología de la ISO 26000 RS, para así optimizar nuestros parámetros de administración y concienciar a otros organismos del Estado sobre la relevancia de este tipo de acciones y fomentar la Responsabilidad social corporativa en el Estado.

Además el autor presenta desarrolladas las 07 materias fundamentales del ISO 26000 de Responsabilidad Social, según la figura 1.

Figura 1

Materias Fundamentales de la responsabilidad Social según ISO 26000

Material Fundamental	Definición ISO 26000	Posible Aplicación FFAA
1. Gobernanza de la organización	Es el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos y es el factor más importante que hace que una organización se responsabilice por los impactos de sus decisiones y actividades.	En el caso de las FFAA su gobernanza está regulada en un marco legal desde la Constitución Política del Perú, Leyes Orgánicas, Reglamentos, Ordenanzas y Directivas, las cuales dependen directamente del MINDEF, lo que permite que las instituciones castrenses sean responsables por los impactos que sus decisiones y actividades puedan causar.
2. Derechos humanos	Son los derechos básicos que le corresponden a cualquier ser humano por el solo hecho de serlo. La organización tiene la responsabilidad de respetar, proteger, cumplir y hacer realidad los derechos humanos incluso en su área de influencia.	El personal de las FFAA tiene una gran conciencia del estricto respeto al DIH y a los DDHH, lo que se pone de manifiesto en las continuas capacitaciones en el Centro del Derecho Internacional Humanitario y Derechos Humanos de las Fuerzas Armadas del Perú, lo que se encuentra bien detallado en el Manual para las FFAA en Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario.
3. Práctica laborales	Son todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo que se realiza dentro, por o en nombre de la organización, es primordial en el desarrollo humano dado que su ausencia constituye una causa primordial de problemas sociales.	En esta materia las leyes orgánicas que rigen a las FFAA especifican claramente cómo debe darse la relación entre la organización y sus colaboradores o integrantes, son estas donde se definen las responsabilidades, deberes y derechos de sus miembros dentro de la organización.
4. Medio Ambiente	Las decisiones y actividades de las organizaciones generan invariablemente un impacto en el medio ambiente con independencia de dónde se ubiquen, por lo que la responsabilidad ambiental es una condición previa para la supervivencia y prosperidad de los seres humanos.	Dadas las circunstancias actuales que estamos viviendo con el cambio climático y comprendiendo que la ISO 26000 tiene como propósito minimizar los impactos en el medio ambiente corresponde a las FFAA adoptar medidas más agresivas para disminuir la contaminación producida por sus acciones de tal forma que las futuras generaciones puedan disponer de tierra, agua y aire de calidad.
5. Prácticas justas de operación	Se refiere a la conducta ética de la organización en sus transacciones con otras organizaciones y sus stakeholders y de esta manera promover resultados positivos.	Esta aplicación se encuentra claramente definida en los documentos legales específicos que regulan esta materia como por ejemplo el Manual de ética profesional del personal militar de las FFAA del Perú, en cual describe de manera general el compromiso de cada peruano, ciudadano de un Estado democrático, con vocación militar. En síntesis es la esencia del accionar de cada militar por sus valores y principios implantados en su hogar y reforzados en las Escuelas de formación resumidos en el Honor Militar.
6. Asuntos de consumidores	Las organizaciones que proporcionan productos y servicios a consumidores así como a otros clientes tienen responsabilidades hacia ellos.	Dentro de un análisis estricto, las FFAA proveen un servicio de Defensa y Seguridad Nacional a los ciudadanos peruanos, por lo que deben tener plena confianza en sentirse seguros dentro del territorio nacional dado que sus FFAA trabajan de manera profesional para brindar un servicio de calidad dado que están comprometidos con el cumplimiento de las actividades encomendadas por Estado peruano.
7. Participación activa y desarrollo de la comunidad	Está ampliamente aceptado que las organizaciones tengan relaciones activas con las comunidades en la que operan para contribuir al desarrollo de las comunidades, tanto participación activa, como desarrollo de la comunidad son partes integrales.	Otro de los productos que entregan las FFAA a la sociedad es el desarrollo socio económico de las comunidades, en donde a veces las FFAA son la única presencia del Estado, como por ejemplo en nuestra selva peruana una aeronave de la FAP Twin Otter es la única presencia del Estado en varios pueblos de nuestra selva de igual manera los navíos de la Marina de Guerra del Perú itinerantes que brindan servicios como salud, registro civil, atención bancaria del Banco de la Nación entre otros, a las personas más necesitadas dentro del territorio nacional.

Nota: Tomado y modificado de Sánchez G. (2017), RSC en las FFAA del Perú

Ruiz-Rico (2015), sostiene que el sector público en España será innovador si

y solo si, la Responsabilidad Social Corporativa es implementada desde sus planes, en su organización y en su funcionamiento. En este sentido, de manera innovadora, las Fuerzas Armadas han implementado un enfoque ético que promueve la sostenibilidad, la equidad de género y la mejora en el uso de recursos en sus acciones y tareas militares. La incorporación de métodos y prácticas responsables en el contexto de las Fuerzas Armadas ayuda a reafirmar la legitimidad de sus operaciones. No obstante, las singularidades de las mismas prácticas de la vida cotidiana de la fuerza terrestre (Ejército) podrían interrumpir la implementación de acciones responsables en la sociedad, en relación a temas como la armonización entre la vida laboral y la familiar debido a la constante disponibilidad de sus integrantes o en aspectos de claridad. por las limitaciones mismas de la censura en temas de seguridad y defensa nacional. Por lo tanto, el fomento de una cultura de defensa fundamentada en principios de Responsabilidad Social conlleva la cooperación voluntaria de las Fuerzas Armadas con un esquema de desarrollo anclado en derechos y valores establecidos en la Constitución, y que responde a las demandas de la ciudadanía.

El Ministerio de Defensa de España presentó primigeniamente un informe sobre Responsabilidad Social Corporativa en el año 2009 y nuevamente en 2010. Estos informes muestran los compromisos de las Fuerzas Armadas en áreas como la contratación pública, la igualdad entre géneros, la protección del medio ambiente, la eficiencia, el código de ética y la transparencia, entre

otros aspectos. En cuanto al último informe de Responsabilidad Social, el Ministerio de Defensa de España recibió la calificación más alta por su transparencia hacia la sociedad a través de informes de sostenibilidad que incluyen metas para disminuir el consumo de energía y mejorar los sistemas de gestión ambiental, así como acciones para prevenir riesgos laborales, facilitar la conciliación entre el trabajo y la vida familiar, garantizar la accesibilidad para personas con discapacidades y fomentar cláusulas sociales en los contratos públicos..

En la fuerza armada de Colombia, El Ejército Nacional colombiano, actuando como una entidad estatal, implementa la Responsabilidad Social Empresarial. Esta responsabilidad se interpreta como una actuación guiada por principios éticos y valores de transparencia. Esto abarca un enfoque de mejora constante en la interacción entre la organización y sus involucrados. Esta interacción contempla a los miembros de la institución, la naturaleza, las comunidades, el Estado y la sociedad en su conjunto (Ortiz, 2010).

Zárate, Ballenc & Suárez (2017), estudiantes de la Facultad de administración Logística de la Escuela Militar de Cadetes en Colombia, sostuvieron que el Ejército de Colombia incluye en sus planes, programas, proyectos, acciones y trabajos destinados a atender socialmente tanto a los integrantes de su propia organización como a la sociedad, lo que permite que esta compañía se distinga por su calidad y dedicación hacia la Social Corporation Responsibility. Su actuar busca preservar el bien de la

comunidad, la protección de los recursos naturales y hacer cumplir el DIH, como parte de sus principios institucionales. De igual manera, se concluye que las prácticas de RSE sí se ajustan a los objetivos de la institución y que el Ejército Nacional avanza en la consolidación de una infraestructura sostenible.

En los últimos años se ha evidenciado un fenómeno respecto a los pases al retiro en las FFAA por la causal de renovación, estas invitaciones al retiro han ocasionado una serie de reacciones y demandas legales contra las FFAA, al respecto se citan los siguientes casos:

Fuerza Aérea del Perú (2022), en la respuesta a la demanda interpuesta por el militar FAP que fue pasado al retiro por renovación; se le responde en base a los siguientes argumentos: que para la motivación se tiene en cuenta entre otros aspectos los siguientes: cumplir con el plan estratégico institucional, la jerarquía piramidal, mantener la proyección de promociones, garantizar los efectivos, que El Acuerdo Nacional se busca un Estado eficiente y eficaz y que finalmente La figura jurídica militar de pase al retiro por "Renovación" está contemplada en el Decreto Legislativo N° 1144 que "Regula la situación militar de los Supervisores, Técnicos y Suboficiales o Oficiales de Mar de las Fuerzas Armadas" y sus normativas correspondientes; y que esta No Tiene Carácter Ni Efecto Sancionador, No Afecta Ningún derecho Patrimonial Ni Personal, Menos Constituye Agravio legal, Ético O Moral..

Defensoría del pueblo también se pronunciaba en el año 2000 de

supuestas quejas por pases al retiro por renovación si respetar el debido proceso, la debida motivación ni los parámetros de mérito ni los métodos para valorar las necesidades de los diferentes cuerpos armados, lo que ha afectado negativamente su trayectoria en el ámbito militar o policial (Defensoría Especializada en Asuntos Constitucionales de la Defensoría del Pueblo, 2000).

Guibovich (2020), siendo congresista de la república, presento el Proyecto de Ley 5935-2020-CR. LEY QUE REIVINDICA A OFICIALES DE LAS FUERZAS ARMADAS (FF. AA.) DEL PERÚ AFECTADOS EN SUS PROCESOS DE ASCENSOS Y PASES AL RETIRO DURANTE EL PERIODO 2012-2016, el ex congresista sostuvo que; el propósito de la Ley es restablecer a los Oficiales de las Fuerzas Armadas que fueron desplazados a la situación de retiro anticipado entre los años 2012 y 2016, perjudicando así su trayectoria profesional y su proyecto de vida, sin que tales acciones se ajustaran a la legalidad ni a los procedimientos adecuados..

Asimismo, la congresista Patricia Chirinos presento recientemente el Proyecto Ley 10470 que busca extender a 65 los años de servicio en la PNP a fin de que se recupere el déficit de policías en el Perú. También el proyecto de Ley 3815 presentado por el congresista Alfredo Azurí que reincorpora policías a la actividad (Infobae, 2025).

El Portal Congreso de la República (2025), sostuvo que Con un total de 84

votos a favor, 7 en contra y 10 abstenciones, el Congreso aprobó que el Ministerio del Interior examine los casos de supuesta violación de derechos esenciales de 790 miembros de la Policía Nacional del Perú (PNP) que se retiraron bajo la modalidad de renovación excepcional. "Esta votación en el Parlamento constituye un avance significativo hacia la justicia y la reparación del sistema," "El mismo sector reconoce haber infringido principios esenciales en relación con estos 790 policías", indicó el congresista Jorge Montoya Manrique. Asimismo, indicó que el mismo Ministerio del Interior, en un documento oficial enviado al Congreso, admitió posibles infringencias a los derechos en el proceso de desvinculación del personal policial. Por último, Montoya Manrique enfatizó que esta acción no otorga ventajas automáticas; más bien, permite realizar una revisión administrativa equitativa y esencial que brindará la oportunidad de reevaluar el trabajo de aquellos policías que, durante años, han pedido ser oídos.

2.2.1.4 Responsabilidad Social en el Ejército del Perú

Cavero (2026) en su tesis magistral, sostiene que la RS involucra establecer vínculos laborales favorables, cultivar relaciones con la comunidad y participar en actividades benéficas. Asimismo, destaca que la responsabilidad social empresarial requiere prestar atención a la cadena de suministro, un enfoque global sobre la sostenibilidad, la ética empresarial como un aspecto de gestión, acciones en bolsas de valores éticas, la promoción de un marketing responsable, el apoyo al comercio justo y la sensibilización del

consumidor, la armonización de estándares de calidad mundial, la elaboración de informes de sostenibilidad, la evaluación de los efectos globales, y fomentar una cultura de diálogo con los interesados entre otros. Sin embargo concluye únicamente reconociendo que la responsabilidad social del Ejército se fundamenta en el apoyo al desarrollo nacional a través de las obras de infraestructura y la mitigación de los efectos ante la presencia de desastres naturales mediante acciones de apoyo y ayuda a la población.

2.2.2 Gestión de Recursos Humanos

García, Sánchez y Zapata (2008) definen la gestión humana como: *la labor estratégica de respaldo y asistencia a la gestión, que se integra por un grupo de principios, propuestas, iniciativas y acciones, tiene como propósito reclutar, capacitar, incentivar, recompensar y cultivar al equipo humano necesario para crear y potenciar, en el liderazgo, la cultura empresarial y el capital humano, en un entorno donde se armonizan los variados intereses que se encuentran en la entidad para alcanzar las metas con eficacia (pág. 16).*

(Becker, 1964, p. 1). Teoría del Capital Humano: Esta idea sugiere que los trabajadores son recursos importantes para una empresa y que destinar recursos a su formación mediante enseñanza y aprendizaje, etc., conduce a una mayor productividad y rendimiento organizacional. Solo las organizaciones inteligentes valoran más que a nada a sus trabajadores porque ellos llegarán tales niveles de identificación; que solucionarán cualquier imprevisto o problemas como si fueran sus propios problemas.

Barney (1991), la Teoría de Recursos y Capacidades (Resource-Based View - RBV): Esta perspectiva sostiene que las empresas obtienen ventajas competitivas sostenibles a través de la posesión y el despliegue de recursos y capacidades valiosas, raras, inimitables y organizadas (VRIO). La gestión eficaz de los recursos humanos puede crear estas capacidades únicas. Las empresas logran una ventaja competitiva cuando implementan una estrategia de creación de valor que no es implementada simultáneamente por ningún competidor actual o potencial (p. 102).

Teoría del Intercambio Social (Social Exchange Theory - SET): Esta teoría examina cómo las relaciones de intercambio entre empleadores y empleados influyen en las actitudes y comportamientos laborales. Un trato justo y un apoyo adecuado por parte de la organización fomentan la reciprocidad, como el compromiso y el desempeño, mientras que un trato injusto generan conflictos y desprestigio. El intercambio social propone que las interacciones entre las partes se basan en un análisis de costos y beneficios, y que las acciones de una parte a menudo generan obligaciones de la otra (Blau, 1964, p. 91).

Teoría de la Justicia Organizacional: Esta teoría examina cómo las percepciones de justicia en el lugar de trabajo afectan las posturas, conductas y la salud de los trabajadores. Las estrategias de gestión de recursos humanos son fundamentales para influir en estas visiones. La equidad organizacional se relaciona con las percepciones de justicia en el lugar de trabajo (Greenberg, 1990, p. 399).

Teoría de gestión humana con ética. Para García y Duque (2012) La administración del talento humano posibilita que la entidad desarrolle diversas tácticas y medios de comunicación y liderazgo que buscan guiar correctamente los esfuerzos y las tareas de los empleados para alcanzar los objetivos de la organización, sin descartar el cumplimiento de las necesidades personales de cada persona, que dan servicios desde dentro y fuera de la empresa. Por lo tanto no puede haber gestión humana sin una conducta ética porque ambas son interdependientes.

2.2.3 Gestión de Recursos Humanos con Responsabilidad Social

García, Sánchez y Zapata (2008), desarrollan las ocho temáticas de la clasificación de la organización chilena de promoción de la RSE como acción de gestión empresarial de recursos humanos:

Temática 1. En referencia a cada persona, la igualdad y la variedad. Incluye los enunciados fundamentales y las medidas que toman las organizaciones, especialmente en lo que se refiere a evitar y castigar la discriminación durante el proceso de selección de personal, prevenir el acoso sexual y la explotación infantil, además de los esfuerzos por establecer entornos que promuevan el equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los empleados.

Temática 2. Participación de los empleados en la gestión de la empresa. Se contemplan las tácticas de comunicación de la compañía que

promuevan una toma de decisiones consciente por parte de los empleados, su involucramiento en la solución de problemas y en la generación de propuestas creativas.

Temática 3. Relaciones con sindicatos y grupos de colaboradores organizados. Incluyen las políticas y enfoques de la compañía que tienen como objetivo asegurar una convivencia armónica con los colectivos de empleados.

Temática 4. Distribución de las ganancias de la empresa. Se contemplan las políticas de la compañía que facilitan a los empleados el acceso a beneficios que mejoran su calidad de vida, resultantes del éxito económico de la organización.

Temática 5. Crecimiento profesional y empleabilidad. Se consideran las políticas de la empresa que brindan a los trabajadores la oportunidad de continuar con su formación académica y actualizar sus conocimientos, elevando así su competitividad tanto dentro de la organización como en el mercado laboral.

Temática 6. Salud, seguridad y condiciones laborales. Se abarcan las políticas y medidas de la empresa diseñadas para asegurar la salud y el bienestar de sus empleados durante su jornada laboral.

Temática 7. Jubilación y despidos. Se incluyen las políticas de la organización que se enfocan en crear un entorno que facilite a sus

trabajadores la transición hacia la jubilación, así como afrontar un despido, con la menor cantidad de obstáculos posible.

Temática 8. Familia de los trabajadores. Se incluyen las políticas, enfoques y acciones de la empresa que se dirigen al bienestar de las familias de sus empleados.

Olea & Tortuero (2019). Teoría de los derechos laborales frente a los cambios en las reglas de juego. Cuando el empleador modifica unilateralmente las reglas de juego de manera sustancial y perjudicial para el trabajador, afectando aspectos fundamentales como la remuneración, la jornada laboral, las funciones, o las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, se vulnera la confianza legítima que el trabajador depositó en la estabilidad de las condiciones pactadas. En este contexto, si el empleador decide despedir al trabajador como consecuencia directa de su negativa a aceptar estas modificaciones perjudiciales, dicho despido podría considerarse injustificado o nulo, dependiendo de la legislación laboral específica de cada país. La razón es que el despido no estaría basado en un incumplimiento contractual o en una causa justa atribuible al trabajador, sino en la imposición de nuevas condiciones que alteran la esencia del acuerdo laboral original. En lo laboral, el derecho civil; siempre busca proteger a los trabajadores de decisiones arbitrarias del empleador que, aprovechando su posición de poder, intentan modificar las condiciones laborales en detrimento de los derechos ya adquiridos y de la confianza depositada por el trabajador en la

continuidad de las reglas iniciales.

2.2.3 Los Stakeholders

Teoría de los Stakeholders o grupos de interés. Los Stakeholders permiten argumentar que las organizaciones no rinden cuentas únicamente a sus accionistas, sino también a una amplia gama de entidades que se ven afectadas por sus acciones y que, a su vez, pueden influir en la organización. Esto incluye empleados, clientes, proveedores, comunidades locales, organizaciones no gubernamentales e incluso el medio ambiente. La responsabilidad social, desde este punto de vista, implica identificar y responder a las necesidades e intereses de estos diversos grupos, buscando un equilibrio que beneficie a todos (Freeman, 2010).

Teoría de las agencias. Jensen & Meckling, (1976), si bien la teoría de la agencia se enfoca principalmente en la relación entre los propietarios (accionistas) y los administradores (agentes), sus implicaciones para la responsabilidad social radican en la necesidad de alinear los intereses de los agentes con los de los propietarios a largo plazo. Una gestión que prioriza la ética y la responsabilidad social puede mitigar los riesgos, mejorar la reputación y, en última instancia, aumentar el valor para los accionistas, cerrando así la brecha entre los intereses de ambas partes

Teoría del Contrato Social. Esta teoría sugiere que la existencia y la legitimidad de las empresas se basan en un acuerdo tácito con la sociedad. A

cambio del permiso para operar y utilizar recursos, las empresas tienen la responsabilidad de actuar de manera que beneficie a la sociedad en general. La responsabilidad social se convierte, entonces, en el cumplimiento de este contrato implícito, contribuyendo al bienestar social, la protección ambiental y la justicia (Donaldson & Dunfee, 1999).

Teoría de la Institucionalidad. La perspectiva institucional examina cómo las normas, valores y presiones del entorno social influyen en las prácticas organizacionales. Las empresas a menudo adoptan prácticas de responsabilidad social para ganar legitimidad, ajustarse a las expectativas sociales y obtener el apoyo de las partes interesadas clave. La adopción de estas prácticas puede ser impulsada por presiones coercitivas (regulaciones), miméticas (imitación de otras organizaciones exitosas) o normativas (profesionalización y valores sociales) (DiMaggio & Powell, 1983).

Teoría de la Dependencia de Recursos. Esta teoría sostiene que las organizaciones dependen de recursos externos para su supervivencia y crecimiento. La adopción de prácticas de responsabilidad social puede ser una estrategia para asegurar el acceso a estos recursos, construyendo relaciones positivas con proveedores, inversores, clientes y la comunidad. Las empresas socialmente responsables pueden ser vistas como más confiables, legítimas y, por lo tanto, más atractivas como socios y receptoras de inversión (Pfeffer & Salancik, 1978).

2.3 Términos Básicos

2.3.1 *Ética organizacional*

La ética organizacional, también conocida como ética empresarial, son los valores, principios y estándares que guían el comportamiento individual y grupal de las personas dentro de una organización. Estos principios se aplican a todas las decisiones y acciones que una organización toma, tanto en su relación con los empleados, clientes, proveedores y la sociedad en general.

2.3.2 *Stakeholders*

Los stakeholders (o partes interesadas) son individuos, personas, colectivos o instituciones que tienen una relación directa o indirecta con una organización y cuyas decisiones impactan sobre ellos. En un proyecto que realiza una institución existen personas que influyen en el proyecto y personas en las que influye el proyecto, esto incluye normalmente a los trabajadores, consumidores, proveedores, inversores, y el entorno social. Reconocer y manejar a estos grupos de interés es vital para lograr el éxito de un proyecto u organización.

2.3.3 *Stakeholders en el Ejército*

En el contexto del Ejército del Perú, los stakeholders son todas las partes interesadas que se ven afectadas por las acciones, decisiones y resultados del Ejército. Esto incluye a personas dentro y fuera de la institución, como soldados, oficiales, reservistas, personal civil, y también a la población en general, el Gobierno, y otras organizaciones.

2.3.3 Línea de Carrera

La línea de carrera en una empresa es crucial para la motivación, retención y desarrollo de los trabajadores y que a su vez incrementa la eficacia en la producción y la imagen de la empresa. Al definir un camino de crecimiento claro, la empresa ayuda a sus empleados a planificar su futuro dentro de la organización, lo que aumenta su compromiso y motivación

2.3.4 Planificación de la Carrera Empresarial

En la carrera empresarial, las "reglas de juego" para los trabajadores se refieren a las normas y expectativas que definen el comportamiento y la ética en el entorno laboral, contribuyendo a un ambiente de trabajo saludable y productivo, tratando siempre en lo posible de no cambiarlas sin previo aviso o si dicha modificación infiere afectación de derechos. Estas reglas se establecen desde el ingreso a la organización y se mantienen así porque estarán sujetas a un contrato.

2.3.5 La Carrera Militar

Una carrera militar implica una trayectoria profesional dentro de las Fuerzas Armadas, que se desarrolla a través de ascensos, capacitación y desempeño en diferentes roles y especialidades. Esta carrera inicia con unas reglas de juego (normas y leyes). Además, te ofrece oportunidades para crecer profesionalmente, servir a la nación y contribuir a la seguridad nacional.

Capítulo III

Análisis de la Responsabilidad Social del Ejército en la Gestión del Recurso

Humano respecto a oficiales

3.1 Campo de Aplicación

El presente trabajo de investigación genera conocimiento para su aplicación en el campo de la gestión pública, específicamente en la gestión de recursos humanos. A través del presente informe se busca generar interés para

que en otras investigaciones se estudie la forma en cómo se vienen desempeñando los gestores del recurso humano; responsables de la planificación, clasificación, administración, seguimiento, y evaluación de la carrera de los oficiales, en el Ejército del Perú. De esta manera, poder deslucidar si hay una conducta de gestión de este recurso humano con ética y con responsabilidad social, pudiendo determinar medidas para la mejora continua.

3.2 Metodología

La metodología empleada ha tenido un enfoque cualitativo, y ha consistido en una revisión sistémica de estudios publicados en repositorios y revistas científicas, sobre las categorías de: a) Gestión de Recursos humanos, b) Responsabilidad social, y c) Gestión de recursos humanos con responsabilidad social.

Inicialmente se ha identificado el grado de experiencia del investigador mediante la breve descripción de los datos sobre tiempo de servicio, zonas de trabajo, puestos y funciones desempeñadas, así como la delimitación del espacio y tiempo para la investigación, posteriormente se han citado antecedentes, bases teóricas y se ha definido términos importante.

Se han empleado como materiales; a la experiencia laboral del investigador y a las bases teóricas obtenidas, para luego utilizar como método: un análisis interpretativo del conocimiento que surge al contrastar el marco teórico con la experiencia, lo que permitió obtener resultados iniciales y

mediante una síntesis arribar a las conclusiones y las recomendaciones.

3.3 Análisis de las teorías versus lo evidenciado

Teoría 1: De la gestión de recursos humanos con responsabilidad social. El Ejército del Perú, al igual que todas las instituciones del Estado, debe gestionar al recurso humano con responsabilidad social.

Al respecto, los autores sostienen que todas las instituciones del Estado tienen la obligación de gestionar sus recursos, incluyendo el humano, con responsabilidad social, basados en una conducta ética, velando por su bienestar y evitando impactarlos negativamente con sus decisiones.

Otros autores internacionales han encontrado en el sector defensa un obstáculo a la gestión de recursos humanos con responsabilidad social. Ellos sostienen que el hecho de que los miembros de las FFAA estén bajo un régimen laboral especial, o por el hecho mismo de ser militares, los gestores de personal dentro del sector defensa pueden llegar a generar el paradigma de que los militares al no poder reclamar o no poder exigir algo, pues no merecen un trato justo e igualitario como en otros sectores o aun mereciéndolo; no son prioridad frente a otras necesidades institucionales.

Lo evidenciado. A lo largo de los años el investigador como oficial del Ejército ha sido testigo de ciertas prácticas de gestión de recursos humanos, particularmente en los departamentos de administración de la carrera de los oficiales (DACO), que podrían sugerir la existencia de este paradigma a la que

se refieren los autores.

Es cierto que los oficiales no pueden reclamar y al parecer las decisiones de donde laborar, o si seguir en el mismo lugar, muchas veces han sido tomadas por el jefe de este departamento sin tener en cuenta las necesidades, prioridades o proyecciones de la persona, y el oficial solo tiene que acatar. Siempre está sobre los intereses o requerimientos de las personas; los requerimientos de las organizaciones y aunque es entendible y razonable, existen situaciones que ameritan un enfoque y tratamiento diferente, de lo contrario se estaría afectando con estas decisiones la vida no solo de los oficiales sino de las familias.

Teoría 2: De los Stakeholders. La responsabilidad social implica la integridad del accionar de una organización, es decir, no solo velar por el medio ambiente y por la sociedad, sino también por los trabajadores de la organización y todos los familiares que dependen de ellos, estos grupos de interés son denominados Stakeholders.

Los autores sostienen que, las decisiones de toda organización deben mirar con responsabilidad social no solo la sostenibilidad y bienestar de sus colaboradores, sino también el de sus familias dependientes, además del medio ambiente y la sociedad en general. El Ejército del Perú es una organización con trabajadores en este caso oficiales y familias que dependen de ellos. Por lo tanto, la gestión responsable del Ejército del Perú debe considerar el bienestar de sus oficiales, suboficiales, tropa y sus respectivas familias.

Lo evidenciado. Según la experiencia lo largo de los años, existen buenas prácticas de responsabilidad social para con las familias, se les brinda bienestar y hasta algunos privilegios que no se dan en otras organizaciones, por decir: becas, atención médica, clubes, casas de servicio, y otros. Sin embargo, algunas decisiones de nivel institucional estratégicos; están impactando negativamente sobre las familias al alterar la proyección y planes de vida con los pases al retiro de manera sorpresivas.

Hay que tener en cuenta lo siguiente, ¿cuándo un oficial es pasado al retiro, se toma en cuenta la situación en la que va a quedar la familia? ¿Si los hijos están en la universidad? ¿Si el oficial está o ha sido capacitado para continuar desempeñándose laboralmente en alguna otra actividad que le permita solventar sus necesidades? o ¿si el oficial es o no pensionable? Pareciera exagerado, pero realmente eso es responsabilidad social.

Teoría 3: La gestión del talento humano es importante en las organizaciones y debe realizarse con responsabilidad social, teniendo cuidado de no impactar negativamente sobre sus trabajadores con sus decisiones del nivel estratégico sin ser llevadas a consenso y previa consulta.

Los autores has sostenido que, la gestión responsable del talento humano implica evitar impactos negativos en los trabajadores derivados de decisiones estratégicas sin consenso y consulta previa.

Lo evidenciado. En los últimos años hubo toma de decisiones por parte del

alto mando respecto al futuro y modernización de la institución, específicamente estas decisiones se plasmaron en el "Plan Estratégico de Desarrollo Institucional Ejército al 2034: Disuasivo e Integrado a la Sociedad".

Sin embargo, estas decisiones del nivel estratégico se tomaron teniendo en cuenta solo los requerimientos y necesidades de la institución, fueron decisiones tomadas tan solo por el alto mando conformado por el Ministro de Defensa, Comandante general del Ejército, Jefe de Estado Mayor General del Ejército, Comando de Personal, Departamento de Planeamiento, entre otros. Pero, no hubo una consulta o fue llevado a consenso con la plana oficial subordinada.

De lo anterior, sería necesario resolver la siguiente incógnita: ¿acaso las decisiones de nivel estratégico que van a impactar sobre la totalidad del Ejército deben ser tomadas solo por el alto mando sin tener en cuenta a los demás? Hay que tener en cuenta al resolver esta pregunta que, los oficiales del alto mando toman estas decisiones en un momento muy cercano a su pase al retiro y en una situación muy diferente a la de los subordinados, pues su vida personal, familiar y su carrera militar han alcanzado un nivel de autorrealización, las decisiones que ellos toman no los va a afectar en absoluto.

Por lo tanto, la gestión responsable del talento humano en el Ejército del Perú debería considerar el impacto de los planes de transformación en sus oficiales, buscando consenso y consulta previa.

Teoría 4: de la Gestión del Recurso humano. Se han citado 8 temáticas de

la buena gestión del recurso humano, las cuales resumidamente imponen lo siguiente: respeto al individuo, implementar estrategias de comunicación para no sorprender a los trabajadores, resolución de conflictos con ideas innovadoras, asegurar una convivencia pacífica con los empleados, distribuir beneficios que mejoren su calidad de vida, oportunidades de estudios y mantenerse al día con la información para desenvolverse en el trabajo y en la vida, cuidar la salud y el confort de los trabajadores, crear las condiciones para una jubilación tranquila o afrontar un despido minimizando los problemas, y por ultimo: dar bienestar a la familia de sus trabajadores.

Lo evidenciado. En este aspecto teniendo en cuenta lo que sugieren los autores; se evidencia una incipiente práctica de estas temáticas, particularmente en lo referente a: el respeto al individuo, las estrategias de comunicación para no sorprenderlos, resolución de conflictos con ideas innovadoras, asegurar una convivencia pacífica con los empleados, distribuir beneficios que mejoren su calidad de vida, opciones para seguir capacitándose, y actualizar sus conocimientos, para desempeñarse dentro y fuera de la empresa; y generar las oportunidades que permitan a sus trabajadores cambiar de una situación militar a la situación de retiro con menos complejidades y desventajas.

Los problemas propios de la institución, tales como bajo presupuesto, múltiples roles y responsabilidades, prioridades para la ejecución de sus presupuestos y necesidades, etc.; no permiten enfocarse en alcanzar estos

niveles de responsabilidad social en la gestión de personas.

Teoría 5: De los derechos laborales frente a los cambios en las reglas de juego. Los autores sostienen que si una empresa va a modificar sus reglas de juego, no debe de manera sustancial y perjudicial afectar al trabajador. En este contexto, si el empleador decide despedir al trabajador como consecuencia de estas modificaciones perjudiciales, dicho despido podría considerarse injustificado o nulo.

La razón de que este despido sea injusto no se justifica porque la empresa no pueda tener la libertad de cambiar, sino que, se prohíbe la imposición de nuevas condiciones o nuevas reglas, con las que no empezó el trabajador desde un inicio en la organización, en todos los casos los cambios deben ser graduales y no perjudiciales. Para tener más precisión y un mejor entendimiento de este fenómeno, a continuación se realiza el análisis de dos casos específicos.

Teoría 6. De los intereses institucionales frente a los intereses de las personas y sus familiares. Es necesario acudir a casos palpables que permiten analizar esta teoría:

Caso Específico: Baja de Oficiales por Falta de Proyección o Límite de Edad. Como punto de partida es necesario citar a lo escrito sobre esta causante; Cahuancama (2023), refiere que la base legal que norma la condición militar y administrativa del cuerpo de oficiales en las Fuerzas Armadas del Perú. El Decreto legislativo N° 1143, que realiza cambios en la Ley 28359 "Ley de Situación Militar

de los Oficiales de las Fuerzas Armadas", establece en su artículo 22° que el personal de las Fuerzas Armadas puede encontrarse en tres situaciones: actividad, disponibilidad y retiro. De igual manera, el artículo 46° señala que un oficial que complete cuarenta (40) años de servicio efectivo pasa automáticamente a la situación de retiro.

Siendo así, a la situación de retiro pasaría el personal que oscila entre 55 y 57 años de edad aproximadamente, pero estamos refiriéndonos a personal profesional preparado y capacitado con cursos institucionales y extra castrenses a nivel postgrado; lo que representa para el Estado la pérdida de un recurso humano importante. Más aun, se debería evaluar la pérdida de personas con experiencia y con una suma de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; que para el desempeño en la vida militar son; sumamente importantes.

Ahora, como se ha visto recientemente se está evaluando nuevamente incrementar los años de servicio en la PNP y también en las FFAA, porque los lineamientos en las FFAA y PNP emplean los mismos criterios y se sustentan con los mismos argumentos (pérdida de personal altamente capacitado con experiencia y que no alcanzó su autodesarrollo ni realización).

Caso específico. Baja de oficiales por falta de proyección en la carrera militar. Los planes de transformación institucional del Ejército del Perú han visualizado dar de baja a oficiales por razones de falta de proyección en la

carrera, no empero, en años anteriores, estos oficiales eran mantenidos en filas debido a su experiencia, por lo que se sugiere que este cambio de criterio institucional merece una mejor explicación y profundizar, para así entender por qué en otras instituciones particularmente del Estado; este recurso humano experimentado es tan valorado.

Como se ha evidenciado en las bases teóricas, este es un aspecto que está generando serios problemas a la institución y a los oficiales, técnicos y sub oficiales, quienes sostienen haber sido pasados al retiro de manera indebida y proceden judicialmente a interponer demandas laborales o de amparo. Esto daña la imagen institucional seriamente porque la comunidad puede creer que es una institución abusiva y arbitraria, cuando en realidad lo que se debería evaluar es la norma adoptada a consecuencia de la decisión de la transformación y transición. Por otro lado genera una percepción negativa de la institución por parte de los que se van al retiro, quienes además ven frustradas sus metas, proyectos y las de sus familias.

En síntesis, el Ejército del Perú tiene la obligación de gestionar a su personal considerando su bienestar y el de sus familias como parte de su responsabilidad social como institución del Estado. La decisión de dar de baja a oficiales por razones de falta de proyección o límite de edad es una decisión estratégica con un impacto negativo potencial en la planificación y proyección de sus vidas y las de sus familias, por lo que el alto mando debería considerar el consenso y la consulta previa en este tipo de decisiones si quiere realizar una gestión humana

responsable.

Si la decisión de dar de baja a oficiales se toma unilateralmente, sin un proceso de consulta y sin considerar el impacto en sus vidas y las de sus familias, entonces la gestión de recursos humanos en el Ejército del Perú, en este aspecto específico, podría no estar siendo socialmente responsable.

Para estar más seguros de esta aproximación, sería necesario analizar y responder las siguientes preguntas:

¿En los procesos de toma de decisiones para el plan estratégico, se consultó a los oficiales que podrían ser afectados o a sus representantes?

¿Se buscaron alternativas para evitar pasar al retiro sorpresivamente a las primeras promociones impactadas por este cambio?

¿Existe una estrategia contemplada para que genere equidad y justicia entre el logro de los intereses institucionales y los intereses de las personas?

¿Se mantuvo informando al personal antes, durante y después del proceso, para que conozcan claramente las razones de las bajas?

¿Cómo perciben los oficiales esta medida en términos de justicia y consideración por su trayectoria?

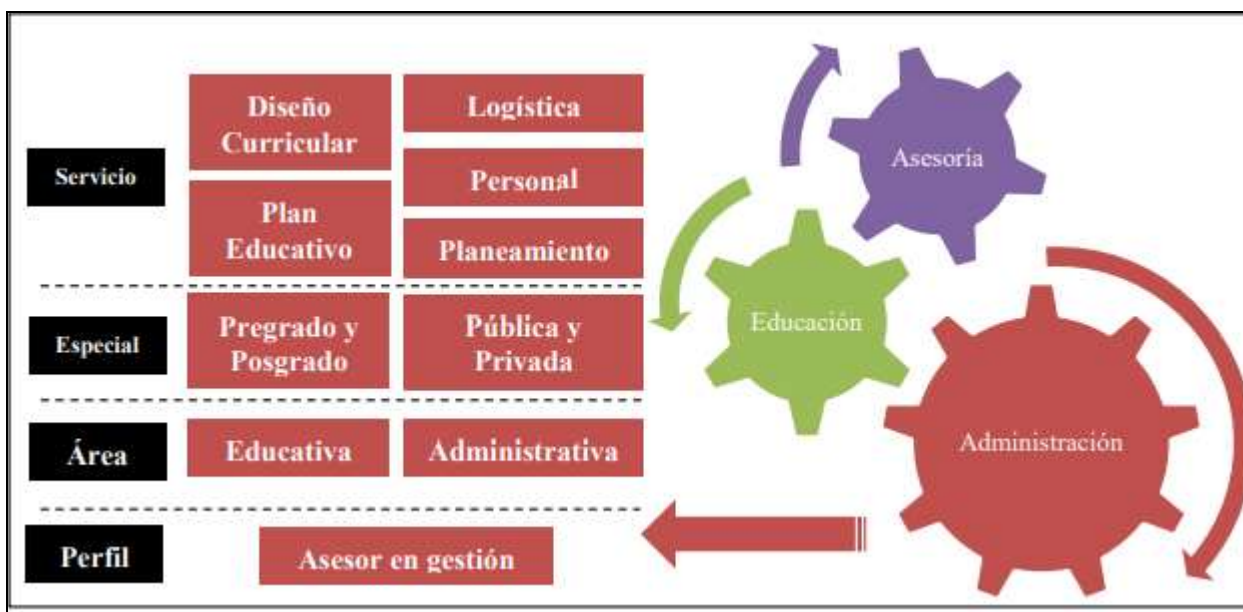
Y finalmente; ¿Se han contemplado medidas de mitigación tales como programas de transición profesional, apoyo económico u otras formas de ayuda para los oficiales que son dados de baja?

Arboleda, Santolalla & Vega (2018), respecto al párrafo anterior, escribieron en su tesis magistral sobre una propuesta de proceso de desvinculación de la carrera militar antes de pasar al retiro, ellos sostienen lo siguiente: Anualmente, la institución armada militar (Ejército) del Perú efectúan una actualización en los cuadros de personal. Sin embargo debe tenerse en cuenta que; los oficiales que serán pasados al retiro; no están listos para tal nueva etapa porque, desde su ingreso a la Escuela Militar de Chorrillos han sido formados, adiestrados y preparados para desempeñar funciones relacionadas con la seguridad y defensa del país, donde su actuación operativa se relaciona más con la administración, sobre todo en áreas como la gestión de recursos humanos, logística, planificación, inversión, comunicaciones, así como en salud, educación y vivienda. Toda esta experiencia se ve interrumpida al pasar a la situación de retiro, un proceso que no incluye un periodo de adaptación a la vida laboral civil..

Además, los autores proponen el proceso que se debe seguir para este proceso de desvinculación según la figura 2.

Figura 2.

Proceso para la Desvinculación Laboral del Personal Militar Antes de Pasar al Retiro



Nota: tomado de Arboleda, Santolalla & Vega (2018),

Además, los magísteres fundamentan que la institución cuenta con los recursos e infraestructura suficiente para este proceso y que la herramienta de gestión de recursos humanos para la desvinculación del personal militar permite no solo aprovechar sus ventajas (mejor clima laboral, elevado prestigio institucional y disminución de demandas laborales), sino también brindar elementos de juicio para incorporar conocimientos, mejorar las competencias y desarrollar experiencias en áreas que luego facilitarán el tiempo de recolocación del personal militar que se desvincula.

En resumen, se infiere que el plan estratégico de transformación en el Ejército estaría teniendo impactos en no solo los oficiales que pasan a la

situación de retiro, sino también en sus familias. La baja de oficiales por renovación por las causales de falta de proyección en la carrera o límite de edad, sin un aparente proceso de consulta y sin considerar el impacto en el bienestar de los oficiales y de sus familias; o sin un proceso de capacitación o desvinculación para afrontar la vida civil; contradice los principios de los sostenido en las bases teóricas y se genera la duda sobre si se está actuando con plena responsabilidad social, lo que sugiere que en este aspecto hay necesidad de mejorar la gestión de personas bajo los ámbitos de responsabilidad social.

3.4 Impactos Sociales de la problemática

De todo el contexto analizado se han podido identificar impactos sociales importantes, tanto hacia los Stakeholder como a la propia institución, haciéndose necesaria la adopción de medidas para reducir estos impactos, siendo estos impactos los siguientes:

3.4.1 Impactos a la Institución

Las múltiples denuncias contra las FFAA y contra el Ejército del Perú interpuestas por los oficiales que pasan al retiro por renovación en los últimos años, son la evidencia de que algún problema ocasiona este fenómeno.

Los múltiples y masivos procesos de demandas de amparo o laborales interpuestas por el personal militar en desacuerdo de ser pasado a la situación de retiro por renovación; genera costos para la defensa legal del Ejército

contra los procesos judiciales existentes y que seguirán existiendo si no se implementan medidas.

La imagen institucional es impactada significativamente, pues los medios publican lo más negativo o lo que hace noticia y así la sociedad puede percibir al Ejército como institución abusiva y/o arbitraria en la gestión de recursos humanos.

3.4.2 Impactos a los Stakeholders

Dentro de este grupo de interés encontramos principalmente a los oficiales, técnicos y sub oficiales del ejército y por otro lado a sus familias. Respecto a los oficiales técnicos y sub oficiales, se ven afectados por las invitaciones al retiro producto del plan de transformación ya que de alguna manera perciben que fueron cambios de las reglas de juego que no esperaban que se den durante sus carreras y que por lo tanto frustraron sus proyectos de vida y sus planes profesionales.

Por otro lado, también queda el impacto de que el militar (oficial, técnico y sub oficial) al haberse dedicado toda su vida profesional a la carrera de las armas y sin un proceso de transición durante el servicio activo que los prepare y capacite para el retiro; se ven desamparados y vulnerables de no poder competir en la vida civil en las mismas condiciones que otros profesionales de otros rubros quedando sus familias desprotegidas.

Las familias también se ubican dentro del grupo de interés y es que en

muchos de los casos de los oficiales, que pasan al retiro prematuramente, ya sea por falta de proyección o por límite de edad, tienen el grado de mayor, teniente coronel o coronel, y se encuentran en un promedio de edad de los 45 a 55 años, justamente en este periodo de sus vidas un alto porcentaje de ellos tienen a los hijos en una edad en la que están en la universidad u otras capacitaciones y ven también frustrado el sustento de sus carreras que dependen aun de los padres.

3.6 Diagnostico

Por todo lo revisado en el marco teórico y lo contrastado con la evidencia de hechos reales y actuales; El investigador basado en su experiencia puede inferir que existen impactos generados en los últimos años por la gestión de recursos humanos; y que se requiere implementar medidas para la mejora continua de una gestión de recursos humanos verdaderamente responsable, buscando la equidad entre los intereses institucionales y de las personas.

3.7 Propuesta de innovación

Mejorar la gestión del recurso humano del Ejército del Perú con responsabilidad social, particularmente a los oficiales, en los aspectos siguientes:

- a) Mejoras en la administración de la carrera de los oficiales, debiendo evaluar ampliar el tiempo de servicio, y valorar la experiencia adquirida en los años.
- b) Mejoras en la toma de decisiones estratégicas institucionales

especialmente cuando se trata de gestión del recurso humano.

- c) Implementar un sistema de adaptación a la vida civil y desvinculación de la vida militar para responsablemente velar y considerar el bienestar y sustento de sus familias cuando sean pasados al retiro

3.8 Objetivo de la propuesta

Que el Ejército del Perú sea reconocido como una Institución socialmente responsable en la gestión del recurso humano, respetuoso de los derechos de todos, generando una mejor imagen y adhesión a la población.

Evitar seguir impactando con las decisiones estratégicas a los stakeholders en la institución, afectar sus proyectos de vida y la de sus familias.

Evitar poner en riesgo la imagen institucional a través de una equivocada percepción de ser una institución desconsiderada, abusiva o arbitraria con su propio personal.

Evitar los costos que ocasionan los procesos judiciales interpuestos por los oficiales, técnicos y sub oficiales demandantes que no están de acuerdo de haber sido pasados al retiro porque perciben que es injusto, inesperado o prematuro.

3.9 Descripción simple de la propuesta

El alto mando del Ejército en coordinación con la Procuraduría del Ministerio de Defensa y Procuraduría del Ejército; deben evaluar y estudiar los

impactos que están dejando las invitaciones al retiro de los últimos años, con respecto a la cantidad de procesos judiciales que estas invitaciones al retiro están ocasionando.

Asimismo, el alto mando del Ejército debe evaluar la posibilidad de una reestructuración del plan de transformación institucional para evitar seguir impactando sobre los Stakeholders y poder cumplir con los estándares de una gestión de los recursos humanos con responsabilidad social, particularmente en los siguientes aspectos:

a) Ampliar el tiempo de servicio de los oficiales, técnicos y sub oficiales.

b) Reestructurar los pases al retiro por renovación en las causales de falta de proyección en la carrera, dándole un valor a la experiencia como era en años anteriores.

El proceso de toma de decisiones del nivel estratégico institucional de largo plazo debe realizarse en consenso, consultando la opinión y dejando participar a los subordinados que serán impactados por tales decisiones, debido a que un grupo reducido de oficiales de alta graduación en el alto mando, y que están próximos a dejar el servicio; no sufrirán los impactos de sus decisiones a puertas de su salida.

Implementar un proceso de adaptación a la vida civil y desvinculación de la vida militar, a través de capacitaciones que permita a los oficiales, técnicos y sub oficiales tener un curriculum vitae competitivo, que les permita luego de pasar al retiro; seguir laborando para asegurar el sustento de sus familias.

Conclusiones

La literatura existente sugiere que la gestión de recursos humanos en las organizaciones, sean estatales o privadas, se deben regir bajo una conducta ética, entendiéndose que la administración de personal no puede darse sin un compromiso social y responsable, y que no puede haber responsabilidad social sin la adecuada gestión del personal con una conducta ética, siendo estas categorías interdependientes; se deduce que la gestión con responsabilidad social es íntegra, es decir no solo se enfoca en el comportamiento organizacional, el medio ambiente o la sociedad sino que; también debe custodiar el respeto a los derechos y bienestar de sus trabajadores. En el Ejército se ha percibido una tendencia a enfocar las acciones de responsabilidad social hacia el medio ambiente y hacia la sociedad por fuera más no por dentro de la misma organización.

Las organizaciones inteligentes con una verdadera responsabilidad social extienden el alcance de su gestión hasta lograr el crecimiento profesional de sus trabajadores, el bienestar de sus familias y una segura transición hacia la jubilación. Si bien el Ejército del Perú busca cumplir con los estándares de responsabilidad social respecto a generar bienestar inclusive a las familias de los trabajadores; existen oportunidades de mejora como por ejemplo implementar un proceso de desvinculación de la vida militar y adaptación a la vida civil a través de capacitaciones al personal de oficiales que van a pasar al retiro, para que tengan la oportunidad de continuar aportando a la sociedad, y solventar a sus familias.

La existencia de varias denuncias interpuestas contra el Ejército en los últimos años por oficiales que consideran sus pases al retiro prematuros o injustos; evidencian que existe una oportunidad de mejora respecto a la concepción, planificación y ejecución del Plan estratégico de transformación del Ejército al 2034, debiendo evaluar el dar valor a la experiencia laboral como era anteriormente, y el tiempo de servicio como oficial, evitando así los impactos que se podrían estar generando no solo contra las personas y sus familias sino también contra la Institución, porque originan costos en procesos judiciales, y ponen en riesgo la imagen institucional.

Finalmente, las decisiones estratégicas que se vienen realizando sobre la transformación del Ejército, impactan en la vida de las personas, particularmente la de los oficiales que son invitados al retiro prematuramente o a una temprana edad por renovación, sea por límite de edad o por falta de proyección, por lo tanto, estas decisiones no deberían ser tomadas solamente por el alto mando, ya que son un grupo reducido de oficiales de alta graduación que están próximos a dejar el servicio y no sufrirán los impactos de sus decisiones a puertas de su salida.

Recomendaciones

La Jefatura de Doctrina del Ejército con la Dirección de Planeamiento del Ejército deben realizar una evaluación sobre la concepción y visión de los campos que actualmente abarca la responsabilidad social en el Ejército, debiendo desde el más alto escalón garantizar que los ámbitos de la responsabilidad social del Ejército sean íntegros, y abarquen todas las responsabilidades que corresponden, inclusive el respeto a los derechos y bienestar de sus trabajadores.

El Comando de educación y Doctrina del Ejército, el Comando de Personal del Ejército, la Dirección de Planeamiento del Ejército y la Dirección de Personal del Ejército deben realizar un estudio y evaluación de la carrera de los oficiales para implementar un proceso de desvinculación de la vida militar y adaptación a la vida civil a través de capacitaciones al personal de oficiales que van a pasar al retiro, que les permitan crecer profesionalmente y tener las mismas oportunidades que otros profesionales, y poder así continuar aportando a la sociedad, y solventar a sus familias.

La Comandancia General del Ejército con su Procurador Público del Ejército, el Comando de Personal del Ejército, la Dirección de Planeamiento del Ejército, la Dirección de Personal del Ejército y la Dirección de Informaciones del Ejército, deben realizar un estudio y evaluación del Plan Estratégico de Transformación del Ejército al 2034, identificando los impactos que está teniendo su ejecución con los oficiales que

están siendo pasados al retiro por renovación, identificando la cantidad de denuncias vigentes contra el Ejército del Perú, las causas y razones de las mismas y la manera más socialmente responsable de minimizarlas y disminuirlas.

La Jefatura del Estado Mayor General del Ejército, el Centro de Estudios Estratégicos del Ejército, el Comando de Personal del Ejército, la Dirección de Planeamiento del Ejército, la Dirección de Personal del Ejército y el Comando de Educación y Doctrina del Ejército; deben realizar un estudio para recomendar al Comandante General del Ejército, la aprobación de un nuevo "Proceso de Toma de Decisiones Estratégico Institucional"; basado en el consenso y en la participación inclusiva de los involucrados en las decisiones, para así tener una perspectiva y óptica clara sobre cómo podrían o no impactar las decisiones estratégicas institucionales con el tiempo. Estas acciones con la finalidad de lograr ser una institución inteligente y con verdadera responsabilidad social.

Referencias Bibliográficas

Arboleda, Oscar, Santolalla Guillermo, Vega, Marco. (2018). Programa de desvinculación laboral asistida para los oficiales del grado de coronel del Ejército del Perú. Universidad del Pacífico- Escuela de Post Grado. Lima. Perú recuperado de:
<https://repositorio.up.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/4e18edb8-3712-4b1e-87a9-f543e7fb2a95/content>

Cavero, V. (2017). "Gestión de Responsabilidad Social en el Ejército y su Contribución al Desarrollo Nacional y la Mitigación de los Efectos ante los Desastres Naturales en la Costa – Chosica 2017". INSTITUTO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO DEL EJÉRCITO ESCUELA DE POS GRADO "GRAL DIV EDGARDO MERCADO JARRIN". Lima. Perú recuperado de
<https://repositoriodev.ictc.edu.pe/bitstream/handle/ICTE/167/Tesis%20Bach%20Cavero%20Villanueva%20Victor%20Enrique.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cajiga Calderón J. (2009). "Concepto de la responsabilidad social empresarial.," UCI BIBLIOTECA. España. Recuperado de:
<https://www.cemefi.org/centrodedocumentacion/1426.pdf>

Defensoría Especializada en Asuntos Constitucionales de la Defensoría del Pueblo.

(2000). Informe Defensorial N° 561.LA APLICACIÓN DE LA CAUSAL DE RETIRO POR RENOVACIÓN EN LAS FUERZAS ARMADAS Y EN LA POLICÍA NACIONAL

recuperado de: https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/informe_56.pdf

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1999). Ties that bind: A social contracts approach to business ethics. *Academy of Management Review*, 24(1), 43-55.

Drucker, P. (1996). *La gestión en tiempos de grandes cambios*. Gestión 2000

Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.

Fuerza Aérea del Perú. (2022). *Contesta Demanda al Juzgado Especializado de Trabajo Permanente de la Corte Superior de Justicia de Lima*. Exp. N° 083669-2022-0-1801-JR-LA-76. Recuperado de:

<https://es.scribd.com/document/616186077/REINCORPORACION>

García, Mónica & Duque, José. (2012). *Gestión humana y responsabilidad social empresarial: un enfoque estratégico para la vinculación de prácticas*. Revista Libre Empresa. Universidad del Valle. México. Recuperado de:

file:///D:/Downloads/Dialnet-

GestionHumanaYResponsabilidadSocialEmpresarialUnEn-4236057.pdf

Guibovich, Otto. (2020). Proponen reincorporar a oficiales de las Fuerzas Armadas que pasaron a retiro indebidamente. Artículo del portal jurídico del Perú Pasión por el Derecho. Recuperado de: <https://lpderecho.pe/proponen-reincorporar-oficiales-fuerzas-armadas-fueron-pasados-retiro-indebidamente/>

Infobae. (2025). Diario digital. Congreso: proponen ampliar edad de retiro de policías "para fortalecer la seguridad ciudadana". Recuperado de: <https://www.infobae.com/peru/2025/03/11/congreso-proponen-ampliar-edad-de-retiro-de-policias-para-fortalecer-la-seguridad-ciudadana/>

ISO 26000 Responsabilidad Social, N. I. (2010). Guía de Responsabilidad Social. Ginebra: ISO.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

López, G., & Mendoza, F. (2024). Políticas de bienestar y apoyo familiar en el Ejército del Perú: Una comparación con estándares internacionales de responsabilidad social militar. *Defensa y Sociedad*, 22(1), 25-42.

Omidi, A., y Dal Zotto, C. (2022). Gestión socialmente responsable de recursos humanos: Revisión sistemática de la literatura y agenda de investigación. Instituto de Gestión, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Neuchâtel, 2000 Neuchâtel, Suiza Sustainability , 14 (4), 2116.
<https://doi.org/10.3390/su14042116>

Ortiz Aristizábal, P. (2010). Responsabilidad Social Empresarial como base de la estrategia competitiva de HZX. Recuperado de <http://javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis242.pdf>.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence perspective. Harper & Row.

Portal congreso de la república. (2025). Revisarán casos de policías retirados por renovación excepcional. Centro de noticias del Congreso. Lima. Perú.
Recuperado de:
<https://comunicaciones.congreso.gob.pe/noticias/revisaran-casos-de-policias-retirados-por-renovacion-excepcional/>

Portal congreso de la república. (2025). Revisarán casos de policías retirados por renovación excepcional. Centro de noticias del Congreso. Lima. Perú.
Recuperado de:
<https://comunicaciones.congreso.gob.pe/noticias/revisaran-casos-de-policias-retirados-por-renovacion-excepcional/>

Rodríguez, A., Pérez, M., & Gonzales, L. (2020). Responsabilidad social interna y compromiso organizacional en el Ejército del Perú. *Revista de Investigación Militar*, 15(2), 45-62.

Rodríguez-Gutiérrez, P., & Vargas-Merino, J. (2022). Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en la Gestión de Recursos Humanos y su Impacto en el Compromiso de los Empleados en Empresas del Sector Textil Peruano. *Revista de Ciencias Empresariales y Economía*, 10(2), 125-142

Ruiz-Rico, Catalina. (2015). Las Fuerzas Armadas ante el Actual Modelo de Responsabilidad Social. *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE)*. Universidad de Jaén. Recuperado de: <file:///D:/Downloads/Dialnet-LasFuerzasArmadasAnteElActualModeloDeResponsabilid-5281863.pdf>

Sánchez-Flores, A., & Mendoza-Ruiz, L. (2024). El Impacto de las Iniciativas de Diversidad e Inclusión en la Satisfacción Laboral y la Imagen de la Empresa: Un Estudio de Caso en una Empresa Multinacional de Servicios en Perú. *Investigación y Desarrollo Empresarial*, 7(1), 78-95.

Sanchez Gallardo M. (2017). Responsabilidad Social Corporativa: Un Gran Reto para las Fuerzas Armadas. *Revista de la Escuela Conjunta de las Fuerzas Armadas - Edición N° 2 Año: 5*. Lima. Perú. Recuperado de: <https://www.esffaa.edu.pe/wp-content/uploads/2020/10/2017-PC2.pdf>

Wang, H.; Tong, L.; Takeuchi, R.; George, G. Responsabilidad social corporativa:

Panorama general y nuevas líneas de investigación. Acad. Manag. J. 2016 ,
59 , 534–544. [Google Académico] [CrossRef]

Zárate D., Ballenc H. & Suárez Y. (2017), estudiantes de la Facultad de Administración
Logística de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova, en
Colombia

ANEXO A

ÍNDICE DE FIGURAS

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. <i>Materias Fundamentales de la responsabilidad Social Según ISO 26000</i>	21
Figura 2. <i>Proceso para la Desvinculación Laboral del Personal Militar Antes de Pasar al Retiro</i>	47