NOMBRE DEL TRABAJO

INFORM FINAL RUBEN ARENAS.docx

AUTOR

RUBEN ARENAS

RECUENTO DE PALABRAS

25181 Words

RECUENTO DE CARACTERES

151036 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

100 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

2.7MB

FECHA DE ENTREGA

May 30, 2023 11:44 AM GMT-5

FECHA DEL INFORME

May 30, 2023 11:46 AM GMT-5

10% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base d

- 8% Base de datos de Internet
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de Crossref
- Base de datos de contenido publicado de Crossr
- 2% Base de datos de trabajos entregados

Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 13 palabras)
- Bloques de texto excluidos manualmente

CAEN Centro de Altos Estudios Nacionales
ESCUELA DE POSGRADO

INFORME FINAL DE TESIS

Gestión del talento humano en los oficiales asimilados y su contribución al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú, 2021

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Desarrollo y Defensa Nacional

AUTOR:

Mgtr. Arenas Lizarribal Rubén Edilberto

ASESOR:

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
Competitividad y Modelos de Desarrollo

LIMA - PERÚ
2023

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OTORGAR

EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO

Chorrillos 01 de marzo del 2023

Reunido el Jurado de Tesis integrado por los Catedráticos:

Doctor ……………………………. ……………..………..……….Presidente

Doctor ……………………..………....................………………......Vocal

Maestro ……………………………..……………………………Vocal - Secretario

Para evaluar la sustentación del graduando:

……………………………………………………………………………………….

Después de escuchar la exposición y como resultado de la deliberación, se acuerda concederle la calificación de: ....

....

En mérito de lo cual el Jurado de Tesis lo declara **(APTO) O (INAPTO)** para que se le otorgue el **Grado Académico de ………………………………,** conforme a las disposiciones legales vigentes.

En fe de lo cual firman la presente:

Doctor
…………………………………..
PRESIDENTE

Doctor
…………………………
VOCAL

Maestro
………………………………
VOCAL-SECRETARIO

Título de Tesis:

"……………………………………………………………………………………..."

REGISTRO DE GRADOS Y TITULOS
LIBRO
01

Agradecimiento

A mi esposa mis hijos y mis hermanos por su apoyo incondicional y sus consejos que me alentaron y me motivaron a seguir adelante.

Al Centro de Altos Estudios Nacionales por acobijarnos en estes año y ayudarnos a cumplir nuestra meta y al Dr. Francisco Seminario Correa, por la paciencia y por la asesoría de este trabajo también por los consejos, el apoyo y el ánimo que nos brindó.

Dedicatoria

A mi padre Edmundo y a mi madre Eudocia grandes impulsadores de mis metas e inspiración en ser mejor cada día.

Declaración Jurada de Autoría

Mediante el presente documento, Yo, Rubén Edilberto Arenas Lizarribal, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 43592277, con domicilio real en Villa Militar Este Block 23, dpto. 201, en el distrito de Chorrillos, provincia de Lima, departamento de Lima, estudiante / egresado de la LXXI Maestría en Desarrollo y Defensa Nacional de la Escuela de Posgrado del Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN-EPG) declaro bajo juramento que:

Soy el autor de la investigación *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LOS OFICIALES ASIMILADOS Y SU CONTRIBUCIÓN AL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LAS FUERZAS ARMADAS DEL PERÚ. PERÍODO: 2019 – 2021;* que presento ante esta institución con fines de optar el grado académico de Magister en Desarrollo y Defensa Nacional.

Dicha investigación no ha sido presentada ni publicada anteriormente por ningún otro investigador ni por el suscrito, para optar otro grado académico ni título profesional alguno. Declaro que se ha citado debidamente toda idea, texto, figura, fórmulas, tablas u otros que corresponde al suscrito u a otro en respeto irrestricto a los derechos del autor. Declaro conocer y me someto al marco legal y normativo vigente relacionado a dicha responsabilidad.

Declaro bajo juramento que los datos e información presentada pertenecen a la realidad estudiada, que no han sido falseados, adulterados, duplicados ni copiados. Que no he cometido fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario, eximo de toda responsabilidad a la Escuela de Posgrado del Centro de Altos Estudios Nacionales y me declaro como el único responsable.

Rubén Edilberto Arenas Lizarribal
D.N.I. N° 43592277

Autorización de publicación

A través del presente documento autorizo al Centro de Altos Estudios Nacionales la publicación del texto completo o parcial de la tesis de grado titulada *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LOS OFICIALES ASIMILADOS Y SU CONTRIBUCIÓN AL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LAS FUERZAS ARMADAS DEL PERÚ. PERÍODO: 2019 – 2021;* presentada para optar el grado de *MAESTRO*, en el Repositorio Institucional y en el Repositorio Nacional de Tesis (RENATI) de la SUNEDU, de conformidad al marco legal y normativo vigente. La tesis se mantendrá permanente e indefinidamente en el Repositorio para beneficio de la comunidad académica y de la sociedad. En tal sentido autorizo gratuitamente y en régimen de no exclusividad los derechos estrictamente necesarios para hacer efectiva la publicación, de tal forma que el acceso al mismo sea libre y gratuito, permitiendo su consulta e impresión, pero no su modificación. La tesis puede ser distribuida, copiada y exhibida con fines académicos siempre que se indique la autoría y no se podrán realizar obras derivadas de la misma.

Fecha, 01 de marzo de 2023

_ _

Ruben Edilberto RENAS LIZARRIBAL

D.N.I. N° 43592277

Índice

Página

Caratula i
Jurado evaluador ii
Agradecimiento iii
Dedicatoria iv
Declaración Jurada de Autoría..... v
Autorización de publicación vi
Índice vii
Índice de tablas x
Resumen xi
Abstract..... xii
Introducción..... xiii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 15
1.1 Descripción de la realidad problemática 15
1.2 Delimitación del problema 20
1.2.1 Delimitación temática..... 20
1.2.2 Delimitación teórica 20
1.2.3 Delimitación espacial 21
1.2.4 Delimitación temporal..... 21
1.3 Formulación del problema..... 21
1.3.1 Problema general 21
1.3.2 Problemas específicos 21
1.4 Objetivos de la investigación..... 22
1.4.1 Objetivo general 22
1.4.2 Objetivos específicos..... 22
1.5 Justificación e importancia de la investigación 22
1.6 Limitaciones de la investigación 24
1.6.1 Limitación teórica..... 24
1.6.2 Limitación geográfica..... 24
1.6.3 Limitación logística 24
1.6.4 Limitación de información 25
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO..... 26

2.1 Antecedentes de la investigación 26
2.1.1 Investigaciones internacionales 28
2.1.2 Investigaciones nacionales 26
2.2 Bases teóricas 30
2.2.1 Base teórica de la variable de estudio X: Gestión del talento humano 30
2.2.2 Base teórica de la variable de estudio Y: Fortalecimiento Institucional 39
2.3 Marco conceptual 49
CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES 53
3.1 Variables de estudio 53
3.1.1 Definición conceptual 53
3.1.2 Definición operacional 53
3.2 Hipótesis 55
3.2.1 Hipótesis general 55
3.2.2 Hipótesis especificas 55
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 56
4.1 Enfoque de investigación 56
4.2 Tipo de investigación 56
4.3 Método de investigación 56
4.4 Alcance de investigación 56
4.5 Diseño de investigación 57
4.6 Población, muestra, unidad de estudio 57
4.6.1 Población 57
4.6.2 Muestra 57
4.6.3 Unidad de estudio 58
4.7 Fuente de información 58
4.8 Técnicas e instrumentos de recolección de datos 59
4.8.1 Técnicas 59
4.8.2 Instrumentos 59
4.9. Método de análisis de datos 60
CAPÍTULO V: RESULTADOS 61
CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS 69
6.1 Conclusiones 74
6.2 Recomendaciones 74
6.3 Propuesta 75

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 78
ANEXOS 87
Anexo 1: Matriz de Consistencia 87
Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos 89
Anexo 3: Informe de validez del instrumento de recolección de datos 92
Anexo 4: Base de datos de los resultados de la investigación 97
Anexo 5: Base de datos prueba piloto 100

Índice de tablas

		Página
Tabla 1:	Tendencias del entorno socio económico	46
Tabla 2:	Matriz de operacionalización de la gestión del talento humano	54
Tabla 3:	Matriz de operacionalización del fortalecimiento institucional	54
Tabla 4:	Confiabilidad de los instrumentos	60
Tabla 5:	Nivel de gestión del talento humano por competencias	61
Tabla 6:	Nivel de las dimensiones de la gestión del talento humano por competencias	61
Tabla 7:	Nivel de fortalecimiento institucionales de las fuerzas armadas	62
Tabla 8:	Nivel de fortalecimiento institucional por dimensiones	62
Tabla 9:	Ajuste de los datos de la gestión del talento humano por competencias y fortalecimiento	63
Tabla 10:	Coeficientes de determinación de la gestión del talento humano por competencias en el fortalecimiento	64
Tabla 11:	Ajuste de los datos de las competencias organizacionales en el fortalecimiento	64
Tabla 12:	Coeficientes de determinación de las competencias organizacionales en el fortalecimiento	65
Tabla 13:	Ajuste de los datos de las competencias gerenciales en el fortalecimiento	65
Tabla 14:	Coeficientes de determinación de las competencias gerenciales en el fortalecimiento	66
Tabla 15:	Ajuste de los datos de las competencias de enlace en el fortalecimiento	66
Tabla 16:	Coeficientes de determinación de las competencias de enlace en el fortalecimiento	67
Tabla 17:	Ajuste de los datos de las competencias específicas en el fortalecimiento	68
Tabla 18:	Coeficientes de determinación de las competencias específicas en el fortalecimiento	68

Resumen

En la presente investigación se tuvo como objetivo determinar en qué medida la gestión del talento humano por competencias en los oficiales asimilados contribuye al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú, 2021. Para el desarrollo del estudio se utilizó una metodología correspondiente al enfoque cuantitativo, de tipo básica, método hipotético deductivo, alcance explicativo causal, con un diseño no experimental; en la investigación participaron 272 oficiales superiores asimilados de los tres institutos de las Fuerzas Armadas del Perú; utilizando como instrumento de recolección de datos un cuestionario. Los resultados encontrados, permiten indicar que existe una inadecuada gestión del talento humano por competencias (44,9%) y un fortalecimiento institucional categorizado como medio (41,9%); además, el fortalecimiento de las fuerzas armadas posee una dependencia de la gestión del talento humano por competencias (x2=129,238; p=0,000 y R2 de Nagelkerke=0,429). Se concluyó que, la gestión del talento humano por competencias desde la percepción de los oficiales asimilados contribuye significativamente en un 42,9% al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas. Así mismo, se identificó que las competencias organizacionales, gerenciales, de enlace y específicas contribuyen significativamente al fortalecimiento de las instituciones mencionadas.

Palabras clave: Gestión, talento humano, competencias, fortalecimiento, instituciones militares.

Abstract

The objective of this research was to determine to what extent the management of human talent by competencies in assimilated officers contributes to the strengthening of the Armed Forces of Peru, 2021. For the development of the study, a methodology corresponding to the quantitative approach was used, of basic type, hypothetical deductive method, causal explanatory scope, with a non-experimental design; 272 assimilated superior officers from the three institutes of the Armed Forces of Peru participated in the investigation; using a questionnaire as a data collection instrument. The results found indicate that there is inadequate management of human talent by competencies (44.9%) and institutional strengthening categorized as medium (41.9%); Furthermore, the strengthening of the armed forces has a dependency on the management of human talent by competencies ($x2 = 129.238$; $p = 0.000$ and Nagelkerke's $R2 = 0.429$). It was concluded that the management of human talent by competencies from the perception of the assimilated officers contributes significantly in 42.9% to the strengthening of the Armed Forces. Likewise, it was identified that organizational, managerial, liaison and specific competencies contribute significantly to the strengthening of the aforementioned institutions.

Keywords: Management, human talent, skills, strengthening, military institutions.

Introducción

En la actualidad la gestión del talento humano representa una de las estrategias más útiles y eficaces para mejorar el rendimiento de las instituciones, en un contexto donde las organizaciones se encuentran inmersos en un proceso de constantes cambios. En este escenario, los trabajadores son consideras los recursos más valiosos para las instituciones, cuya adecuada gestión permite mejorar el desempeño, rendimiento, cumplimiento de objetivos y contribuye a fortalecer la institución. Sobre ello, el fortalecimiento institucional en las últimas décadas viene adquiriendo un mayor interés por parte de los investigadores, autoridades y directivos, debido a que está orientado a la optimización de los recursos y políticas de la institución. El fortalecimiento de una institución considera un conjunto de acciones que se realizan dentro de una organización para fortalecer los procesos, la eficacia y eficiencia, en un entorno social, político, económico y cultural.

La gestión del talento humano por competencias es descrita como un conjunto de procedimientos que está orientado a identificar las capacidades y habilidades necesarias en el personal, para cumplir con sus funciones y tareas. Por su parte, el fortalecimiento institucional es defina como la implementación de medidas orientadas a mejorar el funcionamiento y la calidad de las instituciones, garantizando el cumplimiento de los objetivos y visión institucional. Ante lo descrito se formula la siguiente pregunta: ¿En qué medida la gestión del talento humano por competencias en los oficiales asimilados contribuye al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú, 2021?

La investigación tuvo como objetivo determinar en qué medida la gestión del talento humano por competencias en los oficiales asimilados contribuye al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú, 2021. El desarrollo del estudio es importante porque presenta un valor teórico, aportando al conocimiento de la gestión del talento humano y del fortalecimiento institucional en las Fuerzas Armadas del Perú; también es relevante por el aporte práctico, porque partir de los resultados se van diseñar planes de mejora; además, es importante por contribuye al conocimiento doctrinario, metodológico y socioeconómico. El estudio se realizó en el tres institutos de las Fuerzas Armadas del Perú, ubicados en Lima y Callao. Para el cual se formuló la siguiente hipótesis: El desarrollo de la gestión del talento humano por competencias en los oficiales asimilados contribuye significativamente al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú, 2021.

El estudio se ha estructurado en cinco capitulo; en el capítulo I, se describe el planteamiento del problema con la presentación de realidad problemática, formulación y

objetivos que justifican su realización; en el capítulo II, se hace la diferenciación teórica del tema, abordando teorías y conceptos sobre la gestión del talento humano por competencias y el fortalecimiento institucional, su concepto, enfoque, y dimensiones principales, asimismo se presenta el marco conceptual del trabajo; en el capítulo III, se definen las hipótesis y variables del estudio con la presentación de su operacionalización; el capítulo IV del estudio, corresponde a la metodología de estudio, con la presentación del tipo, diseño, la población, el tamaño de la muestra y las técnicas de investigación; en el capítulo V, se presenta los resultados del estudio producto del análisis descrito e inferencial; en el Capítulo VI, se discuten los resultados de la investigación, se presentan las conclusiones, las recomendaciones y la propuesta para enfrentar el problema. Como corolario se presentan las referencias bibliográficas y anexos del estudio.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

1.1.1 Situación Mundial

En el escenario actual, los cambios que se presentan de manera vertiginosa, en relación a los procesos de globalización, avances tecnológicos, nuevos conocimientos productos de la ciencia, crisis económica, social y política, han planteado nuevos retos para las organizaciones (Diaz, 2016). En este contexto, las empresas buscan implementar nuevos procedimientos para responder de manera adecuada a las necesidades de los clientes, optimizar los procesos organizacionales y mantener su competitividad dentro del mercado (Schwab, 2016). En este sentido, la gestión de los recursos humanos aparece como una estrategia orientada al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, al fortalecimiento institucional y aumentar la competitividad; ubicando a las personas como el recurso más valioso, aquellos que aportan flexibilidad y adaptabilidad a la empresa (Salgado, et al., 2018; Pérez et al., 2016). Desde esta perspectiva los trabajadores son los principales artífices del cambio, mejora y desarrollo en las instituciones, siendo uno de los elementos determinantes en el fortalecimiento de las organizaciones.

En el contexto internacional, la gestión pública en décadas anteriores ha presentado una serie de dificultades para lograr una gestión eficiente del talento humano, lograr desarrollar una relación más cercana entre los trabajadores y empleadores, y aumentar la confianza de los trabajadores hacia la empresa (Deloitte, 2018). En los últimos años se ha dado un creciente interés para aplicar nuevos procedimientos de gestión del personal, como respuesta a las problemáticas identificadas y modernizar los procesos tradicionales. Esta nueva visión atribuye un mayor valor a las personas dentro de las empresas; para ello, es fundamental alinear los intereses personales de los trabajadores con los intereses de la organización, para lograr el compromiso, involucramiento y mejores desempeños (Bonilla & Medina, 2014). Al respecto, López et al., (2017) determinó que es necesario establecer instrumentos de medición para analizar los esfuerzos, las capacidades, nivel de empeño, las aptitudes, la creatividad, resaltando la importancia de la evaluación como medio para optimizar los procesos relacionados a la gestión del personal.

La gestión eficaz de los recursos humanos implica una serie de procedimientos, como la identificación y descripción de puestos, la planificación, las actividades de reclutamiento y selección, la evaluación, el desarrollo, la seguridad y salud dentro de la

empresa; por ello, para su implementación requiere un cambio profundo, estratégico e integral en los procesos organizaciones (Chiavenato, 2015). La implementación de estos cambios impulsa creatividad, innovación y mayor flexibilidad en las instituciones, mejoran el fortalecimiento de los procesos organizacionales, aumentando la eficacia y eficiencia. Sobre ello, Culshaw (2014) afirmó que las empresas están obligadas a implementar un plan estratégico para incorporar y retener personal calificado, esto permite cumplir con los estándares de calidad, garantizando la competitividad dentro de un mercado altamente cambiante. Esta tarea no es nada sencillo, puesto que consiste en gestionar lo intangible, es decir el talento y capacidades extrínsecas de las personas.

1.1.2 Situación Regional

En el contexto latinoamericano existe la necesidad de implementar estrategias de gestión del talento humano, especialmente en las entidades gubernamentales, como medida para fortalecer las instituciones, que en la región han sido debilitadas producto de la aplicación de políticas tradicionales de gestión y de la corrupción enquistada (Deloitte, 2018). En las instituciones de la región se carece de profesionales competentes, programa de incentivos adecuados, formación y desarrollo del personal, existe condiciones laborales deficientes, lo cual genera en las personas desmotivación e insatisfacción. Sobre ello, Sánchez y Corte (2015) sostuvieron que en el sector público se utilizan escasas herramientas, métodos y técnicas para incorporar talentos a las instituciones, generalmente el área de recursos humanos se centra en cumplir con lo estipulado en las normas, pero la mayoría de los países carecen de políticas que viabilicen una adecuada gestión del talento humano. Ante dicha situación, los gobiernos buscan implementar estándares e indicadores de calidad, incorporando herramientas de gestión estratégica, pero aun los esfuerzos son insuficientes. En lo que respecta al fortalecimiento institucional, las instituciones buscan estimular el direccionamiento estratégico en las diferentes áreas y niveles, para interconectar las políticas, objetivos, estrategias y procedimientos, de esa manera fortalecer la dinámica interna de las organizaciones.

En la región las dificultades vinculadas al fortalecimiento institucional radican en la eficiencia para el cumplimiento de las funciones, la mayoría de las mejoras de las instituciones representan un conjunto de acciones discontinuas, usualmente se orientan a la capacitación y obtención de equipos, pero hace falta un cambio en enfoque de gestión (Bracho et al., 2018). En este sentido, El Consejo Nacional de Competencias de Ecuador (2017) manifestó que el fortalecimiento institucional no se logra con mejorar la capacidad

individual, si no a través del reforzar las capacidades institucionales, que se logra con la optimización de los métodos, técnicas e instrumentos para el desarrollo de las actividades. Otro de los elementos que favorece el fortalecimiento de las instituciones es el desarrollo de valores comunes y la orientación hacia una mejora continua de los procedimientos.

Las tendencias en las entidades públicas de los países de la región sobre el fortalecimiento institucional, es la implementación de aptitudes y capacidades que deberán evolucionar a fin de que los gobiernos realicen convenientemente capacidades de rectoría, organización, control y regulación de la competencia profesional y un desarrollo de la gestión del talento humano, porque en la actualidad existen capacidades deficientes (Macias y Narváez, 2016). Por la falta de la definición del perfil, los sistemas de indemnización en el contrato y capacitación del personal; será de gran ayuda reconocer las necesidades para la disminución de desaciertos, en la observación de las políticas de la institución, facilitando la formación de los empleados, proporcionando una rápida inducción de éstos, en puestos recientes (Jara et al., 2018). Con la implementación de estas estrategias no todos los programas administrativos llegarán a una solución instantánea de problemas que pueden haber existido durante años, pero consecuencias obtenidas en la mayor parte de las organizaciones justifican el esfuerzo y el tiempo que implica la aplicación de la planificación estratégica con el fin de conseguir un verdadero fortalecimiento institucional.

1.1.3 Situación en Perú

En el Perú, en la última década el país alcanzó una de las tasas de crecimiento económico más altas de la región; sin embargo, esto no se ha visto reflejado en la inversión y el desarrollo social (Presidencia de Consejo de Ministros, 2017). El país se enfrenta a diversos cambios que demanda mayores acciones por parte de las instituciones, en lo que respecta a la administración de recursos humanos, orientando los esfuerzos hacia la gestión de las capacidades, conocimientos y habilidades, para alcanzar un mayor direccionamiento de los objetivos individuales a los organizacionales, que favorezca el fortalecimiento de las instituciones (Castro y Delgado, 2020). En el medio se considera que existe una deficiente gestión en lo que respecta al talento humano dentro de las instituciones, lo cual ha generado una imagen deficiente de las instituciones del estado. Ante ello, se viene implementando una serie de reformas políticas, normativas y operacionales en el estado, con el propósito de modernizar los procesos institucionales, permitiendo adaptarse a la realidad económica, social, política y cultural del país.

Las acciones que se han implementado según el Acuerdo Nacional en su objetivo IV, tienen como propósito mejorar el uso de los recursos públicos, garantizar servicios de calidad, mejorar la imagen y confianza en las instituciones públicas. Estas medidas tienen como finalidad lograr un estado eficiente, eficaz, moderno y trasparente, que permita brindar servicios de manera adecuada y oportuna a las personas, y se logre satisfacer las necesidades de los ciudadanos. En esta línea, la Ley N° 27678 Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, declara al estado peruano en proceso de modernización en todas las instancias, dependencias, entidades, orientado a construir un estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano. Las instituciones deben orientarse a un nuevo enfoque de gestión, donde debe priorizarse la gestión del talento humano, además de alinear los intereses individuales a los organizacionales, para lograr un mayor fortalecimiento interno, siento indispensable para lograr una gestión pública moderna, eficiente y eficaz. Desde esta perspectiva, los funcionarios públicos deben ser considerados como los socios estratégicos, los cuales son los protagonistas del cambio, mejoras y desarrollo de la organización.

En los últimos años la gestión del talento humano se considera uno de los factores claves para alcanzar el éxito en las organizaciones, mediante la cual se logra mejora en los procesos organizacionales, el compromiso, fortalecimiento institucional, fluctuación de la fuerza de trabajo, la motivación y la calidad de vida de los trabajadores. Para ello es fundamental implementar procedimientos, políticas y prácticas adecuadas de liderazgo, comunicación, desarrollo de competencias, mejora continua, programas de reconocimiento al personal, entre otros; que favorezca el desarrollo y crecimiento de las personas dentro de la organización, lo cual contribuye a la obtención de mejores resultados (Armijos et al., 2019)

En el ámbito institucional, las instituciones armadas del Perú tienen bien conceptualizado su visión, misión, valores institucionales; sin embargo, existe un deficiente lineamiento estratégico que permita enmarcar una visión en el desarrollo de las carreras profesionales de los oficiales asimilados o de servicio. En consecuencia, se tiende a incorporar oficiales de procedencia universitaria sin tener en cuenta sus competencias y capacidades, lo cual no contribuye al fortalecimiento institucional. Los problemas que se evidencian en la cotidianidad es la falta de organización y planificación de las gestiones del talento humano; por otro lado, no hay un fortalecimiento organizacional de esa institución debido a la constante rotación de los diferentes jefes que se asigna, no se respeta el perfil del puesto por las capacidades, competencias, destrezas, habilidades por

motivos de influencia de poder. La falta de supervisión y de documentos de gestión imposibilita crear una cultura organizacional y no permite la identificación con el centro, de esa manera debilitándolo, asimismo trayendo como consecuencia la falta de compromiso y adecuación a las responsabilidades asumidas por función.

El CAEN dentro de su campo temático número 3, establece que el desarrollo nacional es el proceso de creación, ampliación o incremento racional, sostenido y sustentable de las condiciones económicas, sicosociales, políticas, científica tecnológica y militares, etc., que permitan alcanzar crecientes niveles de bienestar general. Este concepto comprende una gran cantidad de aspectos que, en conjunto, aspiran a que una sociedad determinada alcance un nivel adecuado de bienestar y progreso. Así mismo menciona (Línea de Investigación 3.3 Competitividad y Modelos de Desarrollo) que todos los países buscan alcanzar el desarrollo, siendo el progreso económico un componente esencial del desarrollo, pero no es el único, ello es así porque el desarrollo no es puramente económico, este abarca aspectos que van más allá que el aspecto material y financiero en la vida de las personas, por lo tanto el desarrollo debe percibirse como un proceso multidimensional que abarca diversos campos de la actividad humana como son el político, económico, sicosocial, de seguridad, científico tecnológico, medio ambiental, entre otros. En ese sentido, estos aspectos comprenden factores y componentes principales del índice de competitividad.

La captación de oficiales de procedencia universitaria no tiene en consideración el horizonte educativo, se ha generado una distorsión en los lineamientos de los sistemas educativos de las instituciones con relación a la capacitación y perfeccionamiento, puesto que el sistema educativo está netamente orientado a los roles y administración militar y no contempla las prerrogativas y roles que desarrolla un profesional dedicado a la investigación en ciencia y tecnología, lo que acompañado a una reducida infraestructura institucional en los diferentes niveles jerárquicos genera una carencia de puestos de trabajo para este personal. En la institución no existe una adecuada gestión del talento humano, los oficiales incorporados no están acorde a las expectativas y proyecciones profesionales, se han agrupado a oficiales que por su formación profesional no tienen las competencias ni afinidad para ser integrados en una sola área dedicada a la investigación o producción de conocimientos tecnológicos, como es el caso de los historiadores, el traductor y ciencias de la comunicación, cuyas profesiones pertenecen a las ciencias sociales.

Las características propias de las diferentes profesiones de los Oficiales de procedencia universitaria y el empleo en el que son asignados generan distorsión en el otorgamiento de puntajes, generando que Oficiales de ciertas profesiones tengan ventaja sobre otros. Por ejemplo, los profesionales de las carreras de Salud, Ingeniería de Sistemas e Ingeniería Mecánica tienen la posibilidad de prestar servicios en cualquier región del país, con lo que logran acumular puntajes por servicios prestados de manera significativa. En cambio, los profesionales de las carreras de Ingeniería Geográfica, Geógrafos y Geólogos son asignados exclusivamente al Instituto Geográfico Nacional, cuya sede se encuentra en la ciudad de Lima, lo que hace que tengan un puntaje bastante bajo en comparación con otras profesiones. El caso de los profesionales de las carreras de Historia y Traducción entre otros, es similar, puesto que son asignados a puestos en dependencias de la ciudad de Lima, que otorgan también puntajes relativamente bajos.

Un aspecto a tener en cuenta es el Decreto Supremo Nº 002-2015-DE del 28 de enero de 2015, que determina la jerarquía y uso de normas de carácter administrativo que se aplicarán en los distintos órganos del Ministerio de Defensa, en cuyo Artículo 1º, inciso "B", numeral "4", establece que la creación, activación y desactivación de: Armas, Servicios, Fuerzas, Bases, Estaciones, Destacamentos y Unidades Militares se aprobarán por Resolución Ministerial. Por otro lado, en esa misma normativa se establece, en su Artículo 1º, inciso "D", numeral "10", que la reclasificación de Oficiales Superiores y Oficiales Subalternos se aprobarán por Resolución de la Comandancia General de cada Instituto.

1.2 Delimitación del problema

1.2.1 Delimitación temática

La presente investigación científica involucra la revisión, el estudio y el análisis de la temática relacionada a: la gestión del talento humano y el fortalecimiento institucional de las Fuerzas Armadas del Perú.

1.2.2 Delimitación teórica

La delimitación teórica donde se circunscribe el problema de investigación y están referidos a: la teoría sobre la gestión del talento humano, compromiso institucional, satisfacción laboral, resiliencia, teoría de fortalecimiento institucional en las Fuerzas Armadas del Perú y evaluación del desempeño. En concordancia a lo mencionado, la delimitación teórica se refiere a los documentos de carácter científico que se revisarán

para obtener información sobre las variables de estudio, que permite fundamentar las mismas (Carrasco, 2013).

Algunos documentos a tener en cuenta: Texto de Gestión del Talento Humano, tercera edición – Idalberto Chiavenato; Desarrollo del Talento Humano – Martha Alles; Tesis planificación estratégica y fortalecimiento institucional del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón San Jacinto de Yaguachi, Ecuador, 2018; Documento de Trabajo, Un nuevo Enfoque hacia el Fortalecimiento Institucional para la Gestión Descentralizada – PCM.

1.2.3 Delimitación espacial

El presente estudio, se desarrolló en el ámbito del territorio peruano, donde se encuentran las principales fuentes de información primaria y secundarias (Oficiales asimilados o de servicios de procedencia universitaria); la población pertenece a las instituciones de la Marina de Guerra del Perú, Fuerza Aérea del Perú y Ejército del Perú, lugares en donde verificaremos el comportamiento del fenómeno a investigar.

1.2.4 Delimitación temporal

El presente trabajo de investigación estuvo orientado a observar y verificar el comportamiento de cada uno de los componentes (variables, dimensiones e indicadores), de nuestro problema de investigación, en el año 2021.

1.3 Formulación del problema

1.3.1 Problema general

¿En qué medida la gestión del talento humano por competencias en los oficiales asimilados contribuye al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú, 2021?

1.3.2 Problemas específicos

¿De qué manera las competencias organizacionales de los oficiales asimilados contribuyen al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú?

¿De qué manera las competencias gerenciales de los oficiales asimilados contribuyen al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú?

¿De qué manera las competencias de enlace de los oficiales asimilados contribuyen al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú?

¿De qué manera las competencias específicas de los oficiales asimilados contribuyen al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Determinar en qué medida la gestión del talento humano por competencias en los oficiales asimilados contribuye al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú, 2021.

1.4.2 Objetivos específicos

Identificar de qué manera las competencias organizacionales de los oficiales asimilados contribuye al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú.

Identificar de qué manera las competencias gerenciales de los oficiales asimilados contribuye al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú.

Identificar de qué manera las competencias de enlace de los oficiales asimilados contribuye al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú.

Identificar de qué manera las competencias específicas de los oficiales asimilados contribuye al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú.

1.5 Justificación e importancia de la investigación

Justificación práctica

La justificación práctica hace referencia a la inquietud que tiene el investigador por adquirir conocimientos que permitan la solución de los problemas que se presentan en la realidad inmediata (Valderrama, 2015). En ese sentido, en la presente investigación posee una implicancia práctica porque estuvo orientada a obtener información sobre las variables, con el propósito de diseñar e implementar planes de mejora para la institución, con el propósito de optimizar los procedimientos de gestión y de esa manera contribuir al fortalecimiento institucional.

Justificación teórica – científica

La justificación teórica de un estudio, a la disposición del investigador a obtener nuevos conocimientos, lo cual permite aportar y aumentar la información teórica

disponible de las variables de interés (Carrasco, 2013). En la presente investigación presenta valor teórico, porque tuvo como propósito identificar las características asociadas a la gestión del talento humano y del fortalecimiento institucional, así como también permite conocer el comportamiento que existe entre las variables al ser vinculadas entre sí. Dichos aportes son importantes porque sirve como antecedente para futuras investigaciones, hace hincapié en una problemática existente en la realidad y favorece el debate académico sobre el conocimiento existente.

Justificación doctrinaria

Esta investigación propone la justificación de carácter doctrinaria, en la cual se desarrolla y se ensalza la postura de como una adecuada gestión del talento humano contribuye al fortalecimiento de las instituciones, actualizando los conceptos doctrinarios y cambiando aquellos que ya están fuera de vigencia, en especial a los que ya no se emplean con frecuencia (administración de recursos humanos), lo cual se detalla a fin de la mejor comprensión doctrinal de los lectores.

Justificación metodológica

En una investigación existe una justificación metodológica cuando dentro del mismo, se aporta algún método, técnica, estrategia o instrumento, los cuales será de utilidad para otros investigadores por ser procedimientos válidos y confiables (Bernal, 2010). La presente investigación posee una utilidad metodológica porque aporta dos instrumentos para recolección de datos, los cuales cumplieron con criterios de validez y confiabilidad, los cuales pueden ser utilizados por futuros investigadores para ampliar los conocimientos de las variables en mención.

Justificación socioeconómica

La presente investigación define aportes importantes y ofrece mejores soluciones a demandas de los profesionales asimilados que integran un factor económico activo dentro de la sociedad, forman parte importante al integrarse en su comunidad, otorgándole una mejor calidad de vida de los peruanos en su zona de influencia.

Importancia de la Investigación

La presente investigación es importante porque ayuda a resolver problemas relacionados a la gestión del talento humano de los oficiales asimilados a las fuerzas armadas, dándole una herramienta a fin de generar conocimiento y acciones dentro de las instituciones a la cual pertenecen, así como nuevas hipótesis para dar solución a posibles problemas dentro del fortalecimiento institucional. Aportar criterios de rigor dentro de un contexto del desarrollo y bienestar personal con argumentos necesarios a fin de cumplir con los objetivos trazados por las instituciones. La presente investigación puede ayudar a crear un nuevo instrumento para recolectar o analizar datos, logrando con ella mejoras en las formas de experimentar con estas dos variables y en ellas se sugiere como estudiar más adecuadamente con los oficiales asimilados a las fuerzas armadas.

1.6 Limitaciones de la investigación

1.6.1 Limitación teórica

Como limitación teórica podemos establecer que no se cuenta con teorías, investigaciones, ni estudios puntuales referentes a los profesionales asimilados a las fuerzas armadas, que constituyen elementos de muestra para la presente investigación científica.

1.6.2 Limitación geográfica

El personal objeto de estudio que son los oficiales asimilados de las FFAA, se encuentra distribuidos en todo el territorio nacional, dentro de los comandos operacionales, lo que implica establecer coordinaciones permanentes con los comandos correspondientes a fin facilitar el acceso a los lugares, algunos en zonas de difícil acceso, donde se hallan las instalaciones militares.

1.6.3 Limitación logística

Restricciones terrestres y aéreas, para el desplazamiento hacia los lugares donde están las fuentes de información por las medidas sanitarias debido a la pandemia; así mismo, limitada disponibilidad de equipos de grabación y fotografía para registrar datos obtenidos.

1.6.4 Limitación de información

Los repositorios nacionales e internacionales, cuentan con una existencia limitada de investigaciones puntuales, referidas a la gestión del talento humano y al fortalecimiento institucional de los oficiales asimilados a las fuerzas armadas. Así mismo, se presentarán ciertas restricciones para el acceso al material y datos clasificados en las FFAA y que están referidos al fenómeno a investigar.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones nacionales

Flores (2020) en su estudio titulado "Gestión del talento humano en el fortalecimiento organizacional del Gobierno Regional de Lima 2020", se propuso realizar un análisis de la gestión del talento humano en el fortalecimiento organizacional del Gobierno Regional, Lima, 2020. La metodología empleada para el estudio correspondió al tipo básica, diseño no experimental, de un alcance explicativo causal; donde se tuvo como participantes a 234 empleados del Gobierno Regional de Lima, los cuales fueron escogidos mediante un muestreo probabilístico. Se usó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento a dos cuestionarios. Los resultados demostraron que la variable gestión del talento humano tiene un nivel alto, según el 38,03% de los trabajadores encuestados y la variable fortalecimiento organizacional tiene un nivel deficiente según el 53,42% de los empleados; así mismo se identificó una dependencia del fortalecimiento organizacional de la gestión del talento humano (p valor = 0,000 < 0,05). Se concluyó que, la gestión del talento humano influye en el fortalecimiento organizacional del gobierno regional de Lima 2020. Esto quiere decir que, los procesos de gestión del talento humano es un factor determinante en el fortalecimiento institucional.

Sullca (2019) en su tesis "Gestión del talento humano y fortalecimiento organizacional en la Municipalidad Distrital de Santa Eulalia 2019", se propuso analizar la gestión del talento humano y el fortalecimiento organizacional en una municipalidad de Lima. Para investigación se utilizó un enfoque cuantitativo, de tipo básica, de diseño no experimental; donde participaron como muestra 13 servidores públicos que pertenecen a una municipalidad de Lima, seleccionados mediante procedimientos no probabilísticos. Para recolectar la información de las variables se usó un cuestionario, el cual obtuvo criterios aceptables de validez y confiabilidad. Los resultados muestran que existe un nivel regular de gestión del talento humano, un nivel deficiente a regular de fortalecimiento organizacional; así mismo, se obtuvo una correlación de r=0,9884 y p=0,000 indicando una relación positiva y significativa entre las variables. Se concluyó que, la gestión del talento humano se relaciona de manera directa con el fortalecimiento organizacional de la municipalidad de estudio, desde la perspectiva de los trabajadores.

Esto permite explicar que, la mejora de los procedimientos de gestión del talento humano, contribuyen al fortalecimiento institucional.

Mino (2018) en su investigación titulada "Gestión del talento humano y fortalecimiento organizacional en un centro de salud, 2018", se propuso analizar la gestión del talento humano y fortalecimiento organizacional en un centro de salud, 2018. Para la investigación se utilizó una metodología cuantitativa, diseño no experimental, nivel descriptivo correlacional; en una muestra de 80 trabajadores de la institución, los cuales fueron seleccionados mediante un muestreo no probabilístico. Los datos se recolectaron utilizando como instrumento la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario. Los resultados dan muestra que entre las variables existe una relación positiva y significativa (r=0,541); así mismo, se encontró niveles bajos de gestión y un bajo fortalecimiento institucional. Se concluyó que, la gestión del del talento humano se relaciona de manera directa con el fortalecimiento organizacional. El estudio permite explicar que, la adecuada gestión del talento humano, contribuye a mejorar las fortalezas internas de la institución.

Huari (2018) en Lima, en su estudio "Gestión del talento humano y Desarrollo institucional en las instituciones educativas privadas de Lima"; cuyo objetivo fue determinar la asociación entre la gestión del talento humano y el desarrollo institucional. Para la investigación se utilizaron procedimientos cuantitativos, desarrollada bajo un diseño no experimental y correlacional; en el estudio participaron 139 trabajadores (docentes y administrativos) de dos instituciones educativas de Lima. Se aplicó dos cuestionarios como instrumentos de recolección de datos. Los resultados encontrados muestran un valor de r=0.459 y un valor p=0.000 para las variables analizadas; asimismo, la gestión del talento humano es considerada eficiente (50.4%) y desarrollo institucional se percibe como regular (46.0%); concluyendo que la gestión del talento humano se encuentra relacionada de manera positiva con el desarrollo institucional en las instituciones educativas de Lima.

Galindo (2018) en Pimentel, desarrollo un estudio titulado "Gestión del talento humano para mejorar la productividad de los trabajadores integrantes del Batallón Policía Militar N° 503"; donde se tuvo como objetivo determinar el efecto de la gestión del talento humano en la productividad de un grupo de trabajadores del Batallón Policía Militar N°503. En dicho estudio se usó una metodología mixta, básica y descriptiva explicativa; donde se contó con una muestra conformada por 34 trabajadores. Los datos fueron recolectados usando dos cuestionarios y una guía de entrevista. Los resultados

encontrados permitieron sostener que la productividad del batallón alcanza media de 1.67 y 2.33, identificándose factores críticos en la eficiencia, efectividad y eficacia; además, se encontró un nivel deficiente de gestión del talento humano. Se concluyó que, la gestión del talento humano es un factor que posee un efecto positivo sobre la productividad del batallón.

2.1.2 Investigaciones internacionales

Bonilla (2021) en Ecuador, se desarrolló una investigación titulada "Modelo de gestión de talento humano por competencias aplicado a la política de la organización del talento humano de Consultorios Monte Sinaí", con el objetivo de desarrollar un modelo de gestión de talento humano basado en competencias para mejorar la administración del talento humano. El estudio utilizó un enfoque cualitativo, de tipo aplicado, donde se implementó un programa de capacitación del personal y directivos, las cuales fueron realizadas en sesiones presenciales y virtuales; la información fue recolectada utilizando la entrevista. Los resultados dan muestra que los trabajadores no conocen los lineamientos y objetivos de la organización, no existen flujogramas que guían el desarrollo de las actividades, lo cual dificulta que la institución cumpla con las metas establecidas; así mismo, se desarrolló un modelo de gestión de talento humano basado en competencias, para mejorar la administración del talento humano dentro de la institución. Del estudio, se explica que el modelo de gestión de talento humano representa procedimiento eficaz para la administración del talento humano; permitiendo mejorar los procesos de la organización y fortalece el compromiso e involucramiento laboral.

Orozco (2020) en Colombia, realizó un estudio titulado "Desarrollo de capacidades organizacionales partir de la gestión del talento humano", con el propósito de determinar el rol que cumple la gestión del talento humano en el desarrollo de las capacidades organizacionales. El estudio se desarrollo bajo un enfoque cualitativo, de tipo teórica y a un nivel explicativo; donde se usó el análisis documental como procedimiento para recolectar la información de las variables, en una universidad militar de Colombia. Los resultados encontrados dan muestra que la gestión del talento humano representa procedimientos que permiten atraer, desarrollar y optimizar las competencias de las personas, repercutiendo de manera directa en el desempeño y productividad de la organización. En este sentido, la gestión de las capacidades y conocimientos de la persona, permite fortalecer y aumentar el valor del capital humano de las instituciones, siendo el activo más valioso en la actualidad.

Núñez y Brochero (2019) en su investigación realizada en Colombia titulada “El talento humano como eje fundamental del desarrollo organizacional en las empresas”, tuvo como propósito de identificar la manera como la gestión del talento humano se relaciona con el desarrollo organizacional. El estudio fue de tipo explicativa y bajo un diseño no experimental; donde se utilizó como instrumentos un cuestionario y una guía de entrevista. Se concluyó que, el desarrollo organizacional está asociada de manera directa con las características del recurso humano, donde las capacidades, habilidades y conocimientos que poseen los trabajadores permiten potenciar el crecimiento y fortalecimiento de la organización. Las entidades que captan, desarrollan y potencian las capacidades de las personas, tienden a lograr una mejor desempeño, productividad y competitividad.

Solís (2017) en México, realizó una investigación titulada “Administración del personal por competencias y su relación con la gestión del talento humano en instituciones de educación superior”, con el objetivo de establecer de qué manera la administración del personal por competencias se asocia con la gestión del talento humano en instituciones de educación superior. La investigación fue cuantitativa, desarrollada bajo el diseño no experimental, descriptivo, transversal y correlacional; en dicho estudio se trabajó con una muestra no probabilística conformada por 30 trabajadores, a los cuales se les aplicó una encuesta con escala como instrumento para recolectar datos. Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados percibe que dentro de las instituciones existe una administración del personal por competencias; además se encontró que entre las variables existe una relación estadísticamente significativa ($p<0,05$). Se concluyó que, entre la administración de personal por competencias y la gestión del talento humano de las instituciones existe una relación directa y significativa. Esto quiere decir que, la adecuada gestión de personal por competencias, permite aprovechar de mejorar manera el factor humano dentro de las instituciones analizadas.

Ochoa (2017) en su investigación realizada en Ecuador titulada “La gestión estratégica y su incidencia en el fortalecimiento institucional de la Fuerza Aérea Ecuatoriana”, se propuso establecer la influencia de la gestión estratégica en el fortalecimiento institucional en una institución de la Fuerza Aérea Ecuatoriana. El estudio de cualitativo, modalidad bibliográfica, investigación de campo, de tipo exploratoria y descriptivo; donde participaron como muestra personal militar compuesto por comandantes, directores y responsables de la gestión estratégica, los cuales fueron seleccionados utilizando procedimientos probabilísticos. Se concluyó que, la institución

no cuenta con modelo de gestión estratégica adecuada, por lo cual se evidencia dificultades para tomar decisiones, para el logro de objetivos estratégicos y no favorece el fortalecimiento institucional. Del estudio, se determinó que la gestión estratégica es un factor determinante que favorece el fortalecimiento institucional.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Base teórica de la variable de estudio X: Gestión del talento humano

Definiciones

Describe un conjunto de procedimientos, políticas y prácticas orientadas a administrar el personal dentro de una organización, para lo cual la empresa pone en práctica una serie de acciones para reclutar, seleccionar, capacitar, motivar y desarrollar trabajadores competentes, capaces y comprometidos, para cumplir con los objetivos y la visión organizacional (Donald, 2014, p.1112). Es entendido también como la capacidad que tiene la entidad para aprovechar y convertir a través de una serie de procedimientos el talento de las personas en una ventaja y capacidades organizativas (Abril, 2019, p.120). Desde la postura del autor, el talento humano es considerado el potencial que una persona posee para realizar una determinada actividad, manifestado a través de habilidades, inteligencia y actitudes.

Proceso que consiste en coordinar y aprovechar de manera eficaz la gestión del conocimiento, habilidades y capacidades de las personas que desempeñan funciones dentro de una organización; orientando los esfuerzos individuales hacia la consecución de las metas y objetivos, alcanzando mayor productividad y satisfacción del personal (RE 31-31 Administración del personal de oficiales, 2018). De la misma manera define al talento humano como la capacidad de las personas para comprender de manera racional la forma de desempeñar una determina actividad, poniendo en juego sus habilidades, conocimientos y experiencias previas.

La gestión del talento humano es conceptualizada como un conjunto de prácticas y políticas necesarias para manejar y dirigir el potencial humano con el que cuenta una organización (Ganaie y Haque, 2017, p.2). Dichos procedimientos incluyen la selección, capacitación, retribución y desarrollo del personal; así como también de crear un ambiente seguro y equitativo para todas las personas dentro de la institución (Aular, 2021, p.32).

De las definiciones, la gestión del talento humano, se refiere a un conjunto de procedimientos y lineamientos que se establecen dentro de una institución con la finalidad

de planificar, coordinar, administrar y controlar de manera eficaz los recursos humanos, para el cumplimiento de los objetivos individuales y organizacionales.

Contexto actual de la gestión del talento humano

En la actualidad las personas ocupan un lugar muy importante dentro de las organizaciones, consideradas clave para alcanzar sus objetivos estratégicos e institucionales. Dentro de las cuales se valoran sus conocimientos, competencias y habilidades, siendo elementos muy importantes para el éxito de los procesos organizacionales (Donald, 2014). Ante ello, las instituciones incorporan la gestión del talento humano, interrelacionada a los procesos administrativos, gerenciales y operativos, como estrategia para aumentar su eficacia, eficiencia y competitividad dentro de un mercado cada vez más cambiante (Dorasamy, 2021). La gestión del talento humano se ha convertido en uno de los principales elementos para que las empresas desarrollen una ventaja competitiva, debido a que son las personas las que interactúan con los procesos, son los responsables del desarrollo de las actividades, son los que permiten que las empresas se adapten a los cambios y demandas del mercado (Kozjek & Franca, 2020).

A lo largo del tiempo se han desarrollado diversas teorías y modelos teóricos para gestionar el talento humano, desde teorías centradas en la productividad, donde se consideraba a las personas como recursos para la producción (maquinas), planteando una relación salarial con la organización (Dorosamy, 2021). Como respuesta a los planteamientos iniciales, apareció el enfoque humanista, donde sostienen que los trabajadores y las empresas poseen más que una relación económica (sueldo), dando importancia a la formación y desarrollo de las personas dentro de las empresas. Estas perspectivas han evolucionado hasta llegar a considera a las personas como el centro de las actividades empresariales y sus aportes fundamentales para la obtención de los objetivos y la visión estratégica (Kohestany & Nour, 2017).

Hoy en día se considera a los trabajadores como el recurso y elementos indispensable para obtener los objetivos y metas de la organización; en este sentido, los esfuerzos de las organizaciones deben dirigirse a lograr la satisfacción y el desarrollo de los mismos, como estrategia para alcanzar el desarrollo y cambio organizacional. Al respecto, los modelos actuales de gestión del talento humano a aparecido en la literatura científica y ha obtenido mayor aceptación por las organizaciones en las últimas décadas, por ello es que muchas organizaciones aún se manejan bajo una visión tradicional de los recursos humanos. Sin embargo, las evidencias dan muestra de que el éxito de las

organizaciones depende del personal que posee, siendo un reto atraer personal competente, desarrollarlos y mantenerlos. Por consiguiente, ante los cambios generados por la globalización, avances tecnológicos, mercados altamente competitivos, problemas políticos y sociales, es fundamental que las empresas implementen un sistema de gestión del talento humano como un enfoque estratégico de dirección, orientado a obtener la máxima creación de valor para la organización (Andrade, 2018).

Medición del talento humano

La gestión del talento humano ha evolucionado desde un rol meramente operativo, que centraba sus esfuerzos en las transacciones (salarial), hasta llegar a un enfoque más estratégico, donde considera el recurso humano como un elemento clave para el éxito organizacional. En ese sentido, la medición de la gestión del talento dentro de las organizaciones también se ha transformado desde un enfoque tradicional, que se centraba en medir lo que hace, a una medición de los resultados, es decir de lo que se logra y el efecto que genera dichos resultados. Los resultados de la medición se evidencian en el desarrollo de las capacidades de los trabajadores, los desempeños sobresalientes y el aumento de la efectividad de los procesos organizacionales; pero, sobre todo que se traduzca todo ello en mayor productividad, rentabilidad y valor para la entidad. Por ello, es importante que las organizaciones midan los resultados que posee la gestión del talento humano a nivel de indicadores de negocio (Alarcón et al., 2019).

Para medir el impacto de la gestión del capital humano en los resultados de la empresa, se pueden a ser desde cuatro puntos de vista: a) medición de la correlación del procedimiento de talento humano con los resultados financieros de la empresa en un periodo de tiempo; b) medición de como contribuye la gestión del capital humano a la estrategia organizacional: c) medición la influencia de las acciones de talento humano con los resultados del negocio; d) medición del impacto económico del talento humano en los indicadores de productividad y generación de valor de la empresa (Martínez et al., 2018).

Modelo de Gestión por Competencias

El modelo de gestión por competencias parte desde una perspectiva amplia, donde se asume el contexto organizacional como altamente cambiante y de incertidumbre, por lo cual es complicado precisar las tareas y actividades a mediano y largo plazo, por lo cual considera relevante la innovación, diversidad y la adaptabilidad al cambio. La competencia es considerada una característica interna del trabajador que está asociada

con un desempeño sobresaliente en una actividad especifica (Martínez et al., 2018). Al respecto, los puestos son analizados de manera descriptiva, los cuales son resultados entre lo que la personas hace y lo que los clientes demandan (Edward, 2018). Este modelo plantea que las competencias son predictivas y multidimensionales, y están inmersas en la visión, misión, valores y estrategias organizacionales.

La gestión por competencias se centra en aquellos trabajadores que posee características sobresalientes, buscando identificar los atributos exitosos para definir los puestos de trabajo dentro de una organización (Kohestany & Nour, 2017). Dicho modelo permite identificar comportamientos exitosos en los trabajadores, proporcionando fundamento e indicadores objetivos para los procesos de selección, desarrollo y evaluación de desempeño (Vera & Blanco, 2019). Desde la postura de Spencer y Spencer se plantea que dichos comportamientos están influenciados por factores visibles y no visibles (Figura 1), lo cual configuran y determinan el desarrollo de una competencia (Romero et al., 2019). Dentro de los factores visibles se considera las habilidades (lo que hace bien) y los conocimientos (lo que sabe); en cuanto a los factores no visibles, se incluyen los valores sociales, la autoimagen, los rasgos (patrón habitual de conducta) y las motivaciones. Los factores visibles son los más fáciles de desarrollar (conocimientos y habilidades) y los factores no visibles son más difíciles de desarrollar (autoimagen, valores, rasgos y motivos); sobre esto, si bien es común que las empresas tienen a incorporar su personal en base a los conocimientos y habilidades, la experiencia refleja que debería seleccionar el personal en base a aquellas características que están profundamente arraigadas y que son más difíciles desarrollar (Lora et al., 2020).

Figura 1

Modelo de gestión por competencias

Fuente: Lora et al. (2020)

Las competencias se pueden clasificar de diferentes maneras, un grupo de autores consideran: a) competencias esenciales, las cuales describen comportamientos necesarios en una organización, para lograr desempeños adecuado de los empleados; b) competencias diferenciadoras, describe un conjunto de comportamientos que permiten establecer diferencias entre trabajadores con desempeños superiores, con trabajadores que tienen un desempeño promedio; c) competencias genéricas, aquellos comportamientos que se requieren en todos los puesto de trabajo; d) competencias específicas, aquellos comportamientos que son requeridos para un puesto especifico, describe conocimientos, habilidades y actitudes necesario para realizar una actividades especifica. Otros autores como Spencer y Spencer, clasificaron a las competencias como: competencias de desempeño y operativas, competencias de ayuda y servicio, competencias de influencia, competencias directivas, competencias cognitivas y competencias de eficacia personal (Romero et al., 2019).

La implementación de un sistema de gestión por competencias se implementa siguiendo una serie de pasos o procedimientos: a) Identificación de competencias clave, para ello primero se tiene que definir los criterios del modelo que se desea implementar, se debe elaborar un diccionario y mapa de competencias, definir el perfil de competencias, desarrollar un modelo de competencias; b) Evaluación de competencias personales, donde se determina el nivel de experticia que deben tener los trabajadores, dicha evaluación se puede realizar una evaluación ejecutiva y evaluación externa, utilizando como instrumentos feedback, entrevista focalizada y evaluación de desempeño (Dorasamy, 2021).

Gestión por competencias en la gestión de recursos humanos

La gestión por competencias representa una herramienta muy importante dentro de la gestión de recursos humanos, que tiene como propósito identificar el talento de las personas que trabajan dentro de la organización, para optimizar los procesos, resultados y beneficios. Este enfoque de gestión de personas resalta el rol de la innovación, orientado hacia un liderazgo transformacional, debido a que permite conocer que los trabajadores conozcan el perfil del puesto que desempeñan, las competencias que poseen, las áreas donde mejor se desempeñan, los comportamientos que generan resultados éxito, etc. la gestión por competencias se aplica en múltiples procesos dentro de la organización, como en los procesos de selección, formación y desarrollo, elaboración de planes de sucesión,

diseños de puestos, evaluación de desempeño, capacitación, entre otros (Hernández & Santa María, 2018).

Este enfoque de gestión ha empezado a tener mayor interés en los últimos años, procedimientos que buscan ser una herramienta estratégica para enfrentar los diferentes cambios que se presentan en el contexto actual. Busca estimular y desarrollar competencias de excelencia en los trabajadores, orientadas a las necesidades de la empresa y de los mercados actuales, con la finalidad de optimizar los procesos organizacionales. Desde esta perspectiva, la gestión de los recursos humanos consiste en captar, desarrollar y mantener el talento de las personas, alineado a las actividades, procesos y sistemas de la organización, con la finalidad de realizar un desempeño exitoso. La gestión de los recursos humanos por competencias, tiene como propósito implementar una nueva manera de dirigir las organizaciones, administrando el personal de manera integral y eficiente. Los objetivos que se persigue la gestión por competencias son: a) mejorar la gestión integral del personal en la empresa; b) implementar procedimientos de mejora continua en el área; c) alinear la gestión del personal con los objetivos estratégicos de la institución; d) vincular el área directiva con los recursos humanos; e) contribuir y estimular el desarrollo de las personas y de la organización; f) facilitar el proceso de toma de decisiones, en base a criterios objetivos (Alles, 2017).

La gestión por competencias se basa en los siguientes principios: a) las personas representan un elemento fundamental para definir las estrategias de la empresa; b) las competencias son el activo más valioso de los recursos humanos; c) los puestos de trabajo son dinámicos y cambiantes; d) las compensaciones deben estar basadas en las competencias y el desempeño; e) los recursos humanos se gestionan de manera dinámica. Este modelo de gestión proporciona herramientas e indicadores objetivos para medir los desempeños dentro de la organización, promoviendo una cultura de adquisición de competencias y la mejora de las mismas (Ramírez, 2017).

Dimensiones de la gestión del talento humano por competencias

Desde la perspectiva de la gestión por competencias, la gestión del talento humano puede ser explicada a través de las siguientes dimensiones:

Dimensión 1. Competencias organizacionales

Describe un conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades que los trabajadores manifiestan, alrededor de las cuales giran los demás componentes de la organización; representa el componente central de la institución y es la referencia para las demás competencias (Lora et al., 2020). Esta dimensión incluye aquellas competencias más importantes con la que cuenta la organización, por lo cual todos los trabajadores lo requieren para el desarrollo de sus actividades (Romero y Salcedo, 2019). Representan las capacidades generales que todo el personal de una organización debe poseer, la cual no está orientado al desarrollo específico de una tarea, pero constituye la base del desempeño organizacional (Sánchez et al., 2017). Para la presente investigación, las competencias organizacionales incluyen la identificación con la organización, identificación con los superiores y la orientación hacia el logro.

También conocidas como competencias cardinales o generales, tienden a caracterizarse por: a) todos los trabajadores las tienen que poseer, b) representan los procesos centrales, c) diferencian a una entidad de otra, d) permiten cumplir con la misión y valores organizacionales (Avellaneda et al., 2019). Estas competencias son esenciales porque facilita la relación entre los trabajadores, permite aprovechar las capacidades y conocimientos de las personas, aumentando el desempeño y productividad de las organizaciones.

Estas competencias permiten que las personas puedan adaptarse a diversos procedimientos de la organización y responder de manera adecuada a las exigencias del entorno (Kravariti y Johnston, 2019). Dentro de estas competencias destacan el trabajo en equipo, flexibilidad al cambio, proactividad, apertura al aprendizaje, toma de decisiones, tolerancia al estrés, comunicación eficaz, entre otras.

Dimensión 2. Competencias gerenciales

Describe el conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades relacionadas al liderazgo, las cuales son fundamentales para alcanzar los objetivos y la visión de la institución (Lora et al., 2020). Consiste en los conocimientos, comportamientos y actitudes que sirven para planificar, organizar, dirigir y controlar los diversos procesos organizacionales, alineando los esfuerzos individuales a la consecución de los objetivos organizacionales (Romero y Salcedo, 2019). Estas competencias son indispensables en los trabajadores que ocupan cargos directivos o aquellos que tiene bajo su mando otras

personas (Sánchez et al., 2017). De las definiciones, el personal que desarrolla estas competencias, posee iniciativa, capacidad de dirección de personal y capacidad conceptual.

Desde la postura de Bravo et al. (2020) las competencias se encargan de la gestión de la información (interna, externa), gestión del conocimiento y gestión de la organización, donde se considera la agrupación del trabajo en tareas y áreas. Estas competencias son las que garantizan el éxito de las personas que ocupan cargos directivos, las cuales incluyen un conjunto de capacidades estratégicas y estratégicas (Romero y Salcedo, 2019). En el caso de las capacidades estratégicas están asociadas a obtener resultados favorables respecto a la visión, objetivos, resolución de problemas, gestión de recursos, orientación al cliente y establecer relaciones efectivas; por otro lado, las capacidades intratégicas, son aquellas orientadas a generar en los trabajadores mayor compromiso y confianza.

Las competencias gerenciales, se caracterizan por: a) La poseen los directivos y personas que ocupan cargo de liderazgo, b) está asociada a capacidades de gestión y liderazgo, c) permite alinear los esfuerzos individuales a la consecución de los objetivos de la organización. Estas características permiten que los directivos, gestionen de manera adecuada sus equipos de trabajo, para alcanzar buenos desempeños y resultados favorables (Sánchez et al., 2017).

Dimensión 3. Competencias de enlace

Las competencias de enlace se refieren al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que poseen los trabajadores para contribuir a la obtención de los objetivos organizacionales (Lora et al., 2020). Estas competencias describen comportamientos y habilidades que se necesitan para desarrollar los procesos claves, los cuales son importantes para generar valor a la organización (Torres et al., 2020). Esta dimensión describe aquellas competencias que se requieren para un área en particular, siendo esenciales para integrar las actividades individuales de cada trabajador (Sánchez et al., 2017).

Este tipo de competencias permite integrar las capacidades individuales de un equipo o área específica, integrándolo a la visión y objetivos globales; en este sentido, este tipo de capacidades son necesarios para integrar y complementar las demás competencias que coexisten en la organización (Bravo et al., 2020). Representan capacidades que poseen el personal que esta dirigido a obtener mejores resultados,

permite enlazar las competencias técnicas o específicas, con las competencias organizacionales, como, por ejemplo, orientación al cliente, transparencia, buen trato, entre otras. Para el interés del estudio, las competencias de enlace que poseen el personal de las fuerzas armadas son la orientación al prójimo, coordinación permanente y el desarrollo de las personas.

Dimensión 4. Competencias específicas

Las competencias específicas se refieren al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que son necesarios para que los trabajadores desarrollen sus actividades que corresponde al cargo o rol dentro de la institución (Lora et al., 2020). Estas competencias describen los conocimientos técnicos y destrezas que el trabajador posee para desarrollar su trabajo, las mismas que permiten que las personas realicen su trabajo con cierto grado de autonomía (Romero y Salcedo, 2019). Esta dimensión está relacionado al componente técnico, es decir al dominio de conocimiento y prácticas para cumplir con las tareas y actividades encomendadas relacionadas directamente con la ocupación (Sánchez et al., 2017). De lo descrito, para el personal de las fuerzas armadas las competencias especificas deben poseer los siguientes indicadores flexibilidad, autoconfianza e integridad.

Este tipo de competencias es aplicable a grupos específicos de personas que integran una organización, tienden a caracterizarse por: a) lo poseen las personas que corresponde a la misma área o puesto, b) permite diferencia las diferentes capacidades que deben tener los trabajadores de acuerdo a la actividad que desempeña, favorecen que los trabajadores cumplan adecuadamente sus tareas (Castillo, 2021). Se consideran competencias verticales, porque son capacidades que lo requieren los trabajadores de un mismo puesto o área; están asociadas a habilidades y conocimientos respecto a una actividad especifica; es decir, a mayor grado de competencias específicas, un trabajador podrá desempeñarse de mejor manera en su puesto de trabajo.

Beneficios y limitaciones de la gestión por competencias

La gestión del talento humano por competencias es manera de articular las competencias de las empresas hacia una mejora y un aprendizaje continuo, favorece el desarrollo de las capacidades individuales y organizacionales, permitiendo a las nuevos escenarios y nuevas demandas del mercado. Representa un potente instrumento que permite optimizar los recursos humanos en los procesos productivos, permitiendo identificar, desarrollar y evidenciar el aporte de los trabajadores a nivel institucional,

personal y social. Estos procedimientos también facilitan y promueve un cambio en la visión de la empresa, hacia una gestión por resultados, incorporando las llamadas competencias claves o genéricas (Torres et al., 2020).

Para Francisco et al., (2020) las ventajas de utilizar un sistema de gestión por competencias en los recursos humanos, permite utilizar criterios objetivos y comunes, los cuales se pueden conocer y utilizar una misma terminología; es decir, las competencias son comportamientos observables, que se pueden evidenciar en el día a día y se puede comparar con comportamientos futuros y pasados. Esta forma de gestionar también facilita la comparación de los perfiles de puesto, el grado de exigencia, los perfiles de las personas; también, orienta el esfuerzo de los trabajadores hacia la obtención de los resultados, facilitando su conexión y fortalecimiento.

En cuanto a las limitaciones de la gestión por competencias el área de recursos humanos, tienden a estar relacionadas a la resistencia de los trabajadores ante los cambios, alta inversión en el entrenamiento en esta nueva forma de gestión, las evaluaciones del desempeño son descriptivas y esquemáticas, déficit de comunicación y retroalimentación hacia los empleados, tener expectativas muy elevadas respecto a los resultados, falta de actualización del modelo implementado. Las limitaciones están asociadas a las personas responsables de la gestión, más que los mismos procedimientos de gestión; para ello, es necesario realizar una amplia difusión, implementar procedimientos adecuados para la medición y mejora continua (Ramírez, 2020).

2.2.2 Base teórica de la variable de estudio Y: Fortalecimiento Institucional

Definiciones

Una institución es definida como una organización integrada por un conjunto de personas que poseen objetivos comunes, la cual está estructurada en áreas, puestos, procesos y procedimientos; además poseen recursos suficientes para ejecutar un proyecto (Durán y Corbella 2012, p.109). En ese sentido, el fortalecimiento institucional hace referencia a las estructuras de la organización, a la interrelación entre los niveles, el sistema institucional, orientando al desarrollo de la organización y de los órganos que la componen.

El fortalecimiento institucional desde el punto de vista técnico se refiere a la eficiencia y eficacia interna que posee una organización y desde una perspectiva política, describe los lineamientos, objetivos estratégicos, misión, valores de una organización

donde se desarrollan un conjunto de actividades (Solano, 2020). El fortalecimiento de una institución está orientado hacia el desarrollo de las capacidades institucionales y las estructuras internas de una organización; en lo que respecta, a las instituciones públicas, aquella que están ligadas a brindar un servicio de calidad a los usuarios (Córdova y Delgado, 2020).

De la Hoz (2017, p.69) lo conceptualiza como el resultado de un conjunto de acciones que buscan establecer coherencia e interacción de manera explícita e implícita entre elementos como la misión, organización, políticas, recursos y procedimientos. En esta línea, consiste en implementar una serie de acciones que están orientadas a mejora el desarrollo, funcionamiento y calidad de los productos o servicios que se brindan, garantizando a la sociedad sistemas productivos sostenibles, respeto de los derechos humanos y satisfacción en los usuarios (Zavaleta, 2021).

Medición

Las Fuerzas Armadas en el Perú han ido adoptando distintos roles a lo largo de su evolución. Así inicialmente, ellas estuvieron concentradas en defender a la República de agresiones armadas externas para luego cumplir un rol subsidiario en el mantenimiento del orden interno.

Posteriormente, se le asignaron constitucionalmente a las FF.AA. otros roles de carácter más bien social, vinculados al desarrollo económico, a la realización de acciones cívicas, y a la contribución y apoyo a la población en casos de desastres naturales; así como un rol en materia de política exterior.

Sin embargo, hasta fines del siglo XX, estos roles se fueron combinando con una intermitente incursión en la política, a través de golpes de Estado o respaldo a autogolpes, cumpliendo un rol de árbitros que ninguna constitución les atribuyó.

El siglo XXI ha confirmado los roles antes señalados para las FF.AA. pero también parece haber descartado para siempre su incursión en la política. Creemos, por tanto, que ahora corresponde fortalecer institucionalmente a las FF.AA. en cada uno de los roles que le han sido asignados, evitando la tentación de asignarles nuevas funciones, bajo el riesgo de desnaturalizar su propósito o razón de ser. Debe recordarse que luego de los atentados terroristas de 2001 perpetrados en Estados Unidos, tomó fuerza en el hemisferio la idea de establecer unas FF.AA. con tareas básicamente internas, preparadas para enfrentar las denominadas nuevas amenazas a la seguridad, como el narcotráfico y el crimen

organizado, otorgándoles así funciones eminentemente policiales (Gómez de la Torre, 2012).

Por lo tanto, este proceso de fortalecimiento institucional debe comprender principalmente de políticas de profesionalización y gestiones para reforzar la identificación y sentido de pertenencia del personal con su institución.

Teoría del liderazgo en el fortalecimiento institucional

El funcionamiento de una entidad pública es altamente dependiente de la calidad del líder que la encabece. Ciertamente los líderes son diferentes, cada uno tiene su historia, sus convicciones, sus interpretaciones sobre los procesos políticos y de desarrollo nacional, sus calificaciones profesionales, sus habilidades ya sean gerenciales, políticas o sociales. Tienen diversas experiencias, que pueden haberse dado en el sector privado o en el público, han debido enfrentar diversos conflictos, diversas coyunturas políticas; han llevado adelante procesos de innovación, pueden ser relativamente flexibles o más bien rígidos en sus formas de trabajar, pueden ser más introvertidos o de trato fácil y llano; pueden tener competencias específicas muy precisas o capacidades de tipo general que le ofrecen versatilidad en sus campos laborales. En síntesis, los líderes son especímenes particulares, que pueden ser categorizados según ciertas clasificaciones, pero en definitiva será cada uno diferente a otro (Cañar y Ríos, 2016).

Los procesos de fortalecimiento institucional estarán fuertemente influenciados por las características que tenga el líder de la organización. De ahí aparecerán el estilo de liderazgo, los énfasis en su accionar, sus prioridades, la forma de enfrentar conflictos y dificultades, las orientaciones sustantivas que definirá para el accionar institucional, la forma de relacionarse con su personal, etc. Sin embargo, los liderazgos institucionales no son tareas de solitarios. Son esencialmente conductores de equipos que deben seleccionar, conocer en sus competencias y habilidades, en sus vínculos con el resto de la organización y con el entorno relevante para cada área de la organización, equipos que debe conducir en torno a los objetivos institucionales, evaluar en sus desempeños, reconocerlos y también en caso que sea necesario desvincularlos. La creación de equipos directivos será fundamental para lograr éxito en los procesos de fortalecimiento institucional. Estos equipos deberán reflejar los estilos de dirección que el líder de la entidad desee imprimirle a su gestión, para lograr coherencia y coordinación entre niveles de la estructura, ya sean de tipo vertical u horizontal (Hernández, 2018).

El directivo deberá ser capaz de llegar a tener una adecuada interpretación de su propia organización, de las fortalezas y debilidades que presente y de las brechas que deberán cubrir para alcanzar los desempeños esperados. En síntesis, no habrá fortalecimiento institucional si no se cuenta con un líder que pueda conducir ese proceso y si no se dispone de un equipo directivo que asuma esa tarea. El fortalecimiento sólo será exitoso si el directivo superior y su equipo lo asumen como tarea principal, sin delegarla a directivos de tercer o cuarto nivel jerárquico en la institución. Estos últimos serán muy necesarios para lograr un proceso de fortalecimiento exitoso, pero nunca serán suficientes para dicha tarea y no podrán sustituir el rol que deberán asumir el primer y segundo nivel jerárquico (Egaña, 2015). Por consiguiente, podemos mencionar que las Instituciones Armadas juegan un rol de similar relevancia, en donde no es posible avanzar en procesos de fortalecimiento institucional sin la activa participación y colaboración de los que laboran en ellas. Las dinámicas e interrelaciones que se generan entre sus miembros serán determinantes para tener procesos exitosos de fortalecimiento.

Estos procesos de fortalecimiento se dan por que el entorno de las instituciones armadas se caracteriza por ser complejos, cambiantes, que están enmarcados en tiempos de permanencia de los diferentes niveles de comando en cada puesto.

Dimensiones

Las dimensiones de la variable son las siguientes:

Dimensión 1. Personal militar

Describe el conjunto de recursos humanos con los cuales cuenta la institución, debidamente entrenados, actualizados a las demandas actuales de educación, con vocación de servicio, con las capacidades y habilidades acorde a su cargo. Además, incluye procedimientos estandarizados para la asignación, evaluación, cambio de situación del personal, con incentivos acorde al desempeño y con servicios de salud y bienestar de calidad y con amplia cobertura (Farfán et al., 2016, p.21).

Esta dimensión incluye los diversos procesos relacionados al personal militar como la capacitación, entrenamiento, la selección, evaluación y desarrollo de los mismos; lo cual permite que la institución cuente con personal con las competencias que se requiere para desempeñar una tarea asignada. Para el presente estudio los indicadores que se consideran en la dimensión son la actualización del sistema formativo, la estandarización de los procesos de asignación y los servicios de salud y bienestar de calidad.

Situación de los oficiales asimilados en las FF. AA

Según las normas para el proceso de asimilación de oficiales a las fuerzas armadas, especificadas en el RM N° 247 -2016-DE/SG, se considera lo siguiente:

Las instituciones de las fuerzas armadas llevan a cabo los concursos de selección de personal civil, militar y policial que posean título profesional universitario, de acuerdo a los requerimientos. Estos procedimientos se llevan a cabo bajo la conducción de la junta de selección, desarrollándose de manera centralizada o descentralizada, según las solicitudes de requerimientos de las instituciones. Para el desarrollo del concurso se estima un periodo de tiempo que permitan ejecutar de manera idónea las evaluaciones y otras actividades propias del proceso. Sobre ello, este concurso deberá empezar máximo en el mes de octubre y finalizar en el mes de diciembre, el primero de enero del siguiente año se deberá publicar el cuadro mérito del personal que ha aprobado y obtenido la vacante. En concurso de asimilación está compuesta por las siguientes fases:

Difusión del concurso; la cual está a cargo de la institución armada, donde se deben difundir la convocatoria del concurso, usando los diferentes medios de comunicación masiva (televisión, periódico, radio o internet).

Campaña de motivación; estas actividades están bajo la responsabilidad de la dirección o del comando de personal de la institución armada que hace el requerimiento, las cuales buscan sensibilizar y generar el interés en los profesionales universitarios, con la finalidad de captar el número considerable de postulantes.

Captación; proceso que consiste en la recepción y verificación documentaria, las cuales son necesarias para elaborar el legajo; además, de la inscripción del postulante, que se lleva a cabo en la sede de la institución armada que corresponde, los documentos verificados permiten la elaboración del legajo personal.

Selección; esta fase se realiza con los profesionales que lograron su inscripción y cumplen con los requisitos, a ellos se realiza la evaluación (conocimientos, psicotécnica, médica, aptitud física y entrevista personal), dando como resultado si el postulante esta apto o no apto. Las evaluaciones permiten elaborar el cuadro de mérito general, la cual será publicada en la página web de la institución que realiza el proceso.

Dimensión 2. Infraestructura

Describe la aplicación de una visión estratégica a la planificación y diseño arquitectónico de la infraestructura de la institución, con saneamiento legal, ambientes

modernos, estructuras suficientes para el cumplimiento de las diferentes actividades; además, incluye la implementación de procedimientos de mantenimiento y mejora de la infraestructura militar (Farfán et al., 2016).

La dimensión infraestructura describe las instalaciones que cuenta la institución para garantizar una adecuada calidad de vida de la tropa, uso adecuado de los recursos disponibles y salvaguardar los intereses de la defensa nacional. Sobre ello, los indicadores que se consideran para el presente estudio son la planificación y diseño, los ambientes disponibles y el mantenimiento y mejora.

Dimensión 3. Equipamiento

Dimensión que representa la aplicación de una visión estratégica para la adquisición y mantenimiento del equipamiento militar, modernización de los procedimientos administrativos para cumplir con los requerimientos, fortalecimiento de los procesos de mantenimiento y reparación de los equipos (Farfán et al., 2016).

El equipamiento se refiere al conjunto de actividades y procedimientos que se encuentran implementado en las instituciones militares para adquirir y disponer de equipos y maquinarias en estado óptimo para el cumplimiento de una tarea asignada. Dentro de la dimensión se consideran los siguientes indicadores adquisición de equipamiento, modernización de los procedimientos de adquisiciones, procesos de mantenimiento y reparación.

Dimensión 4. Tecnologías de la información y comunicación

Consiste en la implementación de procedimientos y protocolos para la integración e interoperabilidad de las tecnologías de información y comunicación (TICs) dentro de la institución. Además, incluye los procedimientos orientados a modernización y actualización de manera constante de las TICs (Farfán et al., 2016).

La dimensión se refiere al conjunto de redes y equipos tecnológicos con los cuales cuenta las instituciones militares para almacenar, procesar y transmitir información, la cual es fundamental para coordinar e integrar los procesos organizacionales. En la presente investigación se consideran los siguientes indicadores procedimientos y protocolos y modernización y actualización.

Dimensión 5. Imagen institucional

Consiste en el conjunto de actividades y estrategias para fortalecer la comunicación dentro de la institución, con el propósito de interioriza los valores, sentido de pertenencia de las personas hacia la institución. También se incluyen dentro de la dimensión, aquellas actividades y estrategias comunicacionales realizadas por la institución con el propósito de desarrollar confianza en los ciudadanos (Farfán et al., 2016).

Esta dimensión hace referencia al conjunto de actividades y procedimientos que realiza las instituciones militares para desarrollar contenido y significados positivos de la organización en la mente del personal y la ciudadanía; la cual es fundamental porque condicionan fuertemente las conductas de los diversos actores sociales con los valores y objetivos de la fuerza militar. Los indicadores que se consideran en este componente son el fortalecimiento de la comunicación interna, el desarrollo de valores institucionales y la generación de confianza.

Dimensión 6. Institucionalidad

La dimensión consiste en la implementación de medidas para el control de la integridad de los procedimientos de la institución militar, garantizar que se cumplan los protocolos de calidad, respeto de los derechos del personal militar, en su interacción con la ciudadanía, mejoramiento de los instrumentos de gestión para el cumplimiento de las funciones de la institución militar (Farfán et al., 2016).

La institucionalidad se refiere a los procedimientos y prácticas que implementa las instituciones militares para el correcto funcionamiento de los procesos organizacionales, donde se establecen pautas de comportamiento, reglas y mecanismos de control. Para intereses del estudio, los indicadores que se consideran para la dimensión son control de procesos, cumplimiento de los protocolos de calidad y mejoramiento del procedimiento de gestión.

2.2.3 Bases teóricas de la tesis

La teoría que se empleará para sustentar la variable X: Gestión del Talento Humano por Competencias, fue extraída del Planteamiento Doctrinario y Metodológico de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos (Alles, 2017), la cual sustenta y recomienda a las organizaciones definir como factor aglutinador un modelo de gestión del talento humano basado en competencias, diseñado en función de la visión y estrategia

que, a su vez, garantice el referido enfoque. Implantar un modelo de competencias, todos los programas que atañan a las personas se diseñarán en función de las competencias definidas en dicho modelo. Si las competencias reflejan la visión a alcanzar, este adecuado enfoque será trasladado al resto de los programas.

Los extraordinarios cambios que vivimos, las tendencias del entorno socio económico en nuestra época y la dinámica con que se producen son tan veloces e impredecibles que nos cuesta trabajo asimilarlos en tiempo real.

Tabla 1

Tendencias del entorno socio económico

	Presente	**Futuro**
Producción-consumo	Masivo	Personalizado
Organización del trabajo	Estable	Flexible
Fuentes básicas de valor	Capital	Conocimiento
Tamaño organizativo	Conglomerados	Unid. pequeñas
Resolución de conflictos	Confrontación	Cooperación
Relación con el entorno	Explotación	Conservación

Fuente: Hernández y Santa María (2018).

En este enfoque por competencias se debe tener en cuenta que los distintos métodos y procedimientos en relación con las personas deben ser asimilados y llevados a la práctica por cada individuo en particular; es decir, cada colaborador deberá tomar en cuenta diferentes elementos y actuar. Mientras más sencillos y coherentes sean los procedimientos, mayor será la posibilidad de que sean comprendidos adecuadamente y llevados a la práctica. Si, por el contrario, un colaborador de cualquier nivel debe cumplir una serie de indicaciones dispersas y desarticuladas, lo más probable es que para realizar sus labores utilice su propio criterio, el cual puede no ser compartido por otros.

Enfoque de la gestión del talento humano basado en competencias

Actualmente la literatura administrativa enseña los fundamentos para un sistema de dirección del talento humano orientado hacia el éxito de las organizaciones. Se plantea, de manera general, una batería de competencias claves como el «buen» liderazgo, habilidades de comunicación, motivación, visión estratégica y coordinación. Todo ello, en una cultura de colaboración, aprendizaje y sentido de responsabilidad social.

En el caso de las organizaciones públicas se deben determinar cuáles son las competencias básicas que deben tener todos los servidores públicos: orientación a

resultados, orientación al usuario y al ciudadano, transparencia, compromiso con la organización; para el nivel directivo las competencias de liderazgo, planeación, toma de decisiones, dirección y desarrollo de personal y conocimiento del entorno. La norma establece las competencias para los niveles asesor, profesional, técnico y asistencial de todas las organizaciones públicas. Sin embargo, es de entenderse que la sola norma no resuelve el problema.

Siendo muy complejo en la práctica, implantar y desarrollar estos conceptos. Se debe esencialmente a la ambigüedad de los conceptos clave como liderazgo, motivación, compromiso, transparencia, cultura, etc., que pueden ser percibidos y aplicados de manera distinta, en atención a la falta de consenso en los referentes teóricos principales; y efectivamente a la falta de voluntad por parte de la administración.

Por otro lado, su naturaleza sistémica, parece también claro que el efecto de cada uno de esos conceptos no es simple aditivo 3 + 2 = 5 sino sinérgico 3 X 2 = 6. Y con ello se amplifica la ventaja de la organización que logra un mínimo de excelencia en todos o la mayoría de esos factores (Alles, 2017).

Finalmente, este enfoque enfrenta a conceptos que son difíciles de comprender, que no admiten definiciones universalmente válidas en su aplicación, que producen efectos sinérgicos interaccionan entre sí y con fuertes notas de rigidez. Fenómenos ambiguos, contingentes, sistémicos e irreversibles son, prácticamente por definición, de gran complejidad y, por tanto, difíciles de desarrollar, mantener y duplicar. En este orden de ideas, la organización que logra diseñar e implantar un sistema de gestión del talento humano consistente y efectivo puede colocarse muy por delante de sus competidores y mucho tiempo (Maldonado y Manrique, 2017)

Las bases teorías, que se empleará y aplicaran para sustentar y fundamentar la variable de estudio Y: Fortalecimiento institucional, tendrá como referencia y principal marco legal la ley Nº 29915 del 11 de setiembre del 2012, en donde el Congreso de la Republica delega al Poder Ejecutivo la facultad de legislar en materia de fortalecimiento y reforma institucional del sector interior y de defensa nacional. Esta facultad implica legislar sobre la Reforma del Sistema de Seguridad y Defensa Nacional con el objeto de fortalecer su constitución y funcionamiento y la reforma de la legislación orientada al fortalecimiento institucional del sector defensa, de las fuerzas armadas, la carrera militar y el servicio militar.

En referencia a la ley 29915, en diciembre del 2012 se promulgan los Decretos Legislativos 1134 del Ministerio de Defensa, 1136 del Comando Conjunto de las Fuerzas

Armadas, 1137, 1138 y 1139 de los tres institutos castrenses denominados Ley del Ejercito del Perú, Ley de la Marina de Guerra del Perú y Ley de la Fuerza Aérea del Perú, respectivamente; mediante las cuales se les faculta al ministro de defensa, al jefe del CCFFAA y a los comandantes generales de las instituciones armadas; atribuciones para emitir las disposiciones pertinentes, a efectos de la adecuación progresiva de reformas con el objeto de fortalecer institucionalmente las entidades correspondientes. En la cual dentro de las funciones principales refrentes a este fortalecimiento institucional estipula que las Instituciones deben formular, normar, coordinar, conducir y supervisar las políticas de gestión institucional, requeridas para la preparación, formación, capacitación, especialización, perfeccionamiento, entrenamiento, mantenimiento y equipamiento de sus Instituciones.

El Fortalecimiento institucional de una entidad del estado.

Las entidades públicas son complejas y reflejan un conjunto de situaciones a tener en consideración si es que se les desea fortalecer. En primer lugar, por lo general son entidades creadas por ley; es en dichas leyes donde se establece el problema del cual la entidad se deberá hacer cargo, se le determina su objetivo en términos generales, se le dota de potestades legales para actuar, se le señala los recursos con los que dispondrá para hacer su labor, etc. Por lo tanto, al proponerse un proceso de fortalecimiento se deberá evaluar las limitaciones y oportunidades que la normativa aplicable defina.

Asimismo, más allá de la misión legal que ésta tenga, de la cual fluyen las tareas cotidianas que la entidad debe realizar, podría haber recibido nuevas tareas que enmarcarán el proceso de fortalecimiento que se desee realizar, ya sea que éste será necesario para poder cumplir con los encargos programáticos recibidos o que se deberá modificar el entramado institucional para facilitar la tarea. En ambas situaciones, la entidad deberá pasar por un proceso de fortalecimiento.

Junto a lo anterior, las entidades públicas deben realizar periódicamente procesos de planificación estratégica, con la finalidad de comprender de mejor forma sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, y encuadrar las definiciones institucionales en sus marcos legales como programáticos. Esto llevará a revisar de tiempo en tiempo la misión que deberá asumir la entidad y la visión que orientará su trabajo, así como precisar los objetivos estratégicos que buscará alcanzar en un cierto período. Los procesos de planificación estratégica pueden gatillar iniciativas de

fortalecimiento institucional, al mostrar falencias que se deberán suplir o desafíos para los cuales no se está equipado en forma adecuada.

Además, cada institución dispone de ciertos recursos financieros, de infraestructura y de personal, que le permite realizar sus tareas. Las brechas que se puedan constatar entre dichas disponibilidades y lo requerido para realizar su programa de acción, podría traducirse en facilitadores o elementos que dificulten un proceso de fortalecimiento.

Por último, es necesario comprender la cultura organizacional de cada institución. Esta ciertamente es propia para cada organización. No conocerla o no comprender sus características, su origen, su historia, sus actores más relevantes, sus prácticas y estilos que han gobernado en el pasado, etc. puede llevar a un fracaso cualquier proceso de fortalecimiento. La cultura organizacional es más que la suma de las disposiciones legales o normativas que la definen; es más que lo que refleja el organigrama o los reglamentos internos; es aquello que le da a la entidad un cierto sello que marca la identidad pública de la institución, que la distingue de otras entidades públicas y que marcará el mundo interno dentro del cual se deberá llevar adelante el proceso de fortalecimiento.

2.3 Marco conceptual

Administración de personal de oficiales en el Ejército Peruano

Conforme al Sistema de personal del Ejército (SIPE), es el conjunto de órganos, principios y normas que, actuando de manera interrelacionada en todos los niveles del Ejército, permite conducir y ejecutar la administración de sus recursos humanos actuales y potenciales con la finalidad de Contribuir al cumplimiento de la misión del Ejército, mediante una adecuada administración, para obtener el máximo rendimiento del potencial humano (RE 31-31 Administración del personal de oficiales, 2018).

Capacidad de gestión

Destaca las capacidades políticas y técnicas que se requieren para ejercer la coordinación. Son capacidades de gestión las que aseguran legitimidad, aprendizaje, efectividad, cohesión, negociación, participación, resolución de problemas, creación y difusión de conocimiento, articulación e implementación. Su buena implementación sirve para transformar en términos conceptuales, institucionales, organizativos y operativos el modo en que se desarrollan las políticas y programas (Zorrilla y Jiménez, 2018, p.45)

Capital intelectual

El concepto de Capital Intelectual se ha incorporado en los últimos años tanto al mundo académico como empresarial para definir el conjunto de aportaciones no materiales que en la era de la información se entienden como el principal activo de las empresas del tercer milenio (Ureña et al., 2016, p.12).

Competencia

El termino competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas, comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos. Capacidad de un sujeto para desarrollar una actividad profesional o laboral (tareas), con base en la conjunción de conocimientos, habilidades, actitudes y valores requeridos. Tarea es una actividad de tipo profesional que se realiza en un entorno laboral específico (Lora et al., 2020, p.86).

Estructuras y mecanismos de coordinación con los objetivos y las funciones

La creación de mecanismos y estructuras dotados de legitimidad, apoyo político y capacidad técnica. Son estas instancias las que aseguran la coherencia y pertinencia de las estrategias. Articulan el diseño con la ejecución de las políticas, y promueven acciones de fortalecimiento institucional, dotándolas de los apoyos técnicos necesarios (Jara et al., 2018, p.748).

Fortalecimiento institucional

El fortalecimiento institucional es indispensable para que la organización o empresa afiance su posicionamiento eficiente, lograr un crecimiento y desarrollo de las instituciones es fundamental para el bienestar económico, social de los empleados y de la comunidad donde se desempeña la empresa. Propósito por el cual se trabaja y se implementan metodologías como los procesos administrativos y sus fases, para conseguir resultados que garanticen el bienestar tanto en la organización como de sus colaboradores (García, 2013, p.159).

Gestión del talento humano

Proceso mediante el cual la organización reconoce a las personas como capaces de dotar a la misma de inteligencia y son considerados como socios capaces de conducirla a la excelencia (Maldonado y Manrique, 2017, p.51).

Gestión por competencias

Es un modelo de gerenciar el talento humano, el cual permite la evaluación de las competencias específicas (conocimientos, habilidades y actitudes) que requiere un trabajador para un puesto de trabajo. Además, es una herramienta que permite introducir a las personas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización (Alles, 2017, p.25).

Liderazgo

Se define como una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Es una función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda (López et al., 2020, p.63).

Asimilación

Proceso mediante el cual se incorpora a las instituciones de fuerzas armadas a personal civil, militar y policial que posee un título profesional (RM N° 247 -2016-DE/SG).

Contrato de asimilación

Documento que se extiende por triplicado, donde se describen la contratación de los servicios como profesional asimilado, dicho procedimiento se realiza entre el general o director del personal de la institución militar que hace el requerimiento, y el oficial asimilado (RM N° 247 -2016-DE/SG).

Situación militar

Es descrita como la condición que posee un oficial que se encuentra dentro o fuera del servicio, ya sea de manera temporal o definitiva. Dichas situaciones pueden ser las siguientes: actividad, disponibilidad, retiro y reserva (Ministerio de Defensa, 2021, p.6).

CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Variables de estudio

3.1.1 Definición conceptual

Variable X: Gestión del talento humano por competencias

La gestión del talento humano es conceptualizada como un conjunto de prácticas y políticas necesarias para manejar y dirigir el potencial humano con el que cuenta una organización (Ganaie y Haque, 2017, p.2).

Variable Y: Fortalecimiento institucional

Es conceptualizada como la implementación de una serie de acciones que están orientadas a mejora el desarrollo, funcionamiento y calidad de los productos o servicios que se brindan, garantizando a la sociedad sistemas productivos sostenibles, respeto de los derechos humanos y satisfacción en los usuarios (Zavaleta, 2021).

3.1.2 Definición operacional

Variable X: Gestión del talento humano por competencias

La variable es descrita operacionalmente mediante las puntuaciones obtenidas del cuestionario para medir la gestión del talento humano por competencias, indicando la percepción que tienen el personal sobre el funcionamiento de los procedimientos orientados a gestionar el potencial humano dentro de la institución. La variable es analizada mediante sus cuatro dimensiones: competencias organizacionales, competencias gerenciales, competencias de enlace y competencias específicas.

Variable Y: Fortalecimiento Institucional

La variable será descrita mediante las puntuaciones obtenidas del Cuestionario de Fortalecimiento Institucional, la cual permite explicar la percepción que tiene el personal sobre el fortalecimiento de las instituciones armadas. Para ello, la variable será analizada a través de sus seis dimensiones: personal militar, infraestructura, equipamiento, tecnologías de la información y comunicación, imagen institucional, institucionalidad.

Tabla 2

Matriz de operacionalización de la gestión del talento humano

Dimensiones	Indicadores	ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Competencias organizacionales	Identificación con la organización. Identificación con los superiores. Orientación al logro.	1, 2, 3	Siempre (5)	Alto Medio Bajo
Competencias gerenciales	Iniciativa. Dirección de personas. Capacidad conceptual	4, 5, 6	Casi siempre (4) A veces (3)	
Competencias de enlace	Orientación al prójimo. Coordinación permanente. Desarrollo de personas	7, 8, 9	Casi nunca (2)	
Competencias especificas	Flexibilidad. Autoconfianza. Modestia e Integridad	10, 11, 12	Nunca (1)	

Tabla 3

Matriz de operacionalización del fortalecimiento institucional

Dimensiones	Indicadores	ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Personal militar	Actualización del sistema formativo. Estandarización de los procesos de asignación. Servicios de salud y bienestar de calidad.	13, 14, 15	Siempre (5)	Alto Medio Bajo
Infraestructura	Planificación y diseño. ambientes disponibles. Mantenimiento y mejora.	16, 17, 18	Casi siempre (4) A veces (3)	
Equipamiento	Adquisición de equipamiento Modernización de los procedimientos. Procesos de mantenimiento y reparación.	19, 20, 21	Casi nunca (2) Nunca (1)	
Tecnologías de la información y comunicación	Dispositivos tecnológicos. Procedimientos y protocolos.	22, 23, 24		

Imagen institucional	Modernización y actualización. Fortalecimiento de la comunicación interna. Desarrollo de valores institucionales. Generar confianza. Control de los procesos.	25, 26, 27
Institucionalidad	Cumplimiento de protocolos de calidad. Mejora de los procedimientos de gestión.	28, 29, 30

3.2 Hipótesis

3.2.1 Hipótesis general

La gestión del talento humano por competencias en los oficiales asimilados contribuye significativamente al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú, 2021.

3.2.2 Hipótesis especificas

Las competencias organizacionales de los oficiales asimilados contribuyen significativamente al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú.

Las competencias gerenciales de los oficiales asimilados contribuyen significativamente al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú.

Las competencias de enlace de los oficiales asimilados contribuyen significativamente al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú.

Las competencias específicas de los oficiales asimilados contribuyen significativamente al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Enfoque de investigación

La investigación cuantitativa es aquella que utiliza la recolección de datos mediante instrumentos estandarizados para probar las hipótesis de estudio, donde la información recolectada es transformada a valores numéricos, los cuales son analizados mediante fórmulas estadísticas, cuyo resultado permite describir y explicar el comportamiento de una o más variables de estudio (Hernández y Mendoza, 2018). En este tipo de estudio las hipótesis de estudio se aprueban o rechazan mediante una decisión estadística.

4.2 Tipo de investigación

La presente investigación corresponde al tipo básica, la cual es descrita como aquella que busca ampliar el conocimiento científico de una variable, no siendo de una utilidad práctica inmediata (Valderrama, 2016). La investigación se orientó a contribuir al conocimiento de la gestión del talento humano y del fortalecimiento institucional, buscando describir y explicar de manera teórica dichos constructos de interés.

4.3 Método de investigación

Para el desarrollo de la investigación se usó un método hipotético deductivo, el cual se describe como aquellos procedimientos de investigación que parte desde ideas generales para llegar a conocimientos específicos. Este método parte de la observación de la realidad, en base a la cual se formulan supuesto en calidad de hipótesis, se recolectan datos de la realidad para deducir las implicancias que lleven a probar las hipótesis y finalmente se llegan a conclusiones las cuales refutan o comprueban los supuestos iniciales (Hurtado, 2020).

4.4 Alcance de investigación

La investigación es de alcance explicativo causal, porque buscó establecer en qué medida la presencia de una variable puede explicar el comportamiento de otra; es decir, se busca identificar la relación de causalidad (causa – efecto) que existe entre las variables (Hernández y Mendoza, 2018). En este sentido, en la presente se orientó a determinar en qué medida el desarrollo de la Gestión del Talento Humano por Competencias en los oficiales asimilados contribuye al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú.

4.5 Diseño de investigación

El actual estudio posee un diseño no experimental, ya que las variables gestión de talento humano por competencias y fortalecimiento institucional no fueron manipuladas; es decir, no se aplicaron técnicas, métodos o procedimientos que puedan alterar el estado actual de las mismas, solamente fueron medidas para su posterior análisis (Hernández y Mendoza, 2018).

La investigación corresponde al corte trasversal, porque las variables fueron medidas en un momento único; es decir, los instrumentos se aplicaron una sola vez (Hernández y Mendoza, 2018).

4.6 Población, muestra, unidad de estudio

4.6.1 Población

La población es conceptualizada como el conjunto de unidades, elementos o sujetos que componen un universo de estudio (Valderrama, 2016). La población de estudio estuvo conformada por el personal de oficiales superiores asimilados (de servicios) de los tres institutos de las Fuerzas Armadas, quienes vienen laborando en su mayoría en la guarnición de Lima y Callao y en los comandos operacionales del territorio nacional.

Ejercito	:	513
Marina de Guerra	:	204
Fuerza Aérea	:	202
Total	:	919

4.6.2 Muestra

La muestra estuvo compuesta por un subgrupo del universo de estudio, los cuales presentan características similares y están delimitados en espacio y tiempo (Hurtado, 2020). Para efectos del estudio para determinar la muestra se utilizó una fórmula para población finita, la cual utiliza los siguientes criterios:

$$n = \frac{NZ^2P(1-p)}{(N-1)e^2 + Z^2p(1-p)}$$

Dónde:

N= tamaño poblacional (919);

Z= Nivel de confianza (1.96);

p= proporción (0.5);

e= Error estándar (0.05).

Al sustituir los valores se tiene:

$$X = \frac{(919)\ (1.96^2)\ (0.5)\ (1 - 0.5)}{(919 - 1)\ (0.05^2) + (1.96^2)\ (0.5)\ (1 - 0.5)}.$$

$$X = \frac{882.6076}{2.295 + 0.9604}.$$

$$X = \frac{882.6076}{3.2554} = 271.1211$$

$$X = 272$$

De acuerdo a la formula, la muestra estuvo conformada por 272 oficiales superiores asimilados (de servicios) de los tres institutos de las Fuerzas Armadas del Perú.

4.6.3 Unidad de estudio

La unidad de estudio o de análisis, se refiere al sujeto, grupo, evento o elemento, cuyas características asociadas a una variable pueden ser medibles. Para la presente investigación la unidad de análisis estuvo compuesta por un oficial superior asimilado (de servicios) de los tres institutos de las Fuerzas Armadas.

4.7 Fuente de información

Fuentes Primarias : Encuestas.

Fuentes Secundarias : Libros, revistas, artículos científicos, normas legales, informes.

4.8 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.8.1 Técnicas

Para cumplir con los objetivos de la investigación se utilizó como técnicas de recolección de datos la encuesta, dicho procedimiento permitió recabar información sobre opiniones, criterios, expectativas que tienen un grupo de personas sobre un tema específico (Cohen et al., 2014). Para el presente estudio la encuesta permitió conocer la perspectiva del personal de oficiales asimilados de las FFAA, en relación a los aspectos generales y específicos sobre la gestión del talento humano por competencias y el fortalecimiento institucional.

4.8.2 Instrumentos

Los instrumentos de recolección de información representan los recursos o medios observables donde se registra la información de una o más variables. Para el presente estudio se usó un cuestionario, dicho instrumento describe una serie de interrogantes estructuradas y orientadas a ser contestadas mediante una escala de respuesta previamente establecida (Hernández y Mendoza, 2018).

Validez

La validez del instrumento fue establecida mediante criterio de jueces (validez de contenido), quienes determinaron que los ítems que componen el instrumento miden lo que dicen medir. Los expertos que participaron en el proceso de validez fueron los siguientes:

- Doctora Isabel Menacho Vargas
- Doctor Jorge Paredes Távara
- Magister Roberto Cárdenas Vega
- Magister Urbano Buendía Gamarra
- Magister Cesar Merino Soto

Confiabilidad

La confiabilidad de los cuestionarios se determinó mediante la aplicación de una prueba piloto a 30 oficiales asimilados perteneciente a los tres institutos de las Fuerzas

Armadas. Dicho procedimiento permitió determinar la confiabilidad de los instrumentos mediante un análisis de consistencia interna, usando la fórmula de Alfa de Cronbach, cuyos resultados se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 4

Confiabilidad de los instrumentos

Cuestionario	Alfa de Cronbach	Numero de ítems
Gestión del talento humano por competencias.	0,805	12
Fortalecimiento Institucional.	0,768	18

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4, se observa que los coeficientes de alfa de Cronbach son superiores a 0,75, los cuales quieren decir que los instrumentos presentan alta confiabilidad.

4.9. Método de análisis de datos

Los procedimientos utilizados para el análisis están orientados a cumplir con los objetivos del estudio, para lo cual previamente la información recolectada con los instrumentos de medición ha sido tabulada y organizada, usando para ello programas estadísticos SPSS -V26 y Microsoft Excel. El análisis de los datos se divide en dos: análisis descriptivo y análisis inferencial. En el primer análisis, se realizó para conocer el estado actual de la gestión de talento humano y del fortalecimiento institucional desde la perspectiva del personal asimilado, donde se describieron las variables usando las frecuencias y porcentajes. En el segundo análisis, se efectuó para corroborar las hipótesis planteadas, para ello los datos fueron sometidos a una Prueba de Análisis de Regresión Logística multinomial, debido a que es el procedimiento idóneo para determinar en qué media una variable influye sobre la otra; dentro de ella, se usan los coeficientes estadísticos de Chi-cuadrado y Nagelkerke.

CAPÍTULO V: RESULTADOS

A. Resultados descriptivos

Descripción de la gestión del talento humano

Tabla 5

Nivel de gestión del talento humano por competencias

	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuada	122	44,9
Regular	70	25,7
Adecuada	80	29,4
Total	272	100,0

En la tabla 5, se presentan el nivel de gestión del talento humano por competencias en las instituciones de las Fuerzas Armadas del Perú, desde la percepción de 272 oficiales asimilados. Donde se observa que el 44,9% (122) percibe un nivel categorizado como inadecuada, el 29,4% (80) lo describe como adecuada y el 25,7% (70) lo percibe como regular.

Tabla 6

Nivel de las dimensiones de la gestión del talento humano por competencias

	Competencias organizacionales		Competencias gerenciales		Competencias de enlace		Competencias específicas	
	f_i	%	f_i	%	f_i	%	fi	%
Inadecuada	113	41,5	116	42,6	96	35,3	95	34,9
Regular	69	25,4	75	27,6	112	41,2	108	39,7
Adecuada	90	33,1	81	29,8	64	23,5	69	25,4
Total	272	100	272	100	272	100	272	100

En la tabla 6, se describen las dimensiones de la gestión del talento humano por competencias, desde la perspectiva de 272 oficiales asimilados. En la dimensión competencias organizacionales, la mayoría de los encuestados representados por el 41,5% la consideran inadecuada, el 33,1% la percibe como adecuada y un 25,4% refieren que existe un nivel regular en esta dimensión. En la dimensión competencias gerenciales, el 42,6% la perciben como inadecuada, el 29,8% la considera adecuada y el 27,6% la percibe como regular. En lo referente a la dimensión competencias de enlace, el 41,2% de los oficiales la consideran regular, el 35,3% la perciben como inadecuada y un 23,5% la

califican como adecuada. En cuanto a la dimensión competencias específicas, el 39,7% de los oficiales la consideran como regular, el 34,9% como inadecuada y solo un 25,4% la perciben como adecuada.

Descripción del fortalecimiento de las Fuerzas Armadas

Tabla 7

Nivel de fortalecimiento institucionales de las fuerzas armadas

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	114	41,9
Medio	95	34,9
Alto	63	23,2
Total	272	100,0

En la tabla 7, se describen los resultados respecto a la percepción de 272 oficiales asimilados sobre el fortalecimiento institucional, donde se puede observar que el 41,9% considera que existe un bajo fortalecimiento dentro de las instituciones militares, el 34,9% refiere que existe un nivel regular y solo un 23,2% percibe un alto fortalecimiento dentro de las instituciones.

Tabla 8

Nivel de fortalecimiento institucional por dimensiones

	Personal militar		Infraestructura		Equipamiento		Tecnologías de la información y comunicación		Imagen institucional		Institucionalidad	
	f_i	%	f_i	%	f_i	%	fi	%	fi	%	fi	%
Bajo	111	40,8	54	19,9	65	23,9	152	55,9	38	14,0	69	25,4
Medio	112	41,2	114	41,9	161	59,2	109	40,1	151	55,5	135	49,6
Alto	49	18,0	104	38,2	46	16,9	11	4,0	83	30,5	68	25,0
Total	272	100	272	100	272	100	272	100	272	100	272	100

En la tabla 8, se presentan los resultados de las dimensiones del fortalecimiento institucional desde la percepción de los oficiales asimilados. En la dimensión personal militar, la mayoría de los encuestados representados por el 41,2% considera que existe un nivel medio, el 40,8% lo ubica en un nivel bajo y un 18% lo percibe como alto. En la dimensión infraestructura el 41,9% percibe un nivel medio, un 38,2% lo considera como alto y un 19,2% percibe un nivel bajo. En la dimensión equipamiento, el 59,2% percibe un nivel medio de fortalecimiento, el 23,9% considera que existe un nivel bajo y un 16,9% lo categoriza como alto. En la dimensión tecnologías de la información y comunicación,

el 55,9% de los encuestados consideran que existe un nivel bajo, seguido de un 40,1% que lo perciben como medio y un 4% que lo categorizan como alto. En la dimensión imagen institucional el 55,5% de los oficiales perciben un nivel medio, seguido de un nivel alto con 30,5% y lo consideran bajo el 14% de los encuestados. En la dimensión institucionalidad, la mayoría de los oficiales representados por el 49,6% perciben un nivel medio, el 25, 4% la consideran como bajo y un 25% lo categorizan como alto.

B. Contrastación de las hipótesis

Hipótesis general

H0: La gestión del talento humano por competencias en los oficiales asimilados no contribuye significativamente al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú, 2021.

Ha: La gestión del talento humano por competencias en los oficiales asimilados contribuye significativamente al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú, 2021.

Tabla 9

Ajuste de los datos de la gestión del talento humano por competencias y fortalecimiento

	Criterios de ajuste de modelo	Pruebas de la razón de verosimilitud		
	Logaritmo de la verosimilitud			
Modelo	-2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	154,210			
Final	24,972	129,238	4	,000

En la tabla 9, se presentan los resultados del ajuste de los datos entre la gestión del talento humano por competencias y el fortalecimiento de las Fuerzas Armadas de Perú. Donde se puede apreciar un valor de Chi-cuadrado de 129,238 con un valor de significancia de 0,000 ($p<0,05$), indicando que la variable fortalecimiento muestra una dependencia significativa de la gestión del talento humano por competencias.

Tabla 10

Coeficientes de determinación de la gestión del talento humano por competencias en el fortalecimiento

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,378
Nagelkerke	,429
McFadden	,222

En la tabla 10, se describen los coeficientes de determinación para las variables, donde se observa un valor de Nagelkerke de 0,429, el cual quiere decir que la gestión del talento humano explica en un 42,9% la variabilidad del fortalecimiento de las Fuerzas Armadas.

Por consiguiente, se acepta la hipótesis alterna, esto quiere decir que la gestión del talento humano por competencias en los oficiales asimilados contribuye significativamente al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú, 2021.

Hipótesis especificas

Hipótesis específica 1.

H0: Las competencias organizacionales de los oficiales asimilados no contribuyen significativamente al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú.

Ha: Las competencias organizacionales de los oficiales asimilados contribuyen significativamente al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú.

Tabla 11

Ajuste de los datos de las competencias organizacionales en el fortalecimiento

	Criterios de ajuste de modelo	Pruebas de la razón de verosimilitud		
	Logaritmo de la verosimilitud			
Modelo	-2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	132,232			
Final	25,405	106,827	4	,000

En la tabla 11, se presentan los resultados del ajuste de los datos entre las competencias organizacionales y el fortalecimiento de las Fuerzas Armadas de Perú. Donde se observa un valor de Chi-cuadrado de 106,827 con un valor de significancia de 0,000 ($p<0,05$), indicando que la variable fortalecimiento muestra una dependencia significativa de las competencias organizacionales.

Tabla 12

Coeficientes de determinación de las competencias organizacionales en el fortalecimiento

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,325
Nagelkerke	,368
McFadden	,183

En la tabla 12, se describen los coeficientes de determinación para las variables, donde se observa un valor de Nagelkerke de 0,368, el cual quiere decir que las competencias organizacionales explican en un 36,8% la variabilidad del fortalecimiento de las Fuerzas Armadas.

Del análisis, se acepta la hipótesis de estudio, es decir que las competencias organizacionales de los oficiales asimilados contribuyen significativamente al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú.

Hipótesis específica 2

H0: Las competencias gerenciales de los oficiales asimilados contribuyen significativamente al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú.

Ha: Las competencias gerenciales de los oficiales asimilados contribuyen significativamente al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú.

Tabla 13

Ajuste de los datos de las competencias gerenciales en el fortalecimiento

	Criterios de ajuste de modelo	Pruebas de la razón de verosimilitud		
	Logaritmo de la verosimilitud			
Modelo	-2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	146,976			
Final	25,220	121,755	4	,000

En la tabla 13, se presentan los resultados del ajuste de los datos entre las competencias gerenciales y el fortalecimiento de las Fuerzas Armadas de Perú. El análisis arrojo un valor de Chi-cuadrado de 121,755 con un valor de significancia de 0,000 ($p<0,05$), indicando que la variable fortalecimiento muestra una dependencia significativa de las competencias gerenciales.

Tabla 14

Coeficientes de determinación de las competencias gerenciales en el fortalecimiento

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,361
Nagelkerke	,409
McFadden	,209

En la tabla 14, se describen los coeficientes de determinación para las competencias gerenciales en el fortalecimiento, donde se observa un valor de Nagelkerke de 0,409, el cual quiere decir que las competencias gerenciales explican en un 40,9% la variabilidad del fortalecimiento de las Fuerzas Armadas.

Los resultados obtenidos, permiten aceptar la hipótesis de estudio, indicando que las competencias gerenciales de los oficiales asimilados contribuyen significativamente al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú.

Hipótesis específica 3

H0: Las competencias de enlace de los oficiales asimilados no contribuyen significativamente al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú.

Ha: Las competencias de enlace de los oficiales asimilados contribuyen significativamente al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú.

Tabla 15

Ajuste de los datos de las competencias de enlace en el fortalecimiento

	Criterios de ajuste de modelo	Pruebas de la razón de verosimilitud		
	Logaritmo de la verosimilitud			
Modelo	-2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	160,842			
Final	23,800	137,042	4	,000

En la tabla 15, se presentan los resultados del ajuste de los datos entre las competencias de enlace y el fortalecimiento de las Fuerzas Armadas de Perú. Donde se aprecia un valor de Chi-cuadrado de 137,042 con un valor de significancia de 0,000 ($p<0,05$), indicando que la variable fortalecimiento muestra una dependencia significativa de las competencias de enlace.

Tabla 16

Coeficientes de determinación de las competencias de enlace en el fortalecimiento

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,396
Nagelkerke	,448
McFadden	,235

En la tabla 16, se describen los coeficientes de determinación para las competencias de enlace en el fortalecimiento, donde se observa un valor de Nagelkerke de 0,448, el cual quiere decir que las competencias de enlace explican en un 44,8% la variabilidad del fortalecimiento de las Fuerzas Armadas.

Por consiguiente, se aceptó la hipótesis alterna, es decir que las competencias de enlace de los oficiales asimilados contribuyen significativamente al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú.

Hipótesis específica 4

H0: Las competencias específicas de los oficiales asimilados no contribuyen significativamente al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú.

Ha: Las competencias específicas de los oficiales asimilados contribuyen significativamente al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú.

Tabla 17

Ajuste de los datos de las competencias específicas en el fortalecimiento

	Criterios de ajuste de modelo	Pruebas de la razón de verosimilitud		
	Logaritmo de la verosimilitud			
Modelo	-2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	179,355			
Final	23,314	156,042	4	,000

En la tabla 17, se presentan los resultados del ajuste de los datos entre las competencias de específicas y el fortalecimiento de las Fuerzas Armadas de Perú. Donde se aprecia un valor de Chi-cuadrado de 156,042 con un valor de significancia de 0,000 ($p<0,05$), indicando que la variable fortalecimiento muestra una dependencia significativa de las competencias específicas.

Tabla 18

Coeficientes de determinación de las competencias específicas en el fortalecimiento

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,437
Nagelkerke	,495
McFadden	,268

En la tabla 18, se describen los coeficientes de determinación para las competencias específicas en el fortalecimiento, donde se observa un valor de Nagelkerke de 0,495, el cual quiere decir que las competencias específicas explican en un 49,5% la variabilidad del fortalecimiento de las Fuerzas Armadas.

Del análisis, se aceptó la hipótesis de estudio, es decir las competencias específicas de los oficiales asimilados contribuyen significativamente al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú.

CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En la presente investigación se ha realizado un análisis de carácter explicativo causal, donde se identificó la influencia de la gestión del talento humano por competencias en el fortalecimiento de las instituciones de las Fuerzas Armadas. En las líneas siguientes, se discuten los resultados obtenidos con lo encontrado por otros autores y con las bases teóricas que fundamentan el estudio.

En lo que respecta a la gestión del talento humano por competencias en las instituciones armadas se encuentran en un nivel categorizada como inadecuada. Estos resultados, muestran que dentro de las instituciones existen prácticas y políticas deficientes de gestión, que no permiten manejar de manera adecuada el potencial humano. Los hallazgos concuerdan con lo encontrado por Mino (2018) donde se identificó que en la institución analizada presentaba niveles bajos de gestión del talento humano, mostrando bajos niveles de planificación, coordinación, administración y control de los recursos humanos. Estos resultados permiten explicar que, en las Instituciones Armadas del Perú, no se han implementado procedimientos eficaces de gestión del talento humano, reflejándose en los procedimientos deficientes de selección, evaluación, capacitación y desarrollo de personal, no permitiendo que las instituciones cuenten con el personal idóneo, acorde a las necesidades y demandas actuales. En este sentido, la gestión del talento humano aparece como una estrategia orientada al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, al fortalecimiento institucional y aumentar la competitividad; ubicando a las personas como el recurso más valioso, aquellos que aportan flexibilidad y adaptabilidad a los cambios (Salgado, et al., 2018).

En cuanto a las dimensiones de la gestión del talento humano, se identificó que existe un nivel inadecuado en las competencias organizacionales y competencias gerenciales; además, niveles regulares en las competencias de enlace y competencias específicas. Esto quiere decir que, dentro de la organización el personal posee capacidades medianamente desarrolladas, que les permiten realizar sus actividades y contribuir a la obtención de los objetivos; sin embargo, existen procedimientos deficientes orientados a desarrollar valores e identidad hacia la institución y para alcanzar adecuadas capacidades de liderazgo. Estos resultados concuerdan con lo encontrado por Bonilla (2021), donde se identificó que los trabajadores no conocen los lineamientos y objetivos de la organización, no existen flujogramas que guían el desarrollo de las actividades, lo cual dificulta que la institución cumpla con las metas establecidas; por su parte, en Solís

(2017) se encontró niveles deficientes en los componentes de la gestión del talento humano, indicando dificultades para aprovechar y manejar el potencial humano de manera eficiente.

Los hallazgos permiten explicar que dentro de la institución existen procedimientos deficientes de gestión del talento humano, lo cual genera que el personal se muestre poco identificado con la organización, con los superiores, su desempeño no está orientado al logro, poseen poca iniciativa, no les gusta asumir roles de líder, con capacidades poco desarrolladas para la coordinación, flexibilidad e integridad. En este sentido, la gestión del talento humano es una manera de articular las competencias de las empresas hacia una mejora y un aprendizaje continuo, favorece el desarrollo de las capacidades individuales y organizacionales, permitiendo adaptarse a los nuevos escenarios y demandas del mercado.

En lo referente al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú, la mayoría de los oficiales lo perciben en un nivel medio con tendencia a ser bajo. Los resultados del estudio, permiten describir que existe acciones y procedimientos poco eficaces para contribuir al desarrollo, funcionamiento y calidad de los servicios que brinda la institución. Estos hallazgos son similares a lo identificado por Sullca (2019), quien describió niveles bajos de fortalecimiento institucional en su investigación desde la percepción de los trabajadores; de igual manera, en Flores (2020) se encontró en la población analizada, que se percibe niveles bajos de fortalecimiento organizacional. Estos resultados permiten explicar que las instituciones armadas que fueron objeto de estudio, se caracterizan por presentar deficiencias en los diversos procesos organizacionales, dificultando la optimización de los procedimientos, la obtención de los objetivos estratégicos y el desarrollo de la institución. Sobre ello, el fortalecimiento de una organización es el resultado de un conjunto de acciones que buscan establecer coherencia e interacción de manera explícita e implícita entre elementos como la misión, organización, políticas, recursos y procedimientos (De la Hoz, 2017).

En un análisis por dimensiones, se encontró un nivel medio en las dimensiones personal militar, infraestructura, equipamiento, imagen institucional e institucionalidad, y un nivel bajo en la dimensión tecnologías de la información. Dentro de la institución existe procedimientos y acciones medianamente desarrollados respecto a contar con personal debidamente entrenados y actualizados, una infraestructura que cumple con los requerimientos básicos, los procedimientos para adquisición y compra de equipos tienen un funcionamiento regular, la institución eventualmente realiza actividades para

fortalecer la comunicación interna y cuenta con medidas que controlan de manera parcial la integridad de los procedimientos de la institución militar; sin embargo, posee deficientes procedimientos y protocolos para la integración e interoperabilidad de las tecnologías de información y comunicación (TICs) dentro de la institución. Estos resultados son similares a lo encontrado por Flores (2020) donde se determinó que en la institución que fue objeto de estudio, se percibían niveles deficientes en los componentes del fortalecimiento institucional.

Los hallazgos muestran permiten explicar que dentro de la institución, no existen procedimientos y políticas que permitan actualizar el sistema formativo, estandarizar los procesos de asignación de personal, carece de eficientes servicios de salud y bienestar, existe una débil planificación y manejo de infraestructura, los procedimientos de adquisición de equipos y recursos son muy burocráticos, se carece de dispositivos y sistemas informáticos, la comunicación interna es deficiente y existe un escaso control de los procesos institucionales. Para ello, este proceso de fortalecimiento institucional debe comprender principalmente de políticas de profesionalización y gestiones para reforzar la identificación y sentido de pertenencia del personal con su institución (Córdova & Delgado, 2020).

En lo que concierne al objetivo general, se identificó que la gestión del talento humano por competencias en los oficiales asimilados contribuye (42,9%) significativamente al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú. Esto quiere decir que, el conjunto de prácticas y políticas necesarias para manejar y dirigir el potencial humano de la organización (Ganaie & Haque, 2017), contribuye de manera significativa a mejorar el desarrollo, funcionamiento y calidad de los servicios que brinda la institución, garantizando la sostenibilidad, respeto de los derechos humanos y satisfacción de los usuarios (Zavaleta, 2021). Estos hallazgos son respaldados por el estudio de Mino (2018) donde se sostuvo que la adecuada gestión del talento humano, contribuye a mejorar las fortalezas internas de la institución; en la misma línea, Sullca (2019) mencionó que la mejora de los procedimientos de gestión del talento humano, contribuyen al fortalecimiento institucional.

Estos resultados explican que los procesos adecuados de gestión de talento humano por competencias, permiten mejorar el fortalecimiento de las instituciones armadas, siendo la gestión un factor fundamental cuando se propone una estrategia de mejora. Al respecto, la implementación de procedimientos adecuados de gestión del talento humano, impulsan creatividad, innovación y mayor flexibilidad en las instituciones, mejoran el

fortalecimiento de los procesos organizacionales, aumentando la eficacia y eficiencia (Chiavenato, 2015).

En lo que respecta al objetivo específico 1, se demostró que las competencias organizacionales de los oficiales asimilados contribuyen (39,8%) significativamente al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú. Los resultados permiten explicar, el conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades que los trabajadores poseen, relacionado a la identificación con la organización, con los valores, con el líder y con los objetivos (Lora et al., 2020), contribuye a mejorar el desarrollo, funcionamiento y calidad de los servicios que brinda la institución, garantizando la sostenibilidad, respeto de los derechos humanos y satisfacción de los usuarios (Zavaleta, 2021). Los hallazgos encontrados concuerdan con lo obtenido por Solís (2017) donde se estableció que los procesos de gestión de las competencias organizacionales, favorece el desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones, estableciendo una base sólida para la optimización de los diferentes procedimientos. Este análisis permite indicar que, si se mejora los procedimientos de gestión orientados a desarrollar competencias organizacionales en el personal, estas permiten mejorar el fortalecimiento institucional. El desarrollo de las competencias organizacionales, representan las capacidades generales que todo el personal de una organización debe poseer, las cuales no está orientado al desarrollo específico de una tarea, pero constituye la base del desempeño organizacional (Sánchez et al., 2017).

En cuanto al objetivo específico 2, se determinó que las competencias gerenciales de los oficiales asimilados contribuyen (40,9%) significativamente al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú. En este sentido, el conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades relacionadas al liderazgo, las cuales son fundamentales para alcanzar los objetivos y la visión de la institución (Lora et al., 2020), contribuyen de manera significativa a mejorar el desarrollo, funcionamiento y calidad de los servicios que brinda la institución (Zavaleta, 2021). Estos hallazgos van en la misma línea de lo establecido por Ochoa (2017), donde se sostuvo que la gestión del liderazgo estratégico es un factor determinante que favorece el fortalecimiento institucional, siendo el liderazgo uno de los factores claves en el éxito de las instituciones. Los resultados encontrados muestran que, los procedimientos orientados a desarrollar las competencias gerenciales en el personal, representan un factor que favorece el desarrollo del fortalecimiento institucional. Al respecto, no habrá fortalecimiento institucional si no se cuenta con un líder que pueda

conducir ese proceso y si no se dispone de un equipo directivo que asuma esa tarea (Egaña, 2015).

En cuanto al objetivo específico 3, se identificó que las competencias de enlace de los oficiales asimilados contribuyen (44,8%) significativamente al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú. Es decir, el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para un área en particular, siendo esenciales para integrar las actividades individuales de cada trabajador (Sánchez et al., 2017), contribuyen de manera significativa a mejorar el desarrollo, funcionamiento y calidad de los servicios que brinda la institución (Zavaleta, 2021). Los resultados encontrados concuerdan el estudio de Bonilla (2021), donde se determinó que la gestión por competencias permite que las diferentes áreas estén integradas e interconectadas, siendo un factor fundamental para el fortalecimiento de las organizaciones. Los hallazgos permiten sostener que, si se mejoran los procedimientos orientados al desarrollo de las competencias de enlace en la institución, se logran mejorar de manera significativa el fortalecimiento organizacional. Al respecto, estas competencias describen comportamientos y habilidades que se necesitan para desarrollar los procesos claves, los cuales son importantes para generar valor a la organización (Torres et al., 2020).

En cuanto al objetivo específico 4, se demostró que las competencias específicas de los oficiales asimilados contribuyen (49,5%) significativamente al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú. Esto quiere decir que, el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que son necesarios para que los trabajadores desarrollen sus actividades que corresponde al cargo o rol dentro de la institución (Lora et al., 2020), contribuyen de manera significativa a mejorar el desarrollo, funcionamiento y calidad de los servicios que brinda la institución (Zavaleta, 2021). Los hallazgos del estudio concuerdan con lo encontrado por Ochoa (2017), donde se estableció que la gestión de las competencias técnicas o específicas, permiten que los trabajadores posean mejores desempeños, se mejore la eficacia y se fortalezca los procedimientos dentro de la organización. Estos resultados permiten explicar que los procedimientos orientados a desarrollar las competencias específicas para cada puesto, favorece el desarrollo y fortalecimiento institucional. Al respecto, el desarrollo de las competencias específicas, describen los conocimientos técnicos y destrezas que el trabajador posee para desarrollar su trabajo, las mismas que permiten que las personas realicen el mismo con cierto grado de autonomía (Romero y Salcedo, 2019).

6.1 Conclusiones

Primera. Se determinó que la gestión del talento humano por competencias desde la percepción de los oficiales asimilados contribuye significativamente en un 42,9% al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú.

Segunda. Se identificó que las competencias organizacionales desde la percepción de los oficiales asimilados contribuyen significativamente en un 36,8% al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú.

Tercera. Se estableció que, las competencias gerenciales desde la percepción de los oficiales asimilados contribuyen significativamente en un 40,9% al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú.

Cuarta. Se determinó que, las competencias de enlace desde la percepción de los oficiales asimilados contribuyen significativamente en un 44,8% al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú.

Quinta. Se identificó que, las competencias específicas desde la percepción de los oficiales asimilados contribuyen significativamente en un 49,5% al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú.

6.2 Recomendaciones

A los comandos de las Instituciones Armadas del Perú, se sugiere diseñar un plan de mejora de los procedimientos de gestión de talento humano basado en competencias, con el propósito de seleccionar, evaluar, desarrollar y promover el personal de manera eficiente, buscando incorporar conocimientos, habilidades y actitudes alineadas al planeamiento estratégico y a las demandas profesionales actuales. El desarrollo de este plan de mejora tiene como finalidad contribuir a mejorar el fortalecimiento institucional.

A los comandos de personal, se sugiere implementar dentro de un plan de mejora procedimientos orientados a desarrollar la identificación con los valores, mejorar la identificación con los superiores y la orientación al logro. Debido a que, en la investigación se identificó que estas actividades contribuyen a la mejora del fortalecimiento de la institución.

A los comandos de personal, se sugiere incorporar dentro de sus procedimientos de gestión del talento humano, actividades orientadas a identificar y desarrollar las capacidades de liderazgo en el personal, como estrategia que contribuye a la mejora del

fortalecimiento institucional. Dichas competencias, son consideradas como uno de los factores más importantes en el desarrollo y fortalecimiento de las instituciones.

A los comandos de personal, se sugiere implementar dentro de un plan de mejora, procedimientos de gestión del talento humano, orientado a desarrollar competencias de acuerdo al área en la que se encuentran, con el propósito de integrar e interconectar los diversos esfuerzos y actividades del personal. Esto debido a que, en el presente estudio, se concluyó que las competencias de enlace, contribuyen al fortalecimiento de las instituciones.

A los comandos de personal, se sugiere implementar procedimientos de gestión, orientados a desarrollar conocimientos y habilidades necesarias para cada puesto de trabajo, con el objetivo de desarrollar capacidades técnicas en el personal. La finalidad de esta propuesta es que en el presente estudio se demostró que el desarrollo de este tipo de competencias contribuye al fortalecimiento de las instituciones militares.

6.3 Propuesta

A continuación, se describen la propuesta de gestión del talento humano basado en competencias, que se presenta como alternativa de solución frente a la problemática encontrada y los resultados analizados.

6.3.1 Fundamentación de la propuesta

En la actualidad los trabajadores son considerados como los recursos y elementos indispensable para obtener los objetivos y metas de la organización; en este sentido, los esfuerzos de las organizaciones deben dirigirse a lograr la satisfacción y el desarrollo de los mismos, como estrategia para alcanzar el desarrollo y cambio organizacional. En esta dirección la gestión por competencias del talento humano, representa una de las estrategias más utilizadas en los últimos años en las organizaciones para desarrollar y manejar de manera adecuada el potencial del personal.

La gestión del talento humano por competencias es una manera de articular las competencias de las empresas hacia una mejora y un aprendizaje continuo, favorece el desarrollo de las capacidades individuales y organizacionales, permitiendo a las nuevos escenarios y nuevas demandas del mercado. Representa una estrategia que permite optimizar los recursos humanos en los procesos organizacionales, permitiendo identificar, desarrollar y evidenciar el aporte de los trabajadores a nivel institucional, personal y social. Estos procedimientos también facilitan y promueve un cambio en la visión de la

institución, hacia una gestión por resultados, incorporando las llamadas competencias claves o genéricas.

6.3.2 Objetivo de la propuesta

Implementar un modelo de gestión del talento humano basado en competencias en las Instituciones Armadas del Perú.

6.3.3. Responsables

La implementación de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias, estará a cargo de un equipo responsable, el cual estará a cargo de:

Comandos de cada institución

Jefes de los comandos de personal

Personal subalterno de cada área

Profesionales externos

Coordinador de la propuesta: Rubén Edilberto Arenas Lizarribal

6.4 Desarrollo de la propuesta

La propuesta está estructurada en seis etapas o fases, la cual se describe a continuación:

Fase 1. Definición del equipo para la implementación de la propuesta

Fase que consiste en conformar un equipo que permita liderar las diferentes acciones de cambio. En este caso estará en primera línea estará conformada por los directivos de las instituciones militares, el jefe del área de recursos humanos, con el apoyo de los diferentes jefes de la demás área de la institución. También se incluye dentro del mismo personal subalterno de cada área y profesionales externos (asesores).

Fase 2. Caracterización de la institución

Etapa donde se definen la visión, misión y objetos estratégicos. Dentro del cual se analiza las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; con la finalidad de analizar los retos presentes y futuros.

Fase 3. Identificación de las competencias:

En esta fase donde se identifican las competencias organizacionales, gerenciales, de enlace y específicas que requiere la institución. Donde se definen las competencias, se crea un diccionario de competencias y se desarrollan los perfiles de puesto. En esta fase también se incluye identificar las jerarquías y niveles de cada competencia, en relación a los puestos de trabajo que desempeña el personal y las jerarquías de las instituciones.

Fase 4. Análisis y descripción de puesto de trabajo basado en competencias

En dicha fase se incluye el diseño de las matrices de cada puesto, donde se describirán las actividades esenciales para cada puesto, los conocimientos que se requieren, las destrezas y otras capacidades generales que son fundamentales.

Fase 5. Valoración de las competencias en el personal

Actividades que están orientadas a identificar en que grado cada trabajador posee las competencias que se requiere de acuerdo al puesto y cargo que desempeñan. Para ello, se utilizan diferentes técnicas e instrumentos de evaluación, como la evaluación 360°, incidentes críticos, etc.

Fase 6. Implementación del plan

Se implementan los nuevos procedimientos, dentro de los procesos de gestión del talento humano, como en las actividades de selección de personal, formación, evaluación de desempeño, en las políticas de compensaciones y en el desarrollo de planes de carrera.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abril, C. (2019). Diseño de procesos de gestión de talento humano. *Publicaciones y Libros, 1*, 116 - 127.

Alarcón, M., Freire, L., Pérez, O., Frías, R. y Nogueira, D. (2019). Medición del rendimiento del Talento Humano en Instituciones de Educación Superior: producción científica. *Ingeniería Industrial, 40*, 24-37. http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v40n1/1815-5936-rii-40-01-24.pdf

Alles, M. (2017). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Granica.

Andrade, C. (2018). *Estado del arte de los modelos de gestión del talento humano y algunos casos de Colombia en el periodo de 2000 a 2015*. Universidad de San Buenaventura Cartagena.

Armijos, F., Bermúdez A. y Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad, 11* (4), 163-170. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163

Aular, M. (2021). Funciones de la Gestión del Talento Humano: una Mirada Praxiológica desde las Organizaciones Venezolanas. *Revista de Investigación de Ciencias Sociales, 6* (1). https://orcid.org/0000-0003-1248-2484

Avellaneda, P., Crespo, H., Kasano, J. (2019). Rotación y desempeño laboral de los profesionales de enfermería en un instituto especializado. *Rev Cuid, 10*(2). http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s2216-09732019000200202

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación.* (3a Ed.). Pearson Educación.

Bonilla, A. (2021). *Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias Aplicado a la Política de la Organización del Talento Humano de Consultorios Monte Sinaí.* (Tesis de maestría), Universidad del Azuay de Ecuador, Cuenca Ecuador.

Bonilla, S. y Medina, V. (2014). La transferencia de conocimiento para el proceso de talento humano de las mipymes mediante las empresas simuladas. *Cisti - Iberian Conference on Information Systems & Technologies,* 194-199.

Bracho, D., Gonzáles, N. y Hernández, O. (2018). Estrategias para el proceso de socialización organizacional de la gerencia de recursos humanos en la Empresa Lácteos Santa Bárbara, C.A. *Revista del centro de investigación de Ciencias*

Administrativas y gerenciales, 15 (2), 43-61. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6430979.

Bravo, C, Vélez, J., Murillo, S., Rojas, J. (2020). Determinación de Competencias organizacionales en las Agroproductiva avícolas de la Zona Norte de Manabí. *Uniandes Episteme, 8*(1), 3-17.

Cañar, P. y Ríos, M. (2016). *Propuesta para el fortalecimiento del liderazgo en el área de producción de la planta sur - compañía de la industria metalmecánica*. Universidad del Valle.

Carrasco, D. (2013). *Metodología de la investigación científica*. San Marcos.

Castillo, L. (2021). La gestión por competencias para el desarrollo organizacional en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. *Industrial Data, 24*(1), 97-120. https://dx.doi.org/10.15381/idata.v24i1.16287

Castro, K. y Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Ciencia Latina, 4 (*2). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107

Chiavenato, I. (2015). *Gestión del talento humano.* (5ª Ed). McGraw-Hill.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2014). *Research methods in education*. Routledge

Consejo Nacional de Competencias de Ecuador (2017). Rendición de Cuentas. https://issuu.com/cncecuador/docs/informe-rendicion-cuentas-cnc-2017-

Córdova, E. y Delgado, J. (2020). Gestión participativa en el desarrollo de las instituciones públicas. *Ciencia Latina, 4* (2). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.160

Culshaw, F. (2014). Estrategias de recursos humanos. *Debates JESA*, 10-13.

De la Hoz, J. (2017). Estilos de Gestión y Cultura Institucional en las Organizaciones Escolares. *Encuentros, 15* (1), 61-75.

Decreto Legislativo 1134 del Ministerio de Defensa, Que aprueba la ley de organización y funciones del Ministerio de Defensa (2012). https://www.mindef.gob.pe/informacion/transparencia/DL_1134.pdf

Decreto Supremo Nº 002-2015-DE, que determina la jerarquía y uso de normas de carácter administrativo, Diario Oficial el Peruano (2015). https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/determinan-jerarquia-y-uso-de-normas-de-caracter-administrat-decreto-supremo-n-002-2015-de-1194460-2/

Deloitte (2018). *Gestión de RRHH en América Latina Compensaciones salariales, perfiles y retos del área en la Región*.

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/human-capital/Gestion%20de%20RRHH%20en%20America%20Latina.pdf

Diaz, J. (2016). Cambio organizacional: Una aproximación por valores. *Revista Venezolana de Gerencia, 10* (32), 305-627.

Donald, D. (2014). Talent management and human resource practices. *International Journal of Innovation and Applied Studies, 6* (4), 1011-1018

Dorasamy, N. (2021). The search for talent management competence: incorporating digitilization. *International Journal of Entrepreneurship, 25* (3), 1-21.

Durán, C. y Corbella, M. (2012). Aproximación a la responsabilidad social universitaria: la respuesta de la universidad a la sociedad. *Bordón. Revista de pedagogía, 64* (3), 103-115.

Edward, T. (2018). Aspectos que afectan la gestión del talento humano en el sector construcción en Colombia. *Signos, 10* (2), 103-117. http://dx.doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0002.06

Egaña, R. (2015). *Fortalecimiento institucional: Una mirada desde la experiencia*. http://biblioteca.digital.gob.cl/handle/123456789/745

Farfán, J., Núñez, E. y Torres, A. (2016). *Estrategias para la modernización del ejército del Perú*. (Tesis de maestría, Universidad del Pacífico). https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1146/Manuel_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=13

Flores, W. (2020). *Gestión del Talento Humano en el fortalecimiento organizacional del Gobierno Regional, Lima 2020.* (Tesis de maestría), Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.

Francisco, H., Aznar, I. y Romero, J. (2020). Factor humano en la productividad empresarial: Un enfoque desde el análisis de las competencias transversales. Innovar, 30(76), 51-62. http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85194

Galindo, D. (2018). *Gestión del talento humano para mejorar la productividad de los trabajadores integrantes del batallón Policía Militar N° 503.* (Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán). https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/5386/Galindo%20Gonzales%20Ddedwin.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ganaie, M. & Haque, M. (2017). Talent management and value creation: a conceptual framework. *Academy of Strategic Management Journal, 16* (2), 1-9.

García, A. (2013). *Planeamiento estratégico del servicio de gestión informática para el sector salud en el Perú*. (Tesis doctoral), Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Gómez de la Torre, A. (2012). *¿Nuevos roles de las Fuerzas Armadas en el Perú? El nuevo rol de las fuerzas armadas en Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador y Perú*. IDEI

Hernández, L. (2018). Liderazgo estratégico integral, De la teoría a la práctica transformando vidas e instituciones. *ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública* (75), 123-133. https://icap.ac.cr/wp-content/uploads/2019/01/7-Arti%CC%81culo-75-ICAP-19.pdf

Hernández, R. y Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación, las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill

Hernández, V. y Santamaría, N. (2018). Modelo de gestión de talento humano por competencias de la ong para la discapacidad Fundación Cuesta Holguín. *Revista Científica ECOCIENCIA, 5* (4), 75-86.

Hurtado, F. (2020). Methodological Foundations of Research: The Genesis of New Knowledge. *Scientific, 5* (16), https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.16.5.99-119

Jara, A., Asmat, N., Alberca, N. y Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolano de Gerencia, 23* (83). https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058775014/html/index.html

Kohestany, Z. & Nour, M. (2017). Investigating the impact of talent management on the retention of human resources: A study in zahedan municipality. *International Review of Management and Marketing, 7* (3), 138-144. https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/2610/pdf

Kozjek, T. & Franca, V. (2020). Talent management in the public sector. *Central European Public Administration Review, 18* (2), 53-71. http://dx.doi.org/10.17573/cepar.2020.2.03

Kravariti, F., & Johnston, K. (2019). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review. 22*. 1-21. 10.1080/14719037.2019.1638439

Lavado, A. (2019). *Gestión del talento humano, gestión por procesos y la calidad del servicio en la UGEL 06–2018*. (Tesis Doctoral). Universidad Cesar Vallejo. Recuperado a partir de https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/27027

Ledesma, M. (2018). *Gestión del Talento Humano y Desarrollo Institucional en las Instituciones Educativas Privadas Johannes Gutenberg, Lima – 2018.* (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/20780/HUARI_DM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ley N° 27678 Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. http://www.inicam.org.pe/normativa/legislacion/Ley27658.pdf

Ley Nº 29915 Que delga la facultad de legislar en materia de fortalecimiento y reforma institucional del Sector Interior y de Defensa Nacional, Diario Oficial el Peruano (2012). https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/delegase-en-el-poder-ejecutivo-la-facultad-de-legislar-en-ma-ley-n-29915-840032-1/

Llerena, I. (2015). *Propuesta de un plan estratégico para la gestión del talento humano en sociedad eléctrica del sur oeste S.A. – SEAL, Arequipa 2014*. (Tesis de Licenciatura, Universidad Católica de Santa María), http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/2199

López, J., De la Garza, M. y Zavala, M. (2020). El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas. *Innovar, 30* (75), 57-70. https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83257.

López, P., Díaz, B. y Segredo, P. (2017). Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano. *Revista Cubana de Salud Pública, 43* (1), 3-15.

Lora, H., Castilla, S. y Góez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad, 15* (1), 83 – 94. https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291

Macias, C. y Narváez, G. (2016). *Análisis comparado del capital humano en Colombia, Chile, Estados Unidos, Suecia y Japón*. UCC

Maldonado, E. y Manrique, A. (2017). Gestión de talento humano basado en competencias: una perspectiva latinoamericana. *Carácter, 5* (1), 47-57. https://doi.org/10.35936/caracter.v5i1.32

Manrique, G., y Sánchez, S. (2019). *Motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Subregional Alto Amazonas–Loreto 2013*. (Tesis de maestría), Universidad César Vallejo, Tarapoto Perú.

Martínez, A., Jara, M., Vega, N., Pintado, N. y Guzmán, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana De Gerencia, 23* (83), 740.

Ministerio de Defensa. (2021). *Normas para el desarrollo de los procesos de ascensos para el año 2021 (promoción 2022) y de pase a la situación militar de retiro por la causal de renovación para el año 2021, del personal de oficiales de las fuerzas armadas*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2045130/ANEXO%20DE%20LA%20RM%200398-21-DE.pdf.pdf

Mino, R. (2018). Gestión del talento humano y fortalecimiento organizacional en un centro de salud, 2018. (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.

Núñez, C. y Brochero, M. (2019). *El talento humano como eje fundamental del desarrollo organizacional.* (Tesis de maestría, Universidad Cooperativa de Colombia), https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/51af3ed1-8712-45da-a974-53553a52ef25/content

Ochoa, A. (2017). L*a Gestión Estratégica y su Incidencia en el Fortalecimiento Institucional de la Fuerza Aérea Ecuatoriana* (Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica Indoamérica), http://repositorio.uti.edu.ec//handle/123456789/657

Olmos, J. (2020). *Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para la empresa Aglomerados Cotopaxi SA Para optimización del capital intelectual.* (Tesis de maest6ría), Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, Ecuador.

Orozco, J. (2020). *Desarrollo de capacidades organizacionales a partir de la gestión del talento humano y del conocimiento.* (Tesis de grado, Universidad Militar Nueva Granada). https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37028/OrozcoVargasJuanPablo2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pérez, L., Vilariño, C. y Ronda, G. (2016). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial, 37* (3), 286-294. http://scielo.sld.cu/sciel o.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362016000300007&lng=es&tlng=es

Presidencia del Consejo de ministros (2017). *Identificación y Análisis de las Tendencias en materia de modernización de la gestión pública con una visión a 2030.* PCM

Presidencia del Consejo de Ministros. (2016). *Capacidades institucionales, un nuevo enfoque hacia el fortalecimiento institucional para la gestión descentralizada*. PCM.

Ramírez, J. (2020). El enfoque por competencias y su relevancia en la actualidad: Consideraciones desde la orientación ocupacional en contextos educativos. *Educare, 24* (2). 10.15359/ree.24-2.23

Reglamento de Administración del Personal de Oficiales del Ejército del Perú, 2018

Rodríguez, M. (2020). *Optimización de la carrera profesional de los oficiales de procedencia universitaria del servicio de ciencia y tecnología del ejército*. (Trabajo de Suficiencia Profesional, Escuela Militar de Chorrillos Francisco Bolognesi). http://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/handle/EMCH/329

Romero, L. Parra, M. y Salcedo, L. (2019). Estrategias para fortalecer el proceso de gestión del talento humano en una entidad pública. *Signos, 11* (2), 99-117. http://dx.doi.org/10.15332/24631140.5084

Romero, L. y Salcedo, S. (2019). Estrategias para fortalecer el proceso de gestión del talento humano en una entidad pública. *Signos, 11*(2), 99-117. http://dx.doi.org/10.15332/24631140.5084

Salazar, A. (2018). *La gestión administrativa y la gestión del talento humano y su incidencia en la gestión por procesos en el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil del Cercado de Lima, 2017*. (Tesis Doctoral, Universidad Cesar Vallejo), https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/20086

Salgado, J., Leria, F., Arcos, L., Pineda, C. y González, C. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. *Revista de Psicología, 36* (1). https://doi.org/10.18800/psico.201801.004

Sánchez, A., Martínez, R. y Moreno, M. (2017). Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en cuba. *Innovar, 27*(66), 169-184.

Sánchez, M. y Corte, F. (2015). La evaluación a la docencia. Algunas consecuencias para América Latina. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 1233- 1253.

Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.

Solano, D. (2020). *Estrategias para el fortalecimiento institucional con impacto en el sector público de comercio, industria y turismo*. Universidad Militar Nueva Granada.

Solís, M. (2017). *Administración del personal por competencias y su relación con la gestión del talento humano en instituciones de educación superior*. Universidad Autónoma de Querétaro de México

Sullca, Y. (2019). *Gestión del Talento Humano y fortalecimiento organizacional en la Municipalidad Distrital de Santa Eulalia 2019.* (Tesis de maestría), Universidad Peruana los Andes, Huancayo, Perú.

Talavera, E. (2020). *Gestión del talento humano y compromiso organizacional de los trabajadores de la FAME SAC*. (Tesis de maestría), Universidad Privada del Norte, Lima, Perú.

Tinoco, R. (2017). *El desarrollo del talento humano en la Universidad Corporativa Intercorp.* (Tesis de Maestría*),* Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Torres, D., Cedano, L. y Pérez, M. (2020). El perfil de los responsables del área de gestión humana en las PYMES: Caso Villavicencio, Colombia. *Clio America, 14* (27), 430-440. http://dx.doi.org/10.21676/23897848.3706

Torres, D., Cedano, L., & Pérez, M. (2020). El perfil de los responsables del área de gestión humana en perfil de los responsables del área de gestión humana en las PYMES: Caso Villavicencio, Colombia. *Clío América, 14*(27), 430-440. http://dx.doi.org/10.21676/23897848.3706

Ureña, Y., Quiñones, E. y Carruyo, N. (2016). Capital intelectual: Modelo estratégico para la calidad de servicio en organizaciones inteligentes. *Orbis, 12* (35), 3-17.

Valderrama, S. (2016). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. San Marcos

Vera, A. y Blanco, A. (2019). Modelo para la Gestión del Talento Humano en la Pymes del Sector Servicios de Barranquilla. *Revista INNOVAR de Colombia, 29* (74). https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7140322

Villón, P. (2019). *Planificación estratégica y fortalecimiento institucional del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón San Jacinto de Yaguachi, Ecuador, 2018*. (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.

Zavaleta, E. (2021). Análisis de la gestión institucional en las unidades académicas de la Policía Nacional - Perú. *Comuni@cción, 12*(1), 53-64. https://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.12.1.489

Zorrilla, C. y Jiménez, J. (2018). *Gestión del Talento Humano del Componente Terrestre del CON y la Efectividad de las Acciones Militares en los Desastres Naturales en la Región Piura, 2017.* http://www.esffaa.edu.pe/wp-content/uploads/2020/10/TI-2018-ZORRILLA-JIMENEZ-comprimido.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia

Título: Gestión del talento humano en los oficiales asimilados y su contribución al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú, 2021.

Autor: Magister ARENAS LIZARRIBAL Rubén Edilberto

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
¿En qué medida la gestión del talento humano por competencias en los oficiales asimilados contribuye al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú, 2021?	Determinar en qué medida la gestión del talento humano por competencias en los oficiales asimilados contribuye al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú, 2021.	La gestión del talento humano por competencias en los oficiales asimilados contribuye significativamente al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú, 2021.	Gestión del talento humano	Competencias organizacionales	• Identificación con la organización. • Identificación con los superiores • Orientación al logro.	Enfoque: Cuantitativo Tipo: Básica, Método: Hipotético - deductivo Alcance: Explicativo causal. Diseño: No experimental - transversal Población: 919 oficiales superiores asimilados de los tres institutos de las FFAA
Problemas específicos **Problema específico 1** ¿De qué manera las competencias organizacionales de los oficiales asimilados contribuyen al fortalecimiento institucional de las Fuerzas Armadas del Perú? **Problema específico 2** ¿De qué manera las competencias gerenciales de los oficiales asimilados contribuyen al	**Objetivos específicos** **Objetivo específico 1** Identificar de qué manera las competencias organizacionales de los oficiales asimilados contribuye al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú. **Objetivo específico 2** Identificar de qué manera las competencias gerenciales de los oficiales asimilados contribuye al fortalecimiento	**Hipótesis Especificas** **Hipótesis específica 1** Las competencias organizacionales de los oficiales asimilados contribuyen significativamente al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú. **Hipótesis específica 2** Las competencias gerenciales de los oficiales asimilados contribuyen significativamente al		Competencias gerenciales	• Iniciativa. • Dirección de personas. • Capacidad conceptual	
				Competencias de enlace	• Orientación al prójimo. • Coordinación permanente. • Desarrollo de personas.	
				Competencias especificas	• Flexibilidad. • Autoconfianza. • Integridad.	

fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú? **Problema específico 3** ¿De qué manera las competencias de enlace de los oficiales asimilados contribuyen al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú? **Problema específico 4** ¿De qué manera las competencias específicas de los oficiales asimilados contribuyen al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú?	de las Fuerzas Armadas del Perú. **Objetivo específico 3** Identificar de qué manera las competencias de enlace de los oficiales asimilados contribuye al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú. **Objetivo específico 4** Identificar de qué manera las competencias específicas de los oficiales asimilados contribuye al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú.	fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú. **Hipótesis específica 3** Las competencias de enlace de los oficiales asimilados contribuyen significativamente al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú. **Hipótesis específica 4** Las competencias específicas de los oficiales asimilados contribuyen significativamente al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú.	Fortalecimiento Institucional	Personal militar	Actualización del sistema formativo. Estandarización de los procesos de asignación. Servicios de salud y bienestar de calidad.	Muestra: No probabilística, 272 oficiales Unidad de estudio: Un oficial superior asimilado Técnica de recolección: encuesta Instrumentos: Cuestionario
				Infraestructura	Planificación y diseño. Ambientes disponibles. Mantenimiento y mejora.	
				Equipamiento	Adquisición de equipamiento Modernización de los procedimientos. Procesos de mantenimiento y reparación.	
				Tecnologías de la información y comunicación	Dispositivos tecnológicos. Procedimientos y protocolos. Modernización y actualización.	
				Imagen institucional	Fortalecimiento de la comunicación interna. Desarrollo de valores institucionales. Generar confianza.	
				Institucionalidad	Control de los procesos. Cumplimiento de protocolos de calidad. Mejora de los procedimientos de gestión.	

Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario

INSTRUCCIONES:

El cuestionario consta de 33 ítems formado en 11 dimensiones, en los cuales puede indicar su punto de vista sobre la Gestión del Talento Humano por Competencias y el Fortalecimiento Institucional, en la institución y dependencia en la que labora. Los ítems incluyen cinco alternativas de respuestas. Preste atención a cada una estos ítems, así como las opciones de repuesta que le siguen. Para cada ítem marque sólo una respuesta con una equis (X) en la letra que considere que se aproxime más a su realidad, es decir cuántas veces ocurren estas situaciones en su institución o puesto en el cual se desempeña.

Si no ocurre, marca la alternativa NUNCA (1)

Si se presenta rara vez, marca la alternativa CASI NUNCA (2)

Si ocurre algunas veces, marca la alternativa A VECES (3)

Si ocurre muchas veces, marca la alternativa CASI SIEMPRE (4)

Si ocurre continuamente, marca la alternativa SIEMPRE (5)

	Cuestionario de la Gestión del Talento Humano por Competencias.	**NUNCA**	**CASI NUNCA**	**A VECES**	**CASI SIEMPRE**	**SIEMPRE**
	I. Competencias organizacionales	1	2	3	4	**5**
1	Desarrolla iniciativa por adaptarse y encajar de forma adecuada a la Institución/puesto de trabajo. Utiliza y respeta el uniforme, respeta la manera en la que la institución realiza las cosas.					
2	Es capaz de ayudar a sus compañeros, respetar y aceptar lo que ordenan los superiores.					
3	Tiene la habilidad para utilizar nuevas metodologías de trabajo y alcanzar los objetivos organizacionales.					
	II. Competencias gerenciales					
4	Demuestra habilidad para reconocer las oportunidades y actuar, así como de superar obstáculos ante situaciones problemáticas.					
5	Brinda a sus compañeros las instrucciones adecuadas, aclarando necesidades y exigencias de la institución/puesto.					
6	Emplea criterios básicos, su sentido común y experiencia para enfrentar situaciones problemáticas.					
	III. Competencias de enlace					
7	Responde preguntas y reclamos de sus compañeros de trabajo, manteniéndose informado sobre la situación y cargo en la que se encuentra.					

8	Mantiene una comunicación permanente con su compañero de trabajo a fin de conocer sus necesidades.					
9	Se expresa de forma positiva acerca de las habilidades y aportaciones de los demás miembros del equipo.					
	IV. Competencias especificas					
10	Se siente con la disposición de cambiar sus propias ideas ante situaciones nuevas o contrarias.					
11	Trabaja sin la necesidad de un supervisor pues demuestra confianza en sí mismo y se siente seguro ante los demás.					
12	Es capaz de reconocer sus propios errores o sentimientos negativos ante su contexto laboral.					

	Cuestionario de Fortalecimiento Institucional.	**NUNCA**	**CASI NUNCA**	**A VECES**	**CASI SIEMPRE**	**SIEMPRE**
	Personal militar	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
13	La institución cuenta con un sistema formativo actualizado a las demandas actuales.					
14	Existen procesos estandarizados de asignación de personal.					
15	Los servicios de salud y bienestar se ajustan a los estándares de calidad y cobertura que requiere el personal militar.					
	Infraestructura					
16	Se realiza una adecuada planificación y diseño de la infraestructura militar.					
17	La institución cuenta con ambientes modernos y suficientes para el desarrollo de las actividades.					
18	Se realiza un mantenimiento y mejora continua de la infraestructura de la institución.					
	Equipamiento					
19	Se aplica un enfoque estratégico en la adquisición y mantenimiento del equipamiento militar.					
20	La institución cuenta con procedimientos administrativos eficaces para la adquisición oportuna de equipamiento.					
21	Existe procedimientos implementados para el mantenimiento y reparación del equipamiento.					
	Tecnologías de la información y la comunicación					
22	La institución cuenta con dispositivos, medios y soportes tecnológicos suficientes, para la aplicación de las TICs.					
23	En la institución se han implementado procedimientos y protocolos de integración e interoperabilidad de las TICs.					
24	La institución realiza de manera continua la modernización y actualización de las TICs.					
	Imagen					
25	Se realizan acciones para fortalecer las estrategias de comunicación interna.					

26	La institución promueve el desarrollo e interiorización valores y el sentido de pertenencia a la institución.					
27	Se desarrollan estrategias comunicacionales de la institución militar para generar confianza en la ciudadanía.					
	Institucionalidad					
28	La institución militar cuenta con medidas de control de los diversos procesos organizacionales.					
29	La institución garantiza el cumplimiento de los protocolos de calidad y el respeto de los derechos humanos.					
30	La institución cuenta con procedimientos orientados a la mejora continua de los instrumentos de gestión.					

¡MUCHAS GRACIAS!

Anexo 3: Informe de validez del instrumento de recolección de datos

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
CENTRO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
ESCUELA DE POSGRADO
JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

1.1 **APELLIDOS Y NOMBRES: ISABEL MENACHO VARGAS**
1.2 **GRADO ACADÉMICO: DOCTORA**
1.3 **INSTITUCIÓN DONDE LABORA: DOCENTE INVESTIGADORA - RENACYT- CONCYTEC, UCV**
1.4 **TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:** GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LOS OFICIALES ASIMILADOS Y SU CONTRIBUCIÓN AL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LAS FUERZAS ARMADAS DEL PERÚ. PERÍODO: 2019 – 2021.
1.5 **AUTOR DEL INSTRUMENTO:** MG RUBEN EDILBERTO ARENAS LIZARRIBAL
1.6 **MAESTRÍA:** DESARROLLO Y DEFENSA NACIONAL
1.7 **NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** CUESTIONARIO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS Y EL FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL.
1.8 **CRITERIOS DE APLICABILIDAD:**

a) De 01 a 09: (No válido, reformular)
b) De 10 a 12: (No válido reformular)
c) De 12 a 15: (Válido, mejorar)
d) De 15 a 18: (Válido, precisar)
e) De 18 a 20: (Válido, aplicar)

II. ASPECTOS A EVALUAR:

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios Cualitativos Cuantitativos	Deficiente (01-09)	Regular (10-12)	Bueno (12-15)	MB (15-18)	Excelente (18-20)
		01	02	03	04	05
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.					19
2. Objetividad	Esta expresado con conductas observables.					19
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					19
4. Organización	Existe una organización y lógica.					19
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					19
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los aspectos de estudio.					19
7. Consistencia	Basado en el aspecto teórico científico y del tema de estudio.					19
8. Coherencia	Entre las variables, dimensiones y variables.					19
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de estudio.					19
10. Conveniencia	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías.					19
	Sub total					190
	Total					190

Valoración cuantitativa: Diecinueve.
Valoración cualitativa: Excelente.
Opinión de aplicabilidad: El instrumento es válido y se puede aplicar.
Lugar y fecha: 28 de junio del 2021

Firma del experto
Dra. Isabel Menacho Vargas
DNI: 09968395

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
CENTRO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
ESCUELA DE POSGRADO
JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

1.1 APELLIDOS Y NOMBRES: JORGE LUIS PAREDES TAVARA
1.2 GRADO ACADÉMICO: DOCTOR
1.3 INSTITUCIÓN DONDE LABORA: COPERE – EJERCITO DEL PERU
1.4 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LOS OFICIALES ASIMILADOS Y SU CONTRIBUCIÓN AL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LAS FUERZAS ARMADAS DEL PERÚ. PERÍODO: 2019 – 2021.
1.5 AUTOR DEL INSTRUMENTO: MG RUBEN EDILBERTO ARENAS LIZARRIBAL
1.6 MAESTRÍA: DESARROLLO Y DEFENSA NACIONAL
1.7 NOMBRE DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS Y EL FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL.
1.8 CRITERIOS DE APLICABILIDAD:

a) De 01 a 09: (No válido, reformular)
b) De 10 a 12: (No válido reformular)
c) De 12 a 15: (Válido, mejorar)
d) De 15 a 18: (Válido, precisar)
e) De 18 a 20: (Válido, aplicar)

II. ASPECTOS A EVALUAR:

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios Cualitativos Cuantitativos	Deficiente (01-09)	Regular (10-12)	Bueno (12-15)	MB (15-18)	Excelente (18-20)
		01	02	03	04	05
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.					20
2. Objetividad	Esta expresado con conductas observables.				18	
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				18	
4. Organización	Existe una organización y lógica.				18	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					20
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los aspectos de estudio.					20
7. Consistencia	Basado en el aspecto teórico científico y del tema de estudio.				18	
8. Coherencia	Entre las variables, dimensiones y variables.					20
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de estudio.					20
10. Conveniencia	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías.				18	
Sub total					90	100
Total						190

Valoración cuantitativa: Diecinueve.
Valoración cualitativa: Excelente.
Opinión de aplicabilidad: El instrumento es válido y se puede aplicar.
Lugar y fecha: 28 de junio del 2021

Firma del experto
Jorge L. PAREDES TAVARA
CRL EP
DNI: 43256686

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
CENTRO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
ESCUELA DE POSGRADO
JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

1.1 APELLIDOS Y NOMBRES: CARDENAS VEGA ROBERTO JORGE
1.2 GRADO ACADÉMICO: MAGISTER
1.3 INSTITUCIÓN DONDE LABORA: MINDEF ECOFFAA
1.4 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LOS OFICIALES ASIMILADOS Y SU CONTRIBUCIÓN AL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LAS FUERZAS ARMADAS DEL PERÚ. PERÍODO: 2019 – 2021.
1.5 AUTOR DEL INSTRUMENTO: MG RUBEN EDILBERTO ARENAS LIZARRIBAL
1.6 MAESTRÍA: DESARROLLO Y DEFENSA NACIONAL
1.7 NOMBRE DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS Y EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.
1.8 CRITERIOS DE APLICABILIDAD:

a) De 01 a 09: (No válido, reformular)
b) De 10 a 12: (No válido reformular)
c) De 12 a 15: (Válido, mejorar)
d) De 15 a 18: (Válido, precisar)
e) De 18 a 20: (Válido, aplicar)

II. ASPECTOS A EVALUAR:

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios Cualitativos Cuantitativos	Deficiente (01-09)	Regular (10-12)	Bueno (12-15)	MB (15-18)	Excelente (18-20)
		01	02	03	04	05
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.				18	
2. Objetividad	Esta expresado con conductas observables.				18	
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					19
4. Organización	Existe una organización y lógica.				18	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.				18	
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los aspectos de estudio.					20
7. Consistencia	Basado en el aspecto teórico científico y del tema de estudio.					20
8. Coherencia	Entre las variables, dimensiones y variables.					19
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de estudio.					19
10. Conveniencia	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías.					19
Sub total						188
Total						18.8

Valoración cuantitativa: Diecinueve.
Valoración cualitativa: Excelente.
Opinión de aplicabilidad: El instrumento es válido y se puede aplicar.
Lugar y fecha: Chorrillos 28/06/2021

CORONEL EP Firma del experto
ROBERTO CARDENAS VEGA
DNI
OFICIAL DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
CENTRO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
ESCUELA DE POSGRADO
JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

1.1 APELLIDOS Y NOMBRES: URBANO BUENDIA GAMARRA
1.2 GRADO ACADÉMICO: MAGISTER
1.3 INSTITUCIÓN DONDE LABORA: DIPERE – EJERCITO DEL PERU
1.4 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LOS OFICIALES ASIMILADOS Y SU CONTRIBUCIÓN AL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LAS FUERZAS ARMADAS DEL PERÚ. PERÍODO: 2019 – 2021.
1.5 AUTOR DEL INSTRUMENTO: MG RUBEN EDILBERTO ARENAS LIZARRIBAL
1.6 MAESTRÍA: DESARROLLO Y DEFENSA NACIONAL
1.7 NOMBRE DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS Y EL FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL.
1.8 CRITERIOS DE APLICABILIDAD:

a) De 01 a 09: (No válido, reformular)
b) De 10 a 12: (No válido reformular)
c) De 12 a 15: (Válido, mejorar)
d) De 15 a 18: (Válido, precisar)
e) De 18 a 20: (Válido, aplicar)

II. ASPECTOS A EVALUAR:

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios Cualitativos Cuantitativos	Deficiente (01-09)	Regular (10-12)	Bueno (12-15)	MB (15-18)	Excelente (18-20)
		01	02	03	04	05
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.					20
2. Objetividad	Esta expresado con conductas observables.					20
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.				18	
4. Organización	Existe una organización y lógica.					20
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.				18	
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los aspectos de estudio.					20
7. Consistencia	Basado en el aspecto teórico científico y del tema de estudio.				18	
8. Coherencia	Entre las variables, dimensiones y variables.					20
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de estudio.				18	
10. Conveniencia	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías.				18	
Sub total					90	100
Total						190

Valoración cuantitativa: Diecinueve.
Valoración cualitativa: Excelente.
Opinión de aplicabilidad: El instrumento es válido y se puede aplicar.
Lugar y fecha: SAN BORJA 28 DE JUNIO DEL 2021

Firma del experto
URBANO BUENDIA GAMARRA
CRL EP
CIP:118124600
DNI: 43693823

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
CENTRO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
ESCUELA DE POSGRADO
JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

1.1 APELLIDOS Y NOMBRES: CÉSAR AYAX MERINO SOTO
1.2 GRADO ACADÉMICO: MAGISTER EN PSICOLOGÍA
1.3 INSTITUCIÓN DONDE LABORA: UNIVERSIDAD SAN MARTIN DE PORRES
1.4 TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LOS OFICIALES ASIMILADOS Y SU CONTRIBUCIÓN AL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LAS FUERZAS ARMADAS DEL PERÚ. PERÍODO: 2019 – 2021.
1.5 AUTOR DEL INSTRUMENTO: MG RUBEN EDILBERTO ARENAS LIZARRIBAL
1.6 MAESTRÍA: DESARROLLO Y DEFENSA NACIONAL
1.7 NOMBRE DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS Y EL FORTALECIMENTO INSTITUCIONAL
1.8 CRITERIOS DE APLICABILIDAD:

a) De 01 a 09: (No válido, reformular)
b) De 10 a 12: (No válido reformular)
c) De 12 a 15: (Válido, mejorar)
d) De 15 a 18: (Válido, precisar)
e) De 18 a 20: (Válido, aplicar)

II. ASPECTOS A EVALUAR:

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios Cualitativos Cuantitativos	Deficiente (01-09)	Regular (10-12)	Bueno (12-15)	MB (15-18)	Excelente (18-20)
		01	02	03	04	05
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado.				18	
2. Objetividad	Esta expresado con conductas observables.					19
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología.					19
4. Organización	Existe una organización y lógica.					19
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					19
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar los aspectos de estudio.				18	
7. Consistencia	Basado en el aspecto teórico científico y del tema de estudio.					20
8. Coherencia	Entre las variables, dimensiones y variables.					20
9. Metodología	La estrategia responde al propósito de estudio.					19
10. Conveniencia	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías.					19
Sub total					36	154
Total						190

Valoración cuantitativa: Diecinueve
Valoración cualitativa: Excelente.
Opinión de aplicabilidad: El instrumento es válido y se puede aplicar.
Lugar y fecha: 28/06/2021

Firma del experto
Mg. Cesar A. Merino Soto
DNI: 09353036

Anexo 4: Base de datos de los resultados de la investigación

Nombre	GTH1	GTH2	GTH3	GTH4	GTH5	GTH6	GTH7	GTH8	GTH9	GTH10	GTH11	GTH12	FI13	FI14	FI15	FI16	FI17	FI18	FI19	FI20	FI21	FI22	FI23	FI24	FI25	FI26	FI27	FI28	FI29	FI30
OF1	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	2	5	5	3	3	3	1	5	4	4	4
OF2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	1	1	1	3	5	1	4	2	1	4
OF3	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	3	4	4	5	3	4	3	4	5
OF4	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	3	3	2	2	1	2	1	2	3	2	3	3	2	3	4	5	4	3	1	3
OF5	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	5	1	3	2	3	4
OF6	2	2	2	1	2	3	1	2	4	2	3	2	1	2	1	2	1	3	4	1	2	2	3	4	4	5	3	3	3	4
OF7	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	2	4	4	5	3	4	3	4	4
OF8	2	3	2	1	2	3	3	3	2	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	1	3	3	4	4	3	3	1	3
OF9	5	2	3	5	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	5	3	3	4	5	5	4	2	2	4
OF10	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	2	1	4	2	3	4
OF11	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4
OF12	1	2	2	3	3	3	2	3	1	4	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	1	2	3	1	3	2	3	4
OF13	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	5	5	4	2	4
OF14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	2	2	1	3	4	1	3	1	3	3
OF15	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3
OF16	2	1	2	3	2	4	2	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	4	2	4	3	4	2	3	3	2	3
OF17	3	3	4	2	3	4	4	4	3	3	4	5	3	4	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	4	5	3	4	5
OF18	4	3	4	2	2	1	3	3	3	3	3	2	4	3	5	3	3	3	4	3	4	1	3	2	3	1	4	2	3	4
OF19	2	3	4	4	2	3	3	5	2	3	3	4	3	5	4	3	4	3	4	2	3	1	3	4	3	4	5	3	1	5
OF20	4	2	4	2	4	2	3	2	3	2	4	3	4	4	4	2	2	4	4	3	4	1	3	2	3	1	4	2	3	4
OF21	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	3	4	3	4	3	2	3	5
OF22	4	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	4	4	2	4	3	2	4	3	3	4	2	2	2	3	1	4	3	3	4
OF23	5	5	5	3	4	5	3	3	4	5	5	3	3	5	5	3	5	4	5	3	5	4	4	5	4	3	4	4	4	5
OF24	1	3	1	2	3	2	3	3	3	2	1	3	2	2	3	3	1	3	2	2	5	4	5	4	5	4	5	3	4	4
OF25	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	3	3	3	5	5	4	4	5	4	2	3	3	3	3	5	1	5	3	4	5
OF26	5	4	5	4	4	5	4	5	4	3	5	4	5	5	5	4	1	5	4	3	3	3	2	4	4	4	5	3	1	4
OF27	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	2	4	1	4	3	3	4
OF28	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	2	3	2	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	5	1	3	4
OF29	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	5	4	5	3	4	4	4	5
OF30	2	2	4	2	3	3	3	2	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	2	4	2	5	5	5	1	3	3
OF31	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	4	5	5	3	5	4	2	4
OF32	1	3	2	3	2	1	2	3	3	2	3	4	3	4	2	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	4	3	2	1	3
OF33	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	3	5	3	5	4	5	5
OF34	5	3	4	2	2	2	3	3	4	3	4	3	2	4	4	2	4	4	3	3	3	3	3	3	2	4	2	1	1	3
OF35	1	2	2	2	3	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	4	2	4	3	4	2	4	3	3	3
OF36	1	3	2	2	2	2	1	3	3	1	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	4	3	1	3	3	4	3	2	3	3
OF37	2	4	5	4	2	2	2	2	5	4	4	2	5	5	4	4	1	4	4	4	5	2	2	3	4	2	5	4	3	4
OF38	3	3	4	3	3	3	3	4	4	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	5	3	2	4	4	5	4	2	3	4
OF39	4	3	5	3	1	4	4	5	3	4	3	5	3	5	4	4	3	4	4	2	5	2	3	3	5	3	5	4	3	5
OF40	5	3	4	2	5	3	3	3	3	3	4	2	2	4	3	2	4	3	4	2	5	1	3	2	4	5	4	1	1	4
OF41	5	4	3	4	5	4	3	3	4	4	3	3	1	5	3	4	3	4	3	3	4	1	2	2	5	2	3	3	1	5
OF42	2	3	5	3	4	3	3	3	3	3	4	3	5	3	3	2	2	3	4	3	3	1	3	3	4	1	5	2	3	4

OF205	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	4	5	5	3	5	4	2	4
OF206	1	2	2	2	2	1	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	1	3
OF207	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	3	5	3	5	4	5	5
OF208	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	2	4	4	2	4	4	3	3	3	3	3	3	2	4	2	1	1	3
OF209	1	2	2	2	3	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	4	2	2	3	2	2	4	3	3	3
OF210	1	3	2	2	2	2	1	3	3	1	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	4	3	1	3	3	4	3	2	3	3
OF211	2	3	3	3	4	3	4	3	5	4	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	5	2	2	3	4	3	3	3	3	3
OF212	3	3	4	3	3	3	3	4	4	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	5	3	2	4	4	5	4	2	3	4
OF213	4	3	5	3	1	4	4	5	3	4	3	5	3	5	4	4	3	4	4	2	5	2	3	3	5	3	5	4	3	5
OF214	5	3	4	2	5	3	3	3	3	3	4	2	2	4	3	2	4	3	4	2	5	1	3	2	4	5	4	1	1	4
OF215	5	4	3	4	5	4	3	3	4	4	3	3	1	5	3	4	3	4	3	3	4	1	2	2	5	2	3	3	1	5
OF216	1	3	2	3	2	1	2	3	3	2	3	4	3	4	2	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	4	3	2	1	3
OF217	2	5	3	3	3	4	3	5	2	3	2	3	3	5	5	3	4	3	3	4	3	4	4	3	5	3	5	4	5	5
OF218	5	3	4	2	2	2	3	3	4	3	4	3	2	4	4	2	4	4	3	3	3	3	3	3	2	4	2	1	1	3
OF219	1	2	2	2	3	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	4	2	4	3	4	2	4	3	3	3
OF220	2	3	2	2	2	3	1	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	4	3	1	3	3	4	3	2	3	3
OF221	2	4	5	4	2	2	2	2	5	4	4	2	5	5	4	4	1	4	4	4	5	2	2	3	4	2	5	4	3	4
OF222	3	3	4	3	3	3	3	4	4	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	5	3	2	4	4	5	4	2	3	4
OF223	4	3	5	3	1	4	4	5	3	4	3	5	3	5	4	4	3	4	4	2	5	2	3	3	5	3	5	4	3	5
OF224	5	3	4	2	5	3	3	3	3	3	4	2	2	4	3	2	4	3	4	2	5	1	3	2	4	5	4	1	1	4
OF225	5	4	3	4	5	4	3	3	4	4	3	3	1	5	3	4	3	4	3	3	4	1	2	2	5	2	3	3	1	5

OF253	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	2	4	4	5	3	4	3	4	4
OF254	2	3	2	1	2	3	3	3	2	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	1	3	3	4	4	3	3	1	3
OF255	5	2	3	5	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	5	3	3	4	5	5	4	2	2	4
OF256	2	4	3	2	1	2	1	3	1	2	1	2	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	2	1	4	2	3	4
OF257	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	2	5	5	3	3	3	1	5	4	4	4
OF258	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	1	1	1	3	5	1	4	2	1	4
OF259	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	3	4	4	5	3	4	3	4	5
OF260	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	3	3	2	2	1	2	1	2	3	2	3	3	2	3	4	5	4	3	1	3
OF261	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	5	1	3	2	3	4
OF262	2	2	2	1	2	3	1	2	4	2	3	2	1	2	1	2	1	3	4	1	2	2	3	4	4	5	3	3	3	4
OF263	5	4	4	4	4	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	2	4	4	5	3	4	3	4	4
OF264	2	3	2	1	2	3	3	3	2	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	1	3	3	4	4	3	3	1	3
OF265	2	2	3	5	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	5	3	3	4	5	5	4	2	2	4
OF266	3	2	4	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	2	1	4	2	3	4
OF267	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4
OF268	1	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	1	2	3	1	3	2	3	4
OF269	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	5	5	4	2	4
OF270	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	2	2	2	1	3	4	1	3	1	3	3
OF271	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3
OF272	2	1	2	3	2	4	2	2	3	1	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	4	2	4	3	4	2	3	3	2	3

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Criterios de ajuste de modelo: Logaritmo de la verosimilitud -2	Pruebas de la razón de verosimilitud: Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	154,210			
Final	24,972	129,238	4	,000

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	,378
Nagelkerke	,429
McFadden	,222

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Criterios de ajuste de modelo: Logaritmo de la verosimilitud -2	Pruebas de la razón de verosimilitud: Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	132,232			
Final	25,405	106,827	4	,000

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	,325
Nagelkerke	,368
McFadden	,193

Anexo 5: Base de datos prueba piloto

Oficiales	GTH 1	GTH 2	GTH 3	GTH 4	GTH 5	GTH 6	GTH 7	GTH 8	GTH 9	GTH 10	GTH 11	GTH 12	FI1	FI2	FI3	FI4	FI5	FI6	FI7	FI8	FI9	FI10	FI11	FI12
Oficial 1	5	4	4	4	4	2	1	3	5	5	4	3	3	5	5	3	4	5	4	3	5	4	5	4
Oficial 2	5	3	3	3	3	2	2	4	4	1	4	3	1	5	4	3	2	4	2	3	4	4	3	2
Oficial 3	4	3	3	4	4	1	3	3	4	3	4	3	4	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	4
Oficial 4	3	2	3	3	5	1	3	4	4	3	4	2	3	4	3	2	1	2	2	3	2	4	4	3
Oficial 5	2	2	3	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	4	1	2	4	4	4	3	4	4	3
Oficial 6	4	2	3	3	4	2	4	2	3	5	5	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2
Oficial 7	3	4	3	4	3	2	3	3	5	2	3	2	3	5	5	3	4	5	3	5	4	5	5	4
Oficial 8	3	3	2	3	4	2	2	4	3	2	5	3	4	5	4	3	2	5	2	4	3	5	3	4
Oficial 9	3	4	3	4	4	4	5	4	5	2	5	4	3	5	5	3	3	5	4	5	4	5	4	3
Oficial 10	3	3	2	4	3	3	4	4	4	2	5	3	4	5	4	1	2	5	2	3	3	4	4	1
Oficial 11	5	3	2	3	3	3	4	4	4	2	4	2	2	5	4	3	2	5	3	4	5	5	4	3
Oficial 12	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	2	3	3	4	4	3	3	2
Oficial 13	3	2	3	3	3	3	3	4	5	2	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	3
Oficial 14	3	2	3	3	4	3	2	3	4	2	3	5	5	4	3	1	2	3	2	3	3	4	4	3
Oficial 15	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	5	5	4	5	3	2	4	5	4	5	4	3	4	3
Oficial 16	5	4	3	4	3	2	3	3	4	2	3	5	2	4	4	3	2	3	3	5	5	4	5	3
Oficial 17	3	2	3	5	3	2	3	3	4	5	5	3	4	5	4	3	3	4	5	5	4	5	5	3
Oficial 18	3	4	3	4	4	2	4	4	4	1	4	4	2	4	4	2	2	3	5	3	3	3	3	3
Oficial 19	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	4	4	4	5	5	4	5	4	5
Oficial 20	5	3	5	3	4	3	3	2	4	1	5	3	3	4	4	1	2	4	4	4	4	4	3	3
Oficial 21	4	4	3	4	3	2	2	3	4	5	4	2	4	5	5	3	4	4	3	5	4	4	5	4
Oficial 22	4	2	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	2	2	3	3	2	3	4	3	3
Oficial 23	5	5	5	4	4	5	3	5	4	5	4	5	4	5	4	5	3	4	5	4	5	4	5	5
Oficial 24	4	4	5	3	4	1	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	4	3	4	3	3	3	2
Oficial 25	4	4	2	2	4	1	3	3	3	3	4	1	3	4	4	2	2	3	2	3	4	3	4	3
Oficial 26	3	4	3	3	3	3	2	2	4	3	4	2	1	3	4	3	1	3	3	4	3	3	4	3
Oficial 27	3	2	4	3	3	4	4	5	4	4	4	2	1	4	4	3	4	3	4	5	3	4	4	3
Oficial 28	4	2	3	4	3	3	4	2	5	3	5	3	1	4	5	3	4	3	3	5	4	4	4	2
Oficial 29	3	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4	1	3	4	4	2	4	4	5	4	4	5	5	4
Oficial 30	3	3	4	4	3	3	2	3	3	2	3	3	2	5	5	3	4	3	4	4	3	5	5	3

Resultados del análisis de confiabilidad

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,805	12

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,768	18

10% de similitud general

Principales fuentes encontradas en las siguientes bases de datos:

- 8% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 2% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossr

FUENTES PRINCIPALES

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	biblioteca.digital.gob.cl Internet	4%
2	renati.sunedu.gob.pe Internet	3%
3	repositorio.ucv.edu.pe Internet	<1%
4	repositorio.caen.edu.pe Internet	<1%
5	Enríquez Morales Berenice. "Descripción de puestos por competencias... Publication	<1%
6	administraciondepersonalperuano.blogspot.com Internet	<1%
7	Nuria Segovia-García. "Educación Superior Online", HUMAN REVIEW. In... Crossref	<1%
8	Mendiola Hidalgo, Mariana Cecilia. "Movilidad humana en tiempos de i... Publication	<1%

9	Jessica Palacios-Garay, Fredy Belito Hilario, Pilar Gladys Bernaola Peñ... Crossref	<1%
10	repositorio.une.edu.pe Internet	<1%
11	Universidad Continental on 2018-05-31 Submitted works	<1%
12	hdl.handle.net Internet	<1%
13	Rios Manzo, Noyli Margot. "Analisis de la Calidad de los Servicios Ofre... Publication	<1%
14	Arnoldo Romo Vázquez, Mayer Fallena Martínez, Luis Felipe Castañed... Crossref	<1%
15	Quispe Torobeo, Wilfredo. "Fortalecimiento del derecho al nombre y a l... Publication	<1%
16	Pineda Ortega Vania Jocelyn. "Desarrollo y validacion del modulo de pl... Publication	<1%
17	Universidad Alas Peruanas on 2022-11-14 Submitted works	<1%
18	Universidad Cesar Vallejo on 2020-01-07 Submitted works	<1%
19	Universidad Cesar Vallejo on 2018-03-22 Submitted works	<1%
20	Zamora Velázquez Christian. "Proceso de reclutamiento y selección de... Publication	<1%

21	Universidad Alas Peruanas on 2022-02-20 Submitted works	<1%
22	Davila, Jose Luis Vargas. "Agendacion y Formulacion De La Politica De... Publication	<1%
23	Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-07 Submitted works	<1%
24	Universidad Alas Peruanas on 2021-04-21 Submitted works	<1%
25	Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-11 Submitted works	<1%
26	Universidad Cesar Vallejo on 2016-06-03 Submitted works	<1%
27	Universidad Cesar Vallejo on 2016-09-03 Submitted works	<1%
28	Universidad Cesar Vallejo on 2018-12-09 Submitted works	<1%
29	repositorio.esge.edu.pe Internet	<1%

Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 13 palabras)
- Bloques de texto excluidos manualmente

BLOQUES DE TEXTO EXCLUIDOS

identificado conDocumento Nacional de Identidad N

renati.sunedu.gob.pe

que presento ante esta institución con fines de optar el grado académico de

renati.sunedu.gob.pe

D.N.I. N

renati.sunedu.gob.pe

presentada para optar el grado de MAESTRO, en el RepositorioInstitucional y en el ...

repositorio.esge.edu.pe

D.N.I. N

repositorio.caen.edu.pe

2.1 Antecedentes de la investigación

repositorio.caen.edu.pe

2.3 Marco conceptual

renati.sunedu.gob.pe

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

renati.sunedu.gob.pe

Índice de tablasTabla 1:Tabla 2:Tabla 3:Tabla 4:Tabla 5:Tabla 6:Tabla 7:Tabla 8:Ta...

repositorio.ucv.edu.pe