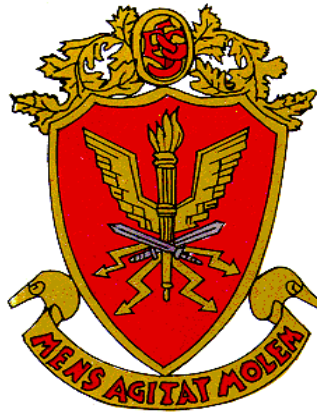


**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO**



TESIS

**ANÁLISIS DE LA ASIGNACIÓN DE PERSONAL DE OFICIALES POR
PARTE DEL COMANDO DE PERSONAL DEL EJÉRCITO DEL PERÚ**

AUTOR:

Bach. Leonardo Gianpaolo ECHEVARRÍA LÓPEZ

ASESORES:

Mg. Jef Miler FERNANDEZ PAUCAR

Mg. José Manuel PALACIOS SANCHEZ

Para optar al Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES

Con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones

2021

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO

DEPARTAMENTO GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS No 024 – 2021/ DGI

En la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, a los quince días del mes de marzo del año dos mil veintiuno, siendo las **09:50** horas, se reunió el jurado evaluador conformado por los docentes:

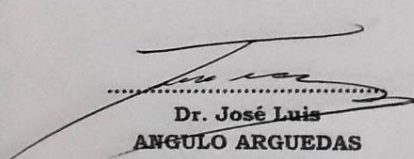
❖	Doctor	José Luis ANGULO ARGUEDAS	Presidente
❖	Maestro	José Manuel PALACIOS SANCHEZ	Secretario
❖	Maestro	José Manolo MAGUIÑA MENDOZA	Vocal

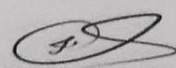
Designados según Resolución de Expedito para Sustentación de Tesis N° **024-2021/SIE/DGI/ESGE-EPG** del 24 de febrero del 2021, para evaluar la sustentación virtual y defensa de la Tesis de Grado titulada **“ANÁLISIS DE LA ASIGNACIÓN DE PERSONAL DE OFICIALES POR PARTE DEL COMANDO DE PERSONAL DEL EJÉRCITO DEL PERÚ”**, presentado por el Bachiller **Leonardo Gianpaolo ECHEVARRIA LOPEZ**, para optar al Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de decisiones, de acuerdo a lo establecido en el artículo 45° de la Ley Universitaria N° 30220.

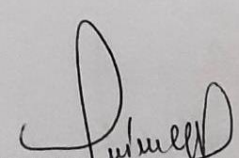
Luego de atender la sustentación virtual y defensa de la tesis de grado y realizadas las preguntas de rigor, el jurado acordó concederle la calificación de **APROBADO POR UNANIMIDAD**.

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

Firmado, en Chorrillos a los quince días del mes de marzo de 2021.


.....
Dr. José Luis
ANGULO ARGUEDAS
PRESIDENTE


.....
Mg. José Manuel
PALACIOS SÁNCHEZ
SECRETARIO


.....
Mg. José Manolo
MAGUIÑA MENDOZA
VOCAL

Agradecimiento

En primer lugar, mi agradecimiento al Todopoderoso por la vida y por darme la oportunidad para la realización de este trabajo de investigación.

A la Escuela Superior de Guerra, docentes, mis instructores, por las enseñanzas impartidas y el gran aporte en mi formación profesional para continuar superándome, y a mi Ejército que me enseñó que en los momentos más difíciles y en las adversidades se debe seguir adelante.

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado a mis padres Wilson y Beatriz, por sus enseñanzas, amor, cariño, y anhelar lo mejor para mí; a mi esposa Karin e hijas que son el soporte y motor que me motivan a ser mejor día a día.

Declaración Jurada de Autoría

Mediante el presente documento, Yo, Leonardo Gianpaolo ECHEVARRÍA LÓPEZ, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 10169247, con domicilio real en calle Crl. Bustamante N° 151, V.M.O, en el distrito de Chorrillos, provincia de Lima, departamento de Lima, egresado de VIII MCM (Maestría en Ciencias Militares) de la Escuela Superior de Guerra-Escuela de Postgrado (ESGE-EPG), declaro bajo juramento que:

Soy el autor de la investigación titulada “Análisis de la asignación de personal de oficiales por parte del Comando de Personal del Ejército del Perú” que presento a los 05 días de setiembre del 2020, ante esta Institución con fines de optar al grado académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones.

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 corresponden al suscrito o a otro en respeto irrestricto a los derechos de 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 Postgrado del Escuela Superior de Guerra y me declaro como el único responsable.



Leonardo G. ECHEVARRÍA LÓPEZ

DNI N° 10169247

Autorización de publicación

A través del presente documento autorizo a la Escuela Superior de Guerra la publicación del texto completo o parcial de la tesis de grado titulada “Análisis de la asignación de personal de oficiales por parte del Comando de Personal del Ejército del Perú”, presentada para optar al grado de Maestro en Ciencias Militares, 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 a la misma 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, 15 de marzo de 2021



Leonardo G. ECHEVARRÍA LÓPEZ

DNI N° 10169247

Índice

	Página.
Carátula.....	1
Jurado evaluador.....	2
Agradecimiento.....	3
Dedicatoria.....	4
Declaración jurada de autoría	5
Autorización de publicación	6
Índice.....	7
Índice de tablas	10
Índice de figuras.....	11
Resumen.....	12
Abstract.....	13
Introducción	14

CAPÍTULO I

Planteamiento del problema

1.1 Descripción de la realidad problemática	16
1.2 Preguntas de investigación	18
1.3 Objetivos de investigación	18
1.4 Justificación y viabilidad.....	19
1.5 Delimitación del problema	20
1.6 Limitaciones de la investigación	21

CAPÍTULO II

Estado del conocimiento

2.1 Antecedentes de la investigación.....	22
2.1.1 Investigaciones nacionales.....	22
2.1.2 Investigaciones internacionales.....	24
2.2 Teorías	26
2.3 Marco conceptual	35

CAPÍTULO III

Metodología

3.1	Enfoque de investigación	38
3.2	Tipo de investigación	38
3.3	Método de investigación.....	38
3.4	Escenario de estudio	38
3.5	Objeto de estudio	39
3.6	Observable(s) de estudio	39
3.7	Fuente de información	39
3.8	Técnicas e instrumentos de acopio de información.....	39
3.9	Acceso al campo y acopio de información	41
3.10	Método de análisis de información.....	41

CAPÍTULO IV

Análisis y síntesis

4.1	Recolección de datos.....	42
4.2	Revisión y organización de los datos	44
4.3	Definición de las unidades de análisis	65
4.4	Descripción de las categorías	69
4.5	Soporte de categorías	70
4.6	Red semántica	71
4.7	Triangulación	80

CAPÍTULO V

Diálogo teórico-empírico

Conclusiones	83
Recomendaciones	86
Propuesta para enfrentar el problema.....	88
Referencias bibliográficas	89

ANEXOS

Anexo 1, Matriz de consistencia

Anexo 2, Instrumentos de acopio y recolección de datos

Anexo 3, Validación del instrumento de recolección de datos

Anexo 4, Autorización para el acceso o recolección de datos

Anexo 5, Compromiso ético

Anexo 6, Hoja de datos personales

Anexo 7, Diagrama de investigación

Anexo 8: Reporte turnitin

Anexo 9: CD conteniendo tesis de grado y exposición

Índice de tablas

Tabla 1. Resultados de las entrevistas a informantes clave sobre la gestión del talento humano en la Jefatura de Administración de Personal del Ejército - COPERRE, según la categoría.....	46
Tabla 2. Lista de documentos empleados sobre la gestión del talento humano en la revisión y organización de datos	52
Tabla 3. Resultados de las entrevistas a informantes clave sobre la gestión de personal en la Jefatura de Administración de Personal del Ejército - COPERRE, según la categoría	53
Tabla 4. Lista de documentos empleados sobre la gestión de personal en la revisión y organización de datos	59
Tabla 5. Resultados de las entrevistas a informantes clave sobre la eficiencia laboral en la Jefatura de Administración de Personal del Ejército - COPERRE, según la categoría	60
Tabla 6. Lista de documentos empleados sobre la eficiencia laboral en la revisión y organización de datos	65
Tabla 7. Determinación y definición de las unidades de análisis	66
Tabla 8. Codificación abierta de las entrevistas a los informantes clave.....	67
Tabla 9. Matriz de descripción de las categorías de estudios	69
Tabla 10. Matriz de soporte de categorías	70
Tabla 11. Triangulación de técnicas cualitativas y de datos en base a la categoría principal Asignación de personal de oficiales	80

Índice de figuras

Figura 1. Estructura y procedimientos para la recolección de datos	45
Figura 2. Código en grupo de la gestión del talento humano	73
Figura 3: Resultados de codificación en red semántica sobre la gestión del talento humano en el Comando de Personal del Ejército del Perú	74
Figura 4. Código en grupo de la gestión de personal en los procesos administrativos en el Comando de Personal del Ejército del Perú.....	76
Figura 5: Resultados de codificación en red semántica sobre la gestión de personal en los procesos administrativos en el Comando de Personal del Ejército del Perú.....	77
Figura 6. Código en grupo de la eficiencia laboral del personal de oficiales en el Comando de Personal del Ejército del Perú.	79
Figura 7: Resultados de codificación en red semántica sobre la eficiencia laboral del personal de oficiales en el Comando de Personal del Ejército del Perú.	80

Resumen

La investigación tuvo como objetivo: explicar la importancia de la asignación del personal de oficiales en la eficiencia laboral del personal militar por parte del Comando de Personal del Ejército del Perú. El estudio empleó el enfoque cualitativo, de tipo teórico empírico, con el método hermenéutico interpretativo, de corte transversal. Se utilizó el muestreo no probabilístico usando una muestra de expertos. Este estudio se llevó a cabo mediante una entrevista semiestructurada al personal que trabaja en el Comando de Personal del Ejército y un análisis documental que sirvió para proceder con el estudio de la asignación de personal de oficiales por parte del Comando de Personal del Ejército del Perú; asimismo, en relación con las categorías de la gestión del talento humano, gestión de personal y eficiencia laboral que permitieron profundizar y comprender el tema de investigación.

La investigación como resultado muestra que, el responsable de la administración de personal de oficiales es el Comando de Personal del Ejército del Perú y los que la operativizan son los Departamentos de Administración de la Carrera de Oficiales, que gestionan y están dotados de habilidades y capacidades para alcanzar los objetivos institucionales, el problema álgido de cada año es la situación económica presupuestal que demanda para designar al personal idóneo a los puestos o cargos, mientras que el rol de la gestión de personal es de vital importancia, porque genera valor a través de la planificación para realizar el seguimiento al personal idóneo para puestos de alta responsabilidad de forma meritocrática, el problema surge cuando no se realiza el trabajo real para el análisis en la asignación de cargos o puestos; por último, en relación con la eficiencia laboral se debe buscar la productividad del trabajo o actividad al menor costo y tiempo de los recursos humanos, lo que supone efectividad y eficiencia en el desempeño de sus funciones, sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos en la administración de la gestión de personal en el Comando de Personal del Ejército.

Palabras claves: Gestión del talento humano, Gestión de personal y Eficiencia laboral.

Abstract

The objective of the investigation was to: explain the importance of the assignment of officer personnel in the labor efficiency of military personnel by the Personnel Command of the Peruvian Army. The study used the qualitative approach, of an empirical theoretical type, with the interpretive, cross-sectional hermeneutical method. Non-probability sampling was used using a sample of experts. This study was carried out through a semi-structured interview with the personnel working in the Army Personnel Command and a documentary analysis that served to proceed with the study of the assignment of officer personnel by the Peruvian Army Personnel Command; likewise, in relation to the categories of human talent management, personnel management and labor efficiency that allowed to deepen and understand the research topic.

The results of the investigation show that the person responsible for the administration of officer personnel is the Personnel Command of the Peruvian Army and those that make it operational are the Officer Career Administration Departments, which manage and are endowed with skills and capacities to achieve institutional objectives, the critical problem each year is the economic budgetary situation that demands to appoint the ideal personnel to the positions or positions, while the role of personnel management is of vital importance, because it generates value through From the planning to follow up the suitable personnel for positions of high responsibility in a meritocratic way, the problem arises when the real work is not carried out for the analysis in the assignment of positions or positions; Finally, in relation to labor efficiency, the productivity of the work or activity should be sought at the lowest cost and time of human resources, which implies effectiveness and efficiency in the performance of their functions, without wasting economic, material and human resources in the administration of personnel management in the Army Personnel Command.

Keywords: Human Talent Management, Personnel Management and Labor Efficiency.

Introducción

El presente estudio de investigación tuvo por objetivo explicar la importancia de la asignación del personal de oficiales en la eficiencia laboral del personal militar por parte del Comando de Personal del Ejército del Perú. La investigación tiene importancia por el rol fundamental de las personas que contribuyen en los procesos de gestión como el recurso más activo en el Ejército, visto como un talento, por ende, la asignación del personal para el cumplimiento de las actividades administrativas en la institución castrense es valorada por las capacidades, competencias y aportes intelectuales del elemento humano en el logro de las metas y objetivos del Comando de Personal del Ejército del Perú. Por lo tanto, la gestión del talento humano se alinea con la asignación de las personas, es decir, una administración de personal colaborativa y de mejora continua, que permita a las personas ser parte integral de la organización en todos los subsistemas del talento humano, a fin de elevar su desarrollo y nivel personal como factor humano determinante en la organización.

En efecto, las personas a través de la historia de la humanidad, han tenido el fortalecimiento de las ciencias del comportamiento y de la conducta, a través de filósofos que han escrito y que a la fecha son guías de aprendizaje en las organizaciones, como los aportes de Abraham Maslow, Max Weber, Elton Mayo y Douglas Mc Gregor, entre otros.

Por lo tanto, en las organizaciones de tipo militar, la asignación del personal de oficiales en la eficiencia laboral está sujeta a la administración de los líderes que comandan en el ejercicio de sus funciones, capaces de gestionar oportuna y adecuadamente el cambio de colocación o asignación del personal de oficiales para ocupar los diferentes puestos del Ejército a nivel nacional, es por ello que el trabajo profesional del Comando de Personal debe considerar como su capital más importante a la gestión del talento humano y la correcta administración del personal para el puesto idóneo por capacidades y competencias para la eficiencia laboral en las tareas encomendadas; sin embargo, la administración de personal para su asignación no es muy sencilla, porque cada profesional de la milicia está sujeto a la influencia de diversas variables que pueden cambiar el curso de la designación en la institución.

Para la presente investigación se utilizó el método hermenéutico interpretativo, debido a que fue necesario descubrir o analizar cómo el Comando de Personal del Ejército viene realizando la asignación del personal de oficiales, para así llegar a una serie de conclusiones, lo que permitió tener un entendimiento general del tema para explicar al detalle las situaciones encontradas.

La investigación presentó la siguiente estructura:

En el primer capítulo, se planteó la descripción de la realidad problemática, preguntas de investigación, los objetivos de la investigación, la justificación, delimitación y limitaciones.

En el segundo capítulo, se desarrolló el estado del conocimiento, que incluyó los antecedentes de la investigación, las teorías y el marco conceptual.

En el tercer capítulo, se desarrolló la metodología de la investigación, es decir, el diseño metodológico, población y muestra, técnicas de recolección de datos y métodos de análisis de datos

En el cuarto capítulo se presentó el análisis y síntesis de los resultados, el soporte de las categorías, la codificación con el empleo de la aplicación Atlas.ti como herramienta de análisis de datos, presentando los gráficos en redes semánticas para el análisis de los datos cualitativos.

En el quinto capítulo, se desarrolló el diálogo teórico-empírico, por ser una investigación descriptiva e interpretativa del análisis de la asignación de personal de oficiales por parte del Comando de Personal del Ejército, desarrollando la triangulación de los datos respecto a los resultados de las entrevistas y el análisis documental.

Finalmente, se presentó las conclusiones, recomendaciones, propuesta para enfrentar el problema, las referencias bibliográficas, que son el sustento de la presente investigación, y los anexos conformados por la matriz de consistencia, el instrumento de recolección de datos, los informes de validez del instrumento, la autorización para la recolección de datos y el aporte de la investigación.

CAPÍTULO I

Planteamiento del problema

1.1. Descripción de la realidad problemática

El contexto mundial globalizado cada día exige que las organizaciones se viabilicen hacia la competitividad, cuya característica fundamental es la búsqueda de la excelencia, a través de la gestión del talento humano para la asignación de personal idóneo en cada puesto, que se hace cada vez más competitivo para el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, los cuales se cumplen integrando diversas estrategias. Esto significa que sin la activa participación del recurso humano no hay calidad y mejora en los procesos, por ende, no se dispone de colaboradores capaces e inmersos en el desempeño de sus funciones en la institución a la cual pertenecen.

Desde este marco, los gobiernos latinoamericanos vienen integrando en la gestión pública y privada, al considerar a las personas el activo más valioso, desde el punto de vista de sus necesidades y los medios que proporcionan para exigir resultados, asignando a las personas con las mejores capacidades y competencias para el puesto. Es decir, el papel que cumplen las personas en la sociedad del conocimiento es fundamental, pues está inmerso, se transmite, crea y utiliza por las personas (Freedman, 2004); por ende, como señala el autor, se puede esperar que las personas sean valoradas por sus competencias intelectuales y talento en la consecución de las metas de las organizaciones.

Las Fuerzas Armadas (FF.AA.), y en particular el Ejército del Perú (EEPP), tienen la misión señalada en la Constitución y además de su propia Ley orgánica, de tener un Sistema de Personal que gestione en forma eficiente y eficaz, aquellos recursos humanos que se necesitan para alcanzar los objetivos estratégicos que se ha trazado esta importante rama de las FF.AA. del Perú. Este marco normativo tiene directa relación con la capacidad de sobrevivencia de un Estado. Si no fuese así, las expectativas y obligaciones de la comunidad no podrían realizarse y además las obligaciones del Estado no cumpliría sus objetivos.

Las leyes nacionales en el contexto de esta época han ido cambiando, se han ido adaptando y han ido creando mecanismos que hacen posible el más óptimo empleo de las fuerzas armadas en el país, de tal manera que ya no se considera a las FF.AA. como una

herramienta destinada únicamente para la guerra sino también las FFAA pueden y deben ser empleadas como instrumento para generar condiciones óptimas para el desarrollo de una comunidad y de tal manera el rol de las FFAA complementa el papel que otras instituciones del Estado que ya vienen cumpliendo sus roles a favor de la comunidad.

Dentro de este marco, el principal recurso de los organismos de un Estado y con especial énfasis del Ejército, está centrado en los recursos humanos, y es por ello que se considera que la cualificación en el Ejército será posible si se desarrolla un proceso de mejora continua en el Sistema de Personal, cuyas postergaciones en cuanto a cantidad y calidad continúan. Es pertinente señalar que el factor predominante en la organización es el eje del recurso humano, observable frente a las expectativas del Estado y la sociedad. Por ende, es importante que la gestión de recursos humanos en el Ejército se constituya en la columna vertebral del sostenimiento y la supervivencia, como herramientas necesarias para que el cumplimiento de su misión se dé con éxito, a través de la incorporación de las características que se enumera a continuación:

- 1) Marco teórico adecuado
- 2) Actualización de la doctrina y adecuación a la realidad y proyección a la comunidad.
- 3) Proceso formativo, tanto teórico como técnico con una adecuada proyección a la nación.
- 4) Tecnología disponible, moderna y actualizada.
- 5) Protocolos adecuados, sencillos y a la vez modernos.
- 6) Una estricta y fuerte ética profesional que sirva de base a la praxis militar.
- 7) Ética militar que sirva de ejemplo para toda la comunidad.

El éxito de una institución castrense no es seguro si no se considera la importancia de los recursos humanos, que sean modernos y capacitados, formados técnica y teóricamente, bien conducidos y dirigidos bajo todos los parámetros multidimensionales del mérito militar. En el caso del EEPP, los recursos humanos son sumamente importantes debido a que sus objetivos no podrían cumplirse si no se cuenta con recursos humanos exigentes, modernos y capacitados. Por otro lado, cuando la ciencia militar se aplica de manera apropiada, los recursos humanos juegan un papel fundamental pues sin ellos ninguna praxis o teoría militar tendría algún sentido.

El EEPP es un componente sumamente importante dentro de fuerzas armadas del Perú y es así como se ha ido convirtiendo cada vez en una herramienta fundamental del Estado

Peruano. Debe señalarse que no sólo su rol es importante en tiempos de guerra, sino también en tiempos de paz. Por otro lado, el EEPP ha servido en diversas ocasiones como instrumento de ayuda a los gobiernos de turno, por ejemplo, para enfrentar problemas de la naturaleza.

Por otro lado, existen muchos retos que la sociedad peruana presenta para su EEPP. Y estos retos no sólo son internos, sino que se debe admitir que el mundo está cambiando y esos cambios son inevitables y obliga al EEPP a adaptarse y a cambiar sus esquemas, políticas y procedimientos para hacer frente, justamente, a dichos cambios. Al respecto, uno de los aspectos fundamentales que el EEPP debe desarrollar para enfrentarse a este contexto cambiante, es tener recursos humanos sumamente competitivos, capacitados y modernamente instruidos, y que forman parte de una estructura de recursos humanos. Es decir, los recursos humanos del EEPP no sólo deben constituir un mero apéndice del sistema, sino que todo el sistema del EEPP tiene que descansar sobre sus recursos humanos.

1.2 Preguntas de investigación

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se plantea las siguientes preguntas de investigación:

- a) ¿Por qué es importante la asignación de personal de oficiales para ocupar puestos de alta responsabilidad por parte del Comando de Personal del Ejército del Perú?
- b) ¿Cómo es el análisis de la gestión del talento humano en la asignación de personal de oficiales para laborar en las Grandes Unidades por parte del Comando de Personal del Ejército del Perú?
- c) ¿Cómo es la gestión de personal en los procesos administrativos en la asignación de personal de oficiales en la Jefatura de Administración de Personal de Oficiales del Comando de Personal del Ejército del Perú?
- d) ¿La eficiencia laboral del personal de oficiales se evidencia en el cumplimiento de su función en la Jefatura de Administración de Personal de Oficiales del Comando de Personal del Ejército del Perú?

1.3 Objetivos de la investigación

- a) Explicar la importancia de la asignación del personal de oficiales para ocupar puestos de

alta responsabilidad por parte del Comando de Personal del Ejército del Perú.

- b) Analizar cómo es la gestión del talento humano en la asignación de personal de oficiales para laborar en las Grandes Unidades por parte del Comando de Personal del Ejército del Perú.
- c) Evaluar la gestión de personal en los procesos administrativos en la asignación de personal de oficiales en la Jefatura de Administración de Personal de Oficiales del Comando de Personal del Ejército del Perú.
- d) Analizar la situación actual de la eficiencia laboral del personal de oficiales en el cumplimiento de su función en la Jefatura de Administración de Personal de Oficiales del Comando de Personal del Ejército del Perú.

1.5. Justificación y viabilidad

La viabilidad del estudio de investigación se sustenta en la disponibilidad de medios económicos, de tiempo y de conocimientos necesarios, por parte del investigador, para realizar aportes significativos en la presente investigación. Por otro lado, el tema de investigación fue relevante socialmente pues las recomendaciones alcanzadas buscan mejorar el eficiente apoyo del personal subalterno a la institución.

La idea central del estudio sobre el Sistema de Personal de Oficiales del Ejército en lo que se refiere a la asignación de personal de oficiales por parte del Comando de Personal del Ejército del Perú será de mucha utilidad para la Institución, en función de las recomendaciones realizadas para mejorar la gestión del talento humano, gestión de personal en los procesos administrativos y fortalecer la eficiencia laboral a través del recurso humano, para asumir puestos que asigne la Jefatura de Administración de Personal de Oficiales del Comando de Personal del Ejército. En este sentido, el EEPP asume que sus recursos humanos son un aspecto central en toda la organización, y que, además, la buena gestión de los recursos humanos tiene relación directa con el alcance de su finalidad institucional.

La presente investigación, aportaría información relevante y actual acerca de la gestión de personal. Dicha información es fundamental hoy en día debido a que una gestión eficaz de los recursos humanos, permite a la alta dirección del EEPP alinearlos con sus objetivos estratégicos.

Este trabajo de investigación también proporcionó una fuente de información de gran ayuda para los elementos encargados de crear doctrina en la Institución, relacionada con la administración de personal.

Por otra parte, la que se beneficiará con el estudio será la Jefatura de Administración de Personal de Oficiales del Comando de Personal del Ejército, al disponer de personal con capacidades y competencias para la gestión de personal en los procesos administrativos para el Ejército, cuya estructura, dimensionamiento, distribución territorial y disponibilidad de personal, permitirá la eficiencia laboral en el cumplimiento de la misión asignada a nivel nacional. Por ende, esta investigación servirá como herramienta de consulta para la comunidad científica y participantes alumnos de la Escuela Superior de Guerra del Ejército.

Por otra parte, la presente investigación evidencia una perspectiva actualizada e importante que favorece una óptima gestión de los recursos humanos en los diferentes niveles de la alta dirección de la institución militar. Por ello, la presente investigación plantea que debería iniciarse un desarrollo de una nueva cultura organizacional que ponga al personal militar como elemento fundamental en la gestión de esta importante arma de las FFAA. En cuanto a la viabilidad, la presente investigación ha sido desarrollada considerándose viable por la disponibilidad económica, materiales, acceso de la información y conocimiento metodológico, de acuerdo con las actividades que se presentaron:

- Se contó con el apoyo de los gestores de la Escuela Superior de Guerra del Ejército que son objeto de estudio en el proceso académico.
- Se contó con los medios y recursos e instrumentos para la realización de la investigación y recolección de datos.
- Se contó con la experiencia del investigador, que labora en la Escuela Superior de Guerra del Ejército, en la aplicación de la metodología y normatividad de la Institución.
- La investigación se realizó en la Jefatura de Administración de Personal de Oficiales que operativiza la gestión de personal en los Departamentos de Administración de la Carrera del Oficial (DACO) del Comando de Personal del Ejército.

1.6. Delimitación de la investigación

La investigación sobre el análisis de la asignación de personal de oficiales por parte del Comando de Personal del Ejército (COPERE) estuvo delimitada de acuerdo a los siguientes

factores:

1.6.1. Delimitación temática

La investigación comprendió explicar la importancia de la asignación del personal de oficiales en la eficiencia laboral del personal militar por parte del Comando de Personal del Ejército del Perú; la unidad de análisis de informantes estuvo integrada por el General de Brigada Jefe de Administración de Personal del Ejército y Coroneles jefes de los DACO de Infantería, Caballería, Artillería, Ingeniería y Comunicaciones.

1.6.2. Delimitación teórica

Se presentó el desarrollo desde los conceptos teóricos, organizando en secuencia lógica y orgánica los temas que forman parte de las teorías y categorías del estado del conocimiento, sobre la asignación del personal y la eficiencia laboral del personal militar, explicando y definiendo las subcategorías propias del problema que se iba a investigar; relacionados con la línea de investigación N° 6, Sistemas del Ejército como apoyo a las acciones y operaciones militares de Grandes Unidades de Combate y Grandes Unidades de Batalla.

1.6.3. Delimitación espacial

El estudio de investigación se realizó en el Comando de Personal del Ejército ubicado en el Cuartel General del Ejército, San Borja.

1.6.4. Delimitación temporal

El trabajo de investigación comprendió el comportamiento de las categorías de estudio en el período 2020.

1.7. Limitaciones de la investigación

La investigación tuvo como base información limitada respecto a bibliografía específica de las categorías y subcategorías de estudios pero que no influyeron en su normal desarrollo. Al margen de la superación de las limitaciones, cabe resaltar el escenario y situación que está viviendo nuestro país con la pandemia de la Covid-19. Sin embargo, y pese a ello, las limitaciones fueron superadas.

CAPÍTULO II

Estado del conocimiento

2.1. Antecedentes de la investigación

A continuación, se muestran los temas de investigación, tanto en el ámbito nacional como internacional, los que sirvieron para dar base al estado del conocimiento.

2.1.1. Investigaciones nacionales

Domínguez (2019) estudió la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el Servicio de Administración Tributaria (SAT) de Lima. Se planteó como objetivo determinar la relación existente entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en el Servicio de Administración Tributaria desde la metodología utilizada, el método utilizado fue el hipotético deductivo, tipo de investigación básica, nivel correlacional causal, enfoque cuantitativo con diseño no experimental de corte transversal. La muestra estuvo constituida por 120 colaboradores del Servicio de Administración Tributaria de Lima. Los resultados muestran una correlación estadísticamente significativa alta ($r_s = 0,734$, $p < 0.05$) y directamente proporcional entre la Gestión del talento humano y el Desempeño laboral. Se obtuvo como conclusión que esta investigación contribuyó a contrastar la selección de personas, capacitación del personal, recompensas a las personas y la evaluación del desempeño que tienen relación positiva y significativa con el desempeño laboral en el Servicio de Administración Tributaria, Lima. Es decir, la gestión del talento humano promueve ventajas competitivas en la gestión de personal, porque considera las habilidades, conocimientos y competencias de las personas que laboran en el Comando de Personal del Ejército, evidenciando que existe fundamento con el tema de investigación, en el rol de los procesos administrativos como recursos intangibles de la Institución.

Paredes (2018) analizó la gestión del talento humano y desarrollo de competencias cardinales en personas con discapacidad que laboran en empresas de la provincia del Guayas, Ecuador. El estudio, tuvo como objetivo evidenciar que la gestión del talento humano contribuye en el incremento de competencias cardinales en personas con discapacidad que trabajan en las organizaciones de la provincia del Guayas, Ecuador. Metodológicamente, el estudio fue de enfoque mixto, tipo aplicada y estudio no experimental con un diseño

correlacional. Se empleó la técnica de la encuesta y de registros, el instrumento fue un cuestionario, para recolectar datos cualitativos y la ficha o nóminas de notas. Los resultados que se obtuvieron nos hacen ver que la gestión del talento humano ofrece una correlación positiva alta con el desarrollo de competencias cardinales en personas con discapacidad. Finalmente, la investigación demostró que la gestión del talento humano fortalece el desarrollo de competencias en las personas mientras realizan las tareas y actividades de función; en ese contexto, está alineada a garantizar la administración de personal en el Ejército para el proceso de asignación de personal de oficiales por parte del Comando de Personal, es decir, en el campo militar lo realizan los administradores de personal, por tal razón, está vinculada al problema de investigación que se viene desarrollando.

Durand (2018) estudió el capital humano y su influencia en el desarrollo económico del Centro de Idiomas Virgen de las Mercedes del distrito de Lima. La investigación se planteó como objetivo señalar el modo en el cual el capital humano se relaciona de manera directa y significativa con el desarrollo económico de dicha institución educativa de nivel superior. Desde el punto de vista metodológico, la investigación fue de tipo aplicada y se desarrolló un diseño correlacional. La muestra que participó en dicha investigación estuvo constituida por 133 personas y para el proceso de recojo de datos se aplicaron cuestionarios. Los resultados que se obtuvieron demuestran que en la institución estudiada el 53,4% de docentes y alumnos evaluados eligieron la opción siempre Mientras que el 55,6% eligió la opción a veces. En relación al nivel de correlación o asociación entre ambas variables, se llegó a la conclusión de que el capital humano influye de manera significativa en el desarrollo económico del centro idiomas Virgen de las Mercedes. El autor concluye que los recursos humanos constituyen un elemento fundamental en el desarrollo de todas las organizaciones especialmente las organizaciones que brindan servicios. La investigación está alineada al estudio que se viene desarrollando, porque existe la necesidad de explicar la gestión del talento humano, la gestión de personal y analizar la eficiencia laboral de los oficiales en el Comando de Personal del Ejército del Perú, para administrar la asignación de personal como parte del capital humano, en sus competencias y desarrollo como factor clave de éxito y desempeño del personal en puestos asignados en la Institución.

Flores (2017) estudió el proceso de sistematización del proceso de asignación de personal con el fin de implementar las especialidades funcionales dentro de la Policía Nacional del Perú

(PNP). La investigación tuvo como propósito solucionar el inconveniente del proceso de asignación de personal dentro de la PNP. Investigación de enfoque cualitativo y método hermenéutico con análisis documental. Los resultados evidencian la proposición a exponer de forma centralizada en la sistematización del proceso de asignación de personal implementando un sistema informático de vanguardia que facilite asignar a un efectivo policial a un determinado empleo, en razón de su nivel de especialidad funcional, gran potencialidad y perfil profesional, acorde con la información del currículum vitae, de sus capacidades, condiciones, y perfil necesario para cada puesto. La investigación llegó a la conclusión de que el proyecto de la PNP tiene la viabilidad económica necesaria y que además está sustentada en el presupuesto analítico asignado para el sector interior. Así mismo, el autor señaló que la normativa de la PNP favorece los cambios propuestos debido que actualmente los procesos de asignación de personal deben regirse por normativa interna de la PNP. Esta normativa señala que el proceso de asignación de personal debe ser un proceso y siente moderno y fundamentado finalizamos señalando que la presente investigación se relaciona con el tema propuesto por el autor ya que permitió profundizar todos aquellos conceptos y categorías para el análisis del proceso de asignación de personal en el EEPP.

2.1.2. Investigaciones internacionales

León (2018) investigó el proceso de gestión del talento humano y la calidad de los servicios en el Ministerio del Ambiente, en su sede de la provincia de Napo, en Ecuador. La investigación tuvo como propósito establecer la incidencia de la gestión de los recursos humanos en la calidad de servicio al cliente en el Ministerio del Ambiente, en su sede de la provincia de Napo. Desde la perspectiva metodológica, se aplicó un enfoque cualitativo-cuantitativo, con nivel explicativo y descriptivo. El presente estudio permitió realizar un diagnóstico inicial sobre la situación real que atraviesa el Ministerio del Ambiente, sede provincia de Napo. Entre los aspectos más importante el estudio se podría señalar los siguientes: que los servidores de esta institución estatal tienen pocos incentivos para su trabajo cotidiano, además no existiría un proceso de capacitación moderna actualizada y constante, además de ciertas falencias en la gestión de los recursos humanos. La investigación realiza un aporte importante en la teoría de gestión respecto a la administración moderna de los recursos humanos porque esclarece algunos conceptos y categorías relacionadas a la gestión del personal en el nivel de gobierno. Asimismo, dicha investigación ha permitido esclarecer de que el fortalecimiento de la gestión del personal debe estar alineada con los valores principios y objetivos estratégicos de la

institución. Además, dicha investigación contribuye a diseñar mejores modelos de gestión de los recursos humanos para que de esa manera los usuarios y la comunidad se beneficie del servicio que ofrece esta importante institución del Estado. La investigación está relacionada al tema de estudio de la asignación de personal, ya que se centra en dilucidar o esclarecer aspectos fundamentales en la gestión de los recursos humanos y de los procesos administrativos de una institución estatal.

Espinosa (2016) estudió la gestión del capital humano en una empresa minera cuprífera chilena. Este estudio tuvo como propósito gestionar un modelo de gestión del capital humano que consienta favorecer a acceder una institución moderna, identificada, comprometida y con capacidad de prevalecer los retos que afronta esta empresa minera. El autor señala que el modelo de gestión del capital humano es una herramienta útil para hacer un diagnóstico real del estilo de liderazgo a utilizar con cada colaborador y en cada función o tarea que el trabajador ejecuta para llevar su desempeño a un nivel alto; la gestión del capital humano posibilita los procedimientos del ejercicio para llevar el cometido de los trabajadores a un nivel deseado o superior en la empresa. La investigación concluyó en que el modelo propuesto se ejecuta de mejor manera en una organización que se halla en proceso de formación de equipos, que podría reducir los tiempos de “puesta en marcha” de grupos de trabajo que están en una ejecución o con transformación estructural significativa. La mencionada investigación aporta al estudio, en relación con los procesos de formar equipos de trabajo estructurales para los procesos administrativos, a fin de fortalecer la gestión en la asignación de personal de oficiales para laborar en las grandes unidades por parte del Comando de Personal del Ejército del Perú, en un contexto de las necesidades reales para los puestos de responsabilidad a nivel institucional.

Benítez y Caniggia (2014) estudiaron la administración de los recursos humanos frente a la rotación del personal en la Escuela de Suboficiales del Ejército Argentino. El estudio asumió como propósito establecer la jerarquía de la gestión de los recursos humanos respecto a la rotación de los recursos humanos en la Escuela de Suboficiales del Ejército Argentino, 2013. La investigación concluyó en que la gestión de los recursos humanos ha ido mejorando en una línea de tiempo, dejando de ser una administración tradicional para cambiarse a una organización enfocada en la competitividad y productividad de sus colaboradores, que van originando cambios muy importantes en las organizaciones, asistiendo a las instituciones a formalizar con su responsabilidad social. La investigación contribuye por la forma de concebir

e interpretar que la administración de los recursos humanos es fundamental en la administración y gestión de personas, que permite sentar las bases de recursos humanos frente a la rotación del personal relacionados con la gestión de personal en los procesos administrativos en la asignación de personal de oficiales en la Jefatura de Administración de Personal de Oficiales del Comando de Personal del Ejército del Perú, colocando a la persona no como un simple recurso de la Institución, sino para cristalizarse como parte activa de las competencias en manejo de recursos humanos en el Ejército.

2.2. Teorías

2.2.1. Asignación de personal de oficiales en el Ejército

Definición

La asignación del personal, es el proceso de ubicar al personal de la organización en situación de actividad a un cargo específico, de acuerdo a la especialidad funcional, al cuadro de asignación personal y que se lleva a cabo en forma anual de acuerdo a las modificaciones generales de distribución de personal (Decreto Legislativo N° 1143, 2012).

En el Comando de Personal del Ejército la asignación del personal de oficiales se viene llevando a cabo bajo el marco normativo del DL N° 1143, del 11 Dic 2012, así como de la Directiva Única para el Funcionamiento del Sistema de Personal del Ejército (DUFSIPE), de Jul 07 y la Directiva N° 07 A-2.a/02.00 de Set 16. (DIPERE).

2.2.2. Teorías sobre la asignación de personal

En el contexto de las tendencias internacionales de gestión de recursos humanos, el éxito de una organización depende cada vez más de la manera cómo se gestiona los recursos humanos. En efecto, para administrar los nuevos talentos del personal y mantener a los que ya se encuentran dentro de la organización, es necesita contar con un sistema de gestión de personal moderno. Asimismo, reclutar los mejores trabajadores con las mejores competencias para ser asignados a los puestos requeridos es una tarea fundamental. Así mismo, es necesario tener presente que todas las organizaciones dependen de un proceso de asignación de personal adecuado y fundamentado en bases científicas que permitan encontrar la coherencia entre los candidatos y aquellas competencias que se requieren en el puesto solicitado. En ese sentido, la

asignación de personal es eficaz cuando se logra el acoplamiento correcto entre las competencias de un trabajador y los requisitos que se requiere para un desempeño óptimo en un puesto determinado. A continuación, Se revisan y analizan las teorías que conciernen al tema al tema de estudio:

1) Teorías de la gestión del talento humano

Para Rivera (2014) el capital humano es el eje primordial de las organizaciones modernas sean públicas o privadas porque son los individuos los que generan la diferenciación y transformación de los bienes o servicios que producen las organizaciones y que permiten que una empresa determinada se mantenga en el tiempo, compita con sus rivales del sector y se desarrolle. Es decir, el capital humano otorga ventajas competitivas y comparativas a una organización. Debe señalarse que el capital humano es aquel conjunto de habilidades, competencias y capacidades de los individuos y que se desarrollan en el contexto de una organización. Se considera al capital humano como un recurso intangible de las organizaciones modernas (García & Hernández, 2014).

Las teorías de la gestión del talento humano han venido explorando y diseñando las mejores estrategias que permitan a las organizaciones optimizar al máximo las competencias de su personal, de tal manera que no se puede entender el éxito de una organización sin tener presente las competencias del personal que han permitido la utilización del trabajo ya sea en la producción de bienes o servicios. Por lo tanto, esta teoría de gestión del talento humano permite determinar que el nexo entre la gestión del potencial humano y el éxito de la empresa es un nexo fundamental (Bagdadli & Roberson, 2008).

De igual manera, Chiavenato (2009) señala que la administración de recursos humanos “es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o a los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formulación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (p. 9).

Como indica Chiavenato (2009) la gestión de los recursos humanos es amplia pues abarca aspectos administrativos, sociológicos, psicológicos, legales y económicos. Todo ello enmarcado dentro de las políticas de la propia organización puesto que quién matiza y

caracteriza la gestión de recursos humanos es finalmente las políticas institucionales que una organización ha desarrollado.

Por otra parte, Chiavenato (2011) determina en su enfoque sobre la gestión de recursos humanos que gestionar el talento del personal significa individualizar sus potencialidades y competencias para que dichas competencias se ajusten a los puestos señalados. Es decir, busca optimizar las competencias y capacidades del trabajador sin perder de vista el puesto y las necesidades que demanda el puesto de trabajo. Chiavenato (2011) también señala que todos los trabajadores están en las mismas condiciones para desarrollar habilidades y competencias intelectuales y técnicas que influyen enormemente e impactan significativamente en el éxito de una organización. No se podría entender el éxito de una organización sin un eficiente sistema de gestión del recurso humano.

Aunado a esto, “los cambios que se han generado debido a la evolución, de concebir y administrar a las personas, se considera en la actualidad el capital más “apreciado” que pueden tener las organizaciones” (Cabarcas, 2013).

Importancia de la gestión del talento humano

Gestionar el talento humano debe ser comprendido como un proceso que identifica claramente las capacidades individuales de cada trabajador, de tal manera que este enfoque individualizado de la gestión del recurso humano permite encontrar un mejor acoplamiento entre las características integrales del trabajador con las necesidades que el puesto requiere. Por lo tanto, este vínculo entre las competencias de un colaborador con el puesto, es finalmente tarea de una gestión del talento humano moderna y eficiente (Martínez y Patricia, 2013)

En consecuencia, “toda organización, para conseguir sus objetivos, sugiere contar con los recursos y medios necesarios, tanto financieros, tecnológicos, materiales y humanos, donde las personas son quienes generan y fortalecen la innovación y el futuro de la organización, por lo que es fundamental diseñar las políticas y directrices oportunas para el manejo de los individuos en sus actividades propias de la institución” (Guerrero, 2011).

Chiavenato (2002) presenta el esquema de gestión de talento humano en seis procesos:

- El primer proceso se denomina admisión de las personas, y ello implica la recepción de las solicitudes de los postulantes para ingresar a trabajar a una organización
- El segundo proceso se denomina aplicación y consiste en el diseño de aquellas tareas que los trabajadores deben realizar en una empresa y de esa manera cumplir con las exigencias que el puesto lo determina
- El tercer proceso se denomina compensación de las personas, y en este proceso se incentivan a las personas mediante salarios y otros beneficios que permiten satisfacer las necesidades individuales de cada trabajador
- El cuarto proceso se denomina desarrollo, y ello implica que al personal hay que capacitarlo y entrenarlo para que así optimice sus condiciones y su aporte a la organización
- El quinto proceso se denomina mantenimiento del personal. En este proceso las organizaciones deben realizar todas aquellas actividades que permitan que el trabajador continúe en la organización, le sea leal a ella y se comprometa a permanecer en la organización
- El sexto proceso de la gestión del recurso humano se denomina monitoreo y evaluación. Este proceso coincide con el proceso de la gestión que implica que a los empleados o trabajadores hay que controlarlos, y evaluarlos, de tal manera que gracias a esta evaluación se hagan los ajustes necesarios para incrementar el desempeño laboral de cada recurso humano.

Políticas de la gestión del talento humano

Para Chiavenato (2017) las políticas de gestión de recursos humanos surgen a partir del estudio de la filosofía y la cultura organizacional; por lo tanto, las políticas organizacionales son normas que se establecen con la finalidad de dirigir las funciones y garantizar el desempeño al interior de una organización de acuerdo con los objetivos estratégicos trazado. Las políticas constituyen una orientación pues orienta la gestión hacia determinados fines. La política de la gestión le da coherencia, orden y establece una ruta a seguir por parte de la

organización. Se podría decir que las políticas de la gestión del talento humano constituyen guías que orientan el trabajo de la organización respecto a sus recursos humanos. Además está decir que las grandes corporaciones poseen claras políticas en la gestión de sus recursos humanos, de tal manera que dichas políticas le dan una incoherencia a la gestión, una integridad pues las políticas como ya se ha señalado, no sólo definen los objetivos estratégicos de la organización en relación al personal, sino que constituye una guía y señala una ruta a seguir respecto a la gestión del personal.

Por lo tanto, si se aplica este concepto de política en la gestión del cuerpo humano a la vida militar o a la gestión administrativa en las fuerzas armadas constituye un aspecto fundamental porque como ya se ha señalado en el planteamiento del problema de la presente investigación las fuerzas armadas y específicamente el ejército del Perú depende de una de las capacidades y competencias de sus recursos humanos pero esas competencias del recurso humano sino son gestionadas de manera moderna si no son orientadas a partir de una política integral y consistente entonces el personal no estaría contribuyendo al cumplimiento de los objetivos por parte del ejército del Perú.

2) Teoría sobre los factores claves en la gestión de personas

Hoy en día, las organizaciones toman en cuenta a las personas para desplegar y expandir el futuro de la institución y organización de la cual son parte.

Chiavenato y Nagore-Cázares (2017) la gestión de los recursos humanos dentro de una empresa o institución es un conjunto de acciones que están determinadas por la política institucional. Respecto a los recursos humanos y por los objetivos estratégicos que tiene la propia institución, todo ello con la finalidad de conseguir los objetivos que la empresa se ha trazado, es decir gestionar los recursos humanos se realizan dentro de una determinada política o de un programa, de tal manera que gestionar los recursos humanos responde a una acción estratégica por parte de la institución.

Debido a esto la gestión de los recursos humanos es de vital importancia debido a que en los últimos años se ha ido observando la introducción de algunos conceptos que ponen en duda la coherencia y el enfoque sistémico en la gestión de recursos humanos. Hoy en día se comprende que tiene que prestarse especial atención a la gestión de las personas en una organización porque es la única manera de obtener ventajas competitivas y por supuesto la

supervivencia de la propia organización en un entorno sumamente competitivo (Pérez & Coutín, 2005).

En efecto, Blasco (2011) señala que actualmente gestionar el recurso humano constituye un desafío para las organizaciones debido a la diversidad de la población y a la preferencia por los servicios que las organizaciones ofrecen puesto que las empresas que producen bienes cada vez están automatizado sus procesos de tal manera que van prescindiendo progresivamente del recurso humano, pero para las organizaciones que ofrecen servicios a la comunidad gestionar el recurso humano es fundamental puesto que constituye su herramienta central en todo el proceso de gestión.

Para Chiavenato (2017) la gestión de los recursos humanos impacta en la organización según sea la gestión que realiza, pero esta gestión de recursos humanos no puede estar separada de las políticas de la propia organización y de otros procesos fundamentales. Debe recordarse que gestionar personas no se hace de manera separada de los otros procesos que la organización desarrolla.

Objetivos de la gestión del talento humano

Los objetivos de la gestión del talento humano son formulados o según las políticas de la organización diseñados los objetivos de la gestión del talento humano no pueden estar separados de los objetivos generales de la organización dentro de la de los objetivos de la gestión del recurso humano está la planeación la organización el desarrollo la coordinación y el control en este sentido todos estos todos estos procesos o sus procesos regula la gestión del recurso humano de tal manera que la eficiencia y eficacia que los recursos humanos alcancen está directamente relacionada con los otros procesos de la organización e instalar sentido Chiavenato (2017) señala que la gestión del talento humano es una de las tareas fundamentales e integradas a la gestión de la organización e incinerado (Chiavenato, 2017, p. 122).

Toda organización tiene una política de gestión de los roles o tareas para gestionar el recurso humano, que es principalmente asumido por el responsable de la gestión de recursos humanos. Sin embargo, todo toda la plana directiva, todos los gerentes y otros responsables de las jefaturas de otras áreas de la organización también tienen participación en todos

aquellos procesos relacionados a la gestión de recursos humanos. Por lo tanto, el área de gestión de recursos humanos o el departamento o su dirección tienen indirecta responsabilidad de la gestión de recursos humanos. Sin embargo, las otras áreas de la organización también participan de manera indirecta en dicha gestión.

A continuación, se presentan los principales objetivos en la gestión de los recursos humanos:

El primer objetivo, se refiere a la selección del personal. Después de un proceso de reclutamiento, donde se realizan las evaluaciones pertinentes: revisión del currículum vitae, examen de conocimientos, examen psicotécnico y entrevistas. De tal manera, que quienes resulten ganadores de este concurso pueden cubrir la vacante ya señalada.

El segundo proceso de la gestión de recursos humanos, implica que el personal que ya ingresa a trabajar y ya pertenece a la organización, empieza a ser objeto de una adecuada capacitación en aspectos técnicos y en aspectos sociales que guardan estrecha relación con el clima laboral y con otros aspectos de la gestión. Cada organización determina aquellos aspectos o contenidos de capacitación según sus objetivos y sus necesidades

El tercer proceso se denomina desarrollo e implica que los colaboradores o trabajadores empiezan a prepararse para desarrollar al máximo sus capacidades en beneficios de la organización.

El cuarto proceso importante de gestión del recurso humano es la comunicación. En este proceso, el recurso humano va aprendiendo progresivamente habilidades comunicativas que le permitan no sólo establecer mejores relaciones de comunicación con los otros colaboradores sino con el público usuario al cual se debe la organización

Un quinto proceso tiene que ver con el cambio organizacional. Es decir, los responsables de gestionar los recursos humanos capacitan al personal para que muestren actitudes proactivas favorables al cambio, puesto que es sabido que las organizaciones van cambiando progresivamente y es necesario que los recursos humanos también vayan mostrando actitudes positivas hacia el cambio y no se resistan al cambio.

Un sexto proceso importante que cumple la gestión de los recursos humanos son las compensaciones. En este sentido, las organizaciones recompensan con salarios y otros beneficios a su personal por el cumplimiento de sus obligaciones laborales. Eso tiene que ver también no sólo con el trabajo desempeñado sino con las políticas salariales que una organización tiene.

Actualmente existe la tendencia a buscar en los trabajadores la generación de valor, es decir, hoy en día la tendencia en el manejo y gestión de los recursos humanos es vincular a los trabajadores con las modernas tecnologías digitales, de tal manera que se logra optimizar y potenciar las competencias de recursos humanos en relación con las modernas tecnologías. Asimismo, las organizaciones de hoy buscan ser cada vez más interesantes y atractivas para aquellos potenciales trabajadores con alto nivel de competitividad (Manpower Group, 2012, p. 7).

En este contexto, el Ejército se ve en la necesidad de priorizar capacitación para el personal militar en recursos humanos aunado a las competencias digitales, a fin de fortalecer y mejorar la eficiencia de la gestión de personal a través de los procesos administrativos en la asignación de personal de oficiales en el cumplimiento de su función en la Jefatura de Administración de Personal de Oficiales del Comando de Personal del Ejército del Perú.

3) Teoría de la eficiencia laboral

Para Drucker (1998) la teoría de la eficiencia laboral busca gestionar adecuadamente todos los recursos que tiene una organización tanto económicos, logísticos, tecnológicos y humanos. De tal manera, que esta gestión permita el cumplimiento de los objetivos de la organización con un mínimo de costo para la propia organización. Esta teoría distingue claramente tres conceptos:

- Eficiencia: es hacer bien las cosas, es decir, emplear los medios y los recursos de la mejor manera posible.
- Eficacia: es hacer las cosas correctas, que mejor conducen a la consecución de los resultados.
- Efectividad: es hacer bien las cosas correctas, es decir, de forma eficiente y eficaz.

Por otra parte, se puede comprender que “la eficiencia laboral enfoca realizar un trabajo o actividad al menor costo posible y en el menor tiempo, sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos; pero a la vez implica calidad al hacer bien lo que se hace”. (Robbins et al., 2015, p. 8)

Para Koontz et al. (2012) la gestión de una organización está vinculada a la productividad, lo cual significa alcanzar efectividad y eficacia tanto de desempeño individual como organizacional. Esta eficacia y efectividad compromete a los recursos humanos en general e incluye a los trabajadores y a la gerencia. La efectividad es lograr los objetivos y la eficiencia es alcanzar los objetivos, pero con un mínimo de costo. La suma de ambos se conoce como eficacia (p. 14).

En tal razón, Chiavenato (2006) establece que la eficiencia consiste en el uso o utilización óptima de todos los recursos logísticos, financieros y humanos que se requieren para obtener los resultados organizacionales deseados. Por ello, las organizaciones buscan hacer mejoras a través del rediseño de operaciones de trabajo. Estas mejoras se evalúan buscando de esa manera reducir los costos de los recursos, además esta teoría prioriza el concepto de colaboración eficiente del recurso humano en la consecución de los objetivos de la organización.

Según Huerta (2012) y dentro del marco de esta teoría, las organizaciones deben centrarse en conseguir la eficiencia en el trabajo gracias a la capacitación, al desarrollo del personal y al entrenamiento de los recursos humanos. Huerta (2012) enfatiza que la eficiencia significa que la organización debe priorizar, adquirir y socializar los conocimientos específicos para que los colaboradores tengan un mejor desempeño de sus tareas y de esa manera las organizaciones aprovechan mejor el potencial humano de su personal (p. 26).

Por otro lado, Maella (2010) muestra los 5 factores de la eficiencia de los recursos humanos y señala que la producción depende del esfuerzo de los trabajadores, pero con mínimo de esfuerzo invertido. De acuerdo con las características siguientes:

- 1) Responsabilidad: Se trata de cumplir con las tareas encomendadas, en el plazo determinado.
- 2) Capacidad: Se trata de las competencias técnicas que posee un individuo, y que lo capacita para desempeñar una determinada tarea.

- 3) Automotivación: Se trata de la propia generación de un impulso anímico que luego va a provocar una acción específica en el marco del trabajo.
- 4) Autogestión: Se refiere a aquella capacidad de los trabajadores para unirse y participar en forma activa en aquellas decisiones que afectan el desarrollo o funcionamiento de sus equipos de trabajo.
- 5) Simplificación: Se trata de reducir operaciones para obtener así una simplificación.

En definitiva, la aplicación de una buena metodología en la organización ayuda a los colaboradores a ser más eficientes en su centro de labores, lo que beneficiará a la organización y a todos los que la integran para beneficio colectivo. En efecto, es fundamental interiorizar aspectos fundamentales para el logro de los objetivos institucionales, donde la eficiencia es producto del empleo de los medios y recursos que la institución asigna en cada función para la consecución de los resultados de forma óptima que se atribuye a la eficiencia laboral, lo cual no es ajeno para el personal de administradores de oficiales en la Jefatura de Administración de Personal de Oficiales del Comando de Personal del Ejército del Perú, cuya productividad se ve reflejada en el cumplimiento que supone efectividad y eficiencia en el desempeño de las funciones y el aprovechamiento del potencial humano para el puesto asignado en la institución.

2.3. Marco conceptual

Administración de recursos humanos

Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o a los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formulación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño. (Chiavenato, 2009, p. 9)

Asignación de personal

Es la ubicación del personal en situación de actividad en un cargo específico, acorde a las especialidades funcionales, al cuadro de personal y que se ejecuta anualmente conforme a los cambios generales de colocación”. (Ley de la carrera y situación del personal de las FF.AA. del Perú, DL N° 1143, 11 Dic 2012)

Capital humano

Es el eje principal de las características de las organizaciones, es el factor humano, porque son las personas las que principalmente generan los actos de diferenciación y cambio que permiten que una organización se mantenga y se desarrolle (Rivera, 2014, p. 3)

Eficiencia

La eficiencia está enfocada en llevar a cabo un trabajo al menor costo posible y en el menor tiempo e implica también el no desperdicio de recursos económicos, materiales y humanos, pero al mismo tiempo significa hacer bien sus tareas en el trabajo (Robbins et al., 2015, p. 8)

Eficiencia laboral

La eficiencia laboral consiste en la combinación de dos aspectos fundamentales que son la efectividad y la eficacia. La efectividad es el logro de todos los objetivos de la organización y la eficiencia, es alcanzar los objetivos, pero con un mínimo de recursos (Koontz et al., 2012, p. 14)

Empleo

El empleo es el desempeño de un individuo de una función concreta al interior de una organización o empresa, en general. Se refiere al trabajo encomendado, a ese conjunto de tareas que le son asignadas en función de sus competencias y en función de cada institución en cuanto a la distribución que realiza de su personal conforme a su oficio, profesión, antigüedad o especialidad (Reglamento de la Ley N° 28359, Ley de Situación Militar de los Oficiales de las Fuerzas Armadas, DS N° 009, Art. 14°, 03 Oct 2013)

Gestión de personas

La gestión de las personas busca obtener mejores prácticas los recursos humanos en base a las competencias del trabajador y el diseño del puesto de trabajo. La gestión del personal está a cargo de una dirección especializada que busca integrar tanto los objetivos de la organización como las tareas y competencias de cada trabajador en la gestión de personas o del personal no puede ignorarse la visión y la misión de la organización (De Silva, 1997, pp. 5-13)

Gestión del talento humano

El talento humano es también producto de una adecuada gestión que implica un enfoque científico moderno que tiende personalizar y ver a cada colaborador con un ser humano individual diferente a otro. Este enfoque de gestión del talento humano no homogeniza a todos los trabajadores como si se tratara de una misma persona, sino que gestión del talento que cada trabajador posee y que es diferenciado al talento de otro trabajador, de tal manera que este modelo de gestión permite alcanzar los objetivos generales y estratégicos de una organización de una manera más óptima (Chiavenato, 2011, p. 87)

Roles estratégicos de las FF.AA.

Los roles estratégicos permiten a las fuerzas armadas participar, tanto del desarrollo económico y social del país, y esta presentación está regulada en la Ley Orgánica y en la propia Constitución que le permite a las FFAA también involucrarse en asuntos de la nación, y no sólo aquellos relacionados a acciones militares o bélicas de tal manera que los roles estratégicos de las FFAA han permitido y permiten un involucramiento de las FFAA en los asuntos del desarrollo nacional (Gómez de la Torre, 2018, p. 181).

CAPÍTULO III

Metodología de la investigación

3.1 Enfoque de la investigación

La investigación fue cualitativa, donde los métodos, observables, técnicas, estrategias e instrumentos concretos se encontraron en la lógica de observar necesariamente de manera subjetiva algún aspecto de la realidad. Su unidad de análisis fundamental fue la cualidad o característica. (Vargas, 2011, p. 21)

En el contexto paradigmático de investigación interpretativa, el estudio asumió la interpretación hermenéutica para explicar la importancia de la asignación del personal de oficiales para ocupar puestos de alta responsabilidad por parte del Comando de Personal del Ejército del Perú, destacado rol de las personas en el Ejército, a fin de fortalecer y mejorar la eficiencia de la gestión de personal.

3.2 Tipo de investigación

Fue de tipo teórico-empírica, pues implica investigar la estructura empírica y categorial de alguna realidad social específica, recoger datos o hacer trabajo de campo y luego analizar dicha información desde diversas perspectivas teórica (Vargas, 2011, p. 11)

3.3 Método de investigación

Se aplicó un método hermenéutico- interpretativo que, según Vargas (2011) sirve para aproximarse a cualquier tema, sea éste histórico, periodístico, teórico, discursivo, transcripción de entrevistas, etc. (p. 31). En ese sentido, se llevó a cabo el análisis de los significados de la realidad en la asignación del personal de oficiales en la eficiencia laboral del personal militar por parte del Comando de Personal del Ejército.

3.4 Escenario de estudio

Se llevó a cabo en las instalaciones del Comando de Personal del Ejército - Cuartel General del Ejército, donde se administra o se realiza la gestión del talento humano. También se involucró al Comandante General del COPERE, a la Jefatura de Administración de Personal del Ejército, a la jefatura de la Subjefatura de Administración de Oficiales y jefes de los Departamentos de Administración de la Carrera del Oficial de Armas y Servicios del Comando de Personal del Ejército.

Por otro lado, se logró la autorización del Comandante General del Comando de Personal del EEPP, para recopilar la información documental de primera fuente por medio de los instrumentos de recolección seleccionados.

3.5 Objeto de estudio

El objeto de estudio fue el análisis de la asignación de personal de oficiales por parte del Comando de Personal del Ejército.

3.6 Observable(s) de estudio

El observable fue el proceso de asignación de personal. En tal sentido, la investigación se centró en analizar la situación de la gestión de personal de oficiales en el EEPP y, según los resultados arribados, presentar las correspondientes sugerencias para el área de recursos humanos. Al respecto, Vargas (2011) indica que “Se debe delimitar con cuidado aquello que va a ser observado, definiendo lo que en investigación se llaman observables” (p. 61)

3.7 Fuentes de información

Las fuentes de información están constituidas por los siguientes elementos:

- El Comando de Personal del Ejército a través de la Subjefatura de Administración de Personal de Oficiales que constituyó la fuente institucional,
- Los Departamentos de Administración de la Carrera del Oficial de Armas y Servicios], siendo estos las fuentes humanas;
- Fuentes bibliográficas sobre la asignación del personal de oficiales.

3.8 Técnicas e instrumentos de acopio de información

3.8.1. Técnicas

Las técnicas que se usaron en esta investigación fueron la entrevista y el análisis documental.

Entrevista

Consiste en formular un conjunto de preguntas a un conjunto de personas según los objetivos previamente determinados.

Indagación documental

Consiste en la reunión de documentos escritos o digitales, textuales o iconográficos, entre otros.

3.8.2 Instrumentos

El instrumento de recolección de datos fue la guía de entrevista.

Guía de entrevista semiestructurada

Se solicitó la debida autorización al Comandante General del COPER, al jefe de la Subjefatura de Administración de Personal de Oficiales y a los jefes de los Departamentos de Administración de la Carrera del Oficial de Armas y Servicios, con el propósito de llevar a cabo el estudio de la tesis “Análisis de la asignación de personal de oficiales por parte del Comando de Personal del Ejército del Perú”.

Análisis documental

Luego de efectuar las entrevistas a la muestra, se derivó al examen de los datos y se consiguieron los resultados valiosos para la investigación, con relación al análisis del proceso de asignación de personal de oficiales por parte del Comando de Personal del Ejército del Perú.

Codificación y categorización

Luego de llevar a cabo el trabajo de campo, a través de entrevistas, observaciones, visita al Comando de Personal del Ejército, Jefatura de Administración de Personal de Oficiales y Departamentos de Administración de la Carrera del Oficial de Armas y Servicios, se determinó el desarrollo e una categoría principal y subcategorías de acuerdo con el siguiente detalle:

Categoría principal: Asignación de personal de oficiales

Subcategoría 1: Gestión del talento humano

Subcategoría 2: Gestión de personal

Subcategoría 3: Eficiencia laboral

Una vez que se llevó a cabo el análisis y el estudio más sistemático de los datos hallados y establecidos los temas respectivos, se procedió a clasificar la codificación axial y a realizar las categorías. Asimismo, se diseñó un software Atlas.ti, donde se categorizaron a través del análisis de contenido y la triangulación.

3.9 Acceso al campo y acopio de información

La investigación se desarrolló en las instalaciones del Comando de Personal del Ejército, donde se realiza la asignación del personal de oficiales en el EEPP a nivel nacional. La muestra incluyó a las autoridades (Comandante General y jefes de Departamentos). Los objetivos se cumplieron gracias al acceso a la información debido a que el investigador forma parte e integra el EEPP.

3.10 Método de análisis de información

Para el análisis de los datos se llevó a cabo después de haber ejecutado las entrevistas.

Vargas (2011) refiere que el método de análisis de información ofrece una aproximación a cualquier texto y permite hacer interpretaciones de la realidad concreta siempre que esta realidad sea observada como un texto que se pone en contexto. En ese sentido, se llevó a cabo el análisis que se hizo a los significados de la asignación de personal de oficiales por parte del Comando de Personal del EEPP, para lo cual se plantearon las sucesivas etapas:

- 1) Etapa de exploración: Es una fase inicial de la investigación en la cual se identificó los Departamentos de Administración de Personal en donde llevan a cabo la asignación de personal de oficiales.
- 2) Etapa de descripción: Esta etapa se cumplió en tres fases o momentos: Un primer momento consiste en describir la asignación de efectivos militares; Un segundo momento se describe al personal militar especializado; y un tercer momento implica en analizar los factores que benefician o entorpecen el desarrollo del proceso de eficiencia laboral en el EEPP.
- 3) Etapa estructural: Incluyó el estudio, análisis e interpretación del contenido de los textos y las fuentes de información, tanto nacionales e internacionales, que fueron usadas en el análisis sobre la asignación de personal de oficiales por parte del Comando de Personal del EEPP.

CAPÍTULO IV

Análisis y síntesis

4.1 Recolección de datos

Para Hernández, et al. (2018), la recolección de datos es el acopio de datos narrativos en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de muestreo (p. 443). Es decir, es el conjunto de procedimientos que se utiliza para obtener datos con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento.

Para la presente investigación se utilizó la muestra de expertos, que consiste en la selección de un grupo de informantes que no forman parte del universo poblacional estudiado. Sin embargo, estos individuos se caracterizan por su conocimiento y aptitud para informar sobre la temática investigada. (Izcara, 2014, p. 82)

Cabe señalar que la recolección de datos cualitativos se dió al mismo tiempo que el muestreo y la inmersión en el ambiente por etapas, involucrándose a través de la coordinación personal para llevar a cabo las entrevistas con los informantes claves (Oficiales del Ejército) que laboran en el Comando de Personal del Ejército, Jefatura de Administración de Personal de Oficiales y jefes de los Departamentos de Administración de la Carrera del Oficial de Armas y Servicios, determinándose las unidades de muestreo de seis (06) informantes, de acuerdo al detalle siguiente:

- 1) Entrevista 1: Gral. Brig. jefe de Administración de Personal del Ejército - JAPE
- 2) Entrevista 2: Crl. EP jefe DACO de Infantería
- 3) Entrevista 3: Crl. EP jefe DACO de Caballería
- 4) Entrevista 4: Crl. EP jefe DACO de Artillería
- 5) Entrevista 5: Crl. EP jefe DACO de Ingeniería
- 6) Entrevista 6: Crl. EP jefe DACO de Comunicaciones

Para Hernández, et al. (2018), en el enfoque cualitativo resulta fundamental la recolección de datos con la finalidad de analizarlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento (p. 443). Es decir, se ha recogido información al “Análisis de la asignación de personal de oficiales por parte del Comando de Personal del Ejército del Perú”, Desde la

perspectiva de los informantes clave en su ambiente natural y en relación con el contexto de su realidad.

La recolección de datos se procedió de acuerdo con los procedimientos que se muestran en la figura 1.

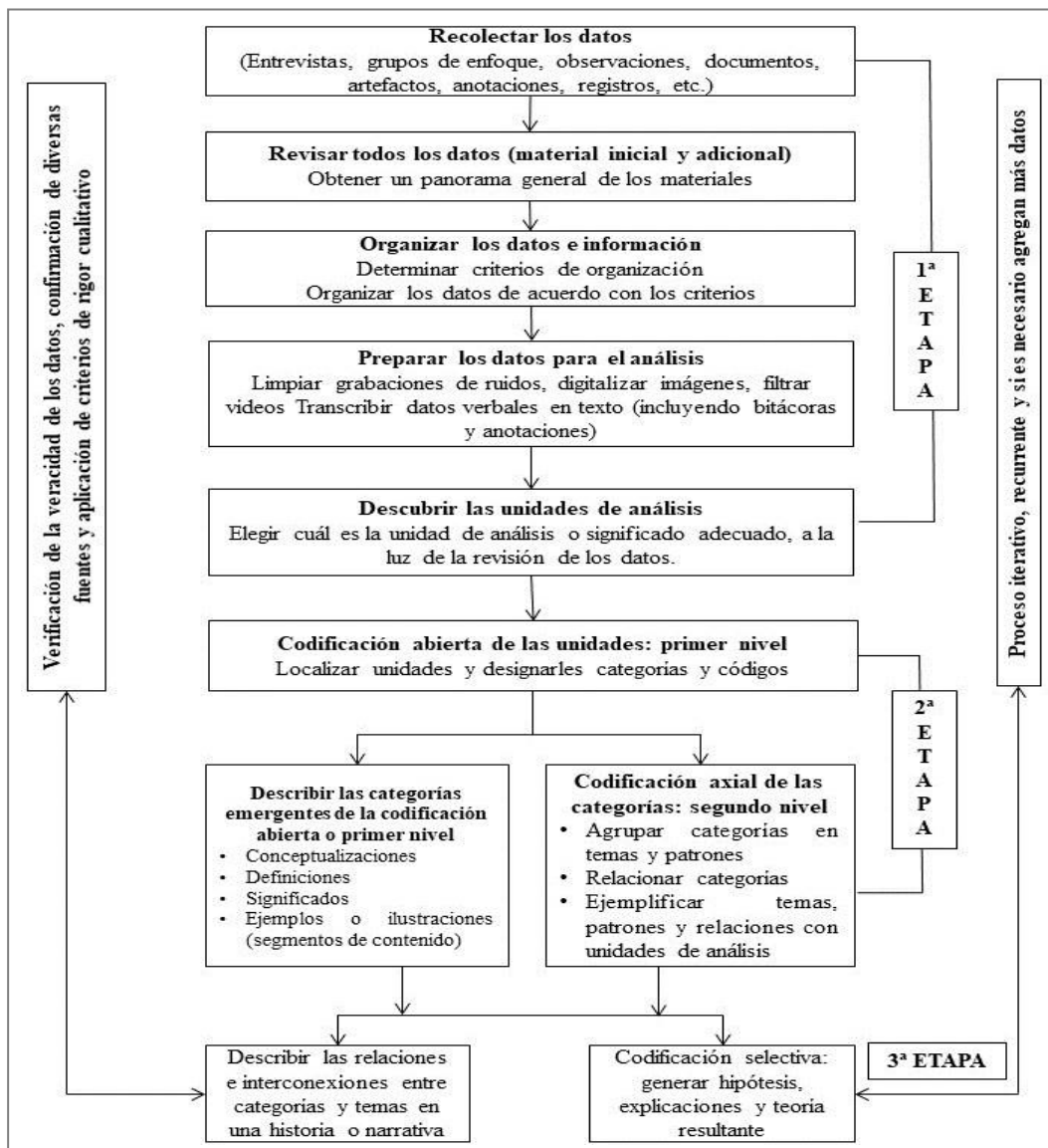


Figura 1. Estructura y procedimientos para la recolección de datos

Fuente: Medina, et al. (2016). Manual de investigación cualitativa en ciencias militares.

En efecto, los instrumentos de recolección de los datos cualitativos aplicados por el investigador, han sido las entrevistas y la indagación o análisis documental que se emplearon.

a) Guía de entrevista semiestructurada

Se aplicó el instrumento a seis informantes clave, en el Comando de Personal del Ejército y

en la Jefatura de Administración de Personal del Ejército, teniendo en cuenta los objetivos de la investigación, con apoyo de los Departamentos de Administración de la Carrera del Oficial (DACO - JAPE); Las entrevistas realizadas fueron la base a las categorías de estudio, indicando la propuesta de trabajo para el recojo de datos en relación con las unidades de análisis. Para dicha actividad se establecieron criterios de elaboración de instrumento de recojo de datos (entrevista), que fueron los siguientes:

- Como técnica científica, la entrevista congregó a un entrevistador-moderador con el entrevistado o informante y su única intención fue conseguir respuestas que ayuden a comprender el fenómeno de estudio para responder a las preguntas de investigación proyectadas.
- Se elaboró previamente una entrevista semiestructurada dirigida y planificada. Esta se realizó de manera presencial entre ambos, el investigador y el informante.
- Se usaron como herramientas tecnológicas para la entrevista, una laptop, una grabadora y el diario del entrevistador.

b) Análisis documental

Otra de las fuentes valiosas de datos cualitativos son los documentos que se han establecido como teorías sobre la base de las categorías de estudio, que sirven para continuar analizando la asignación de personal de oficiales por parte del Comando de Personal del EEPP.

Para Hernández, et al. (2018), el análisis documental permite al investigador estudiar el lenguaje escrito y gráfico de los contenidos vertidos en la investigación, los cuales sirven para cruzar información con la recolección de datos de otras técnicas para ser analizados cuantas veces sea preciso, transcribiéndolos para su análisis con la triangulación de datos. (p. 464)

4.2 Revisión y organización de los datos

Después de haber recogido los datos esenciales, se procedió a revisar y ver cómo se ha derivado la información de acuerdo con el planteamiento del problema, expresadas en las teorías y las categorías desde el punto de vista del fenómeno de estudio bajo análisis, evaluadas desde un panorama más holístico para comprender y explorar la realidad de los hechos; es decir, para esta actividad se ha tenido en cuenta el criterio más conveniente de organizar el recojo de datos

de los informantes en la Jefatura de Administración de Personal del Ejército donde se realiza los procesos administrativos a nivel Ejército, que conforman el grupo de entrevistados.

Otro aspecto importante fue que cada informante clave expresó su opinión de acuerdo a sus percepciones y conocimiento de los procesos que realiza en beneficio del personal militar que administra según las subcategorías estudiadas. Asimismo, se ha creado los códigos de entrevista de oficiales informantes de la JAPE (ENT_1-JAPE), (ENT_2-DACO), (ENT_3-DACO), (ENT_4-DACO), (ENT_5-DACO) y (ENT_6-DACO). Asimismo, esta investigación presenta dentro de la categoría principal, tres subcategorías.

4.2.1. Respecto al objetivo 1

➤ Subcategoría 1: Gestión del talento humano

Analizar cómo es la gestión del talento humano en la asignación de personal de oficiales para laborar en las Grandes Unidades por parte del Comando de Personal del Ejército del Perú.

Tabla 1

Resultados de las entrevistas a informantes clave sobre la gestión del talento humano en la Jefatura de Administración de Personal del Ejército - COPERE, según la categoría

Categorización	Responsable	Entrevista (Manifestación)
Gestión del talento humano	(ENT_1)	<p>1. ¿En quién recae la responsabilidad para la asignación del personal en función de capacidades y competencias para el cargo en el Ejército? En el Comando de Personal del Ejército (COPERE).</p> <p>2. ¿Puede explicar si el COPERE cuenta con un eficaz sistema de administración de personal para la gestión del talento humano? El COPERE, en el transcurso de los años, no cuenta aún con un sistema que le permita administrar al personal del Ejército de acuerdo a sus especializaciones y capacidades adquiridas en sus administrados, esto debido a la existencia de la tabla de guarniciones que hace que el personal, sea cual fuere su especialidad, busca servir en los lugares donde se le pueda asignar un mayor puntaje, dejando en un segundo plano la institucionalidad y el talento adquirido.</p> <p>3. ¿Cómo se determinan los procesos de gestión del talento humano para laborar como administrador de personal en el COPERE? No existe un proceso que se pueda llevar, en vista de que quienes van a trabajar en las oficinas de administración de personal el 90% de estos no tiene la capacitación básica y necesaria para ejercer estos puestos, son designados por otros factores, tales como proyección en la carrera, rendimiento profesional, entre otros.</p> <p>4. ¿Cuál cree usted que sea el principal problema en los procesos de gestión del talento humano en el COPERE? La falta de personal que pueda desempeñarse dentro de una línea de carrera basada fundamentalmente en administración de personal y de un sistema que pueda mantener una rotación del personal de acuerdo a sus especializaciones y capacitaciones recibidas dentro y fuera de Instituto.</p>

Categorización	Responsable	Entrevista (Manifestación)
Gestión del talento humano	(ENT_2)	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="580 284 2085 576">1. ¿En quién recae la responsabilidad para asignación del personal en función de capacidades y competencias para el cargo en el Ejército? En los administradores de personal en cada nivel, sean oficiales generales, oficiales superiores u oficiales subalternos, así como en el caso de los supervisores, técnicos y suboficiales, ya que todos los administradores tienen como fuente los respectivos legajos de personal y en ellos están descritas, mediante los respectivos certificados, sus capacidades profesionales alcanzadas. También están los diferentes empleos donde trabajaron anteriormente. Todo ello está sujeto al grado alcanzado por cada administrado, ya que depende del grado para ser asignado en el puesto que se desea asignar como empleo posterior. <li data-bbox="580 619 2085 799">2. ¿Puede explicar si el COPERE cuenta con un eficaz sistema de administración de personal para la gestión del talento humano? El COPERE, con sus elementos que lo componen, y el respaldo de su respectivo departamento de telemática, tiene el soporte necesario para una adecuada asignación de cada uno de los oficiales, técnicos y suboficiales en los puestos que la Institución requiera. <li data-bbox="580 842 2085 1054">3. ¿Cómo se determinan los procesos de gestión del talento humano para laborar como administrador de personal en el COPERE? El COPERE cuenta dentro de su manual de organización y funciones (MOF), los requisitos que debe reunir cada elemento dentro de la organización, en este caso, para ser asignado como administrador de personal se evalúa en todo el universo de oficiales, que tengan esas capacidades requeridas para estar en ese puesto y se pone como prioridad para ser asignado. <li data-bbox="580 1086 2085 1260">4. ¿Cuál cree usted que sea el principal problema en los procesos de gestión del talento humano en el COPERE? En mi opinión, el principal problema es el económico, ya que a veces el personal idóneo para el puesto se encuentra trabajando en otro lugar y su traslado implica una incidencia económica; también existen otros problemas paralelos, pero no menos importantes, como la necesidad de ser empleado en otros lugares diferentes a la administración de personal, otros se encuentran realizando cursos en el extranjero o dentro de la Institución.

Categorización	Responsable	Entrevista (Manifestación)
Gestión del talento humano	(ENT_3)	<p>1. ¿En quién recae la responsabilidad para la asignación del personal en función de capacidades y competencias para el cargo en el Ejército? La responsabilidad de la asignación del personal de oficiales de acuerdo a sus competencias y sus capacidades es del COPERE, que es el organismo que cuenta con una data detallada de los estudios realizados por todo su personal, tanto a nivel nacional como internacional.</p> <p>2. ¿Puede explicar si el COPERE cuenta con un eficaz sistema de administración de personal para la gestión del talento humano? En base a mi experiencia laboral de haber estado dos años en diferentes grados (Mayor y Tte. CrI.), podría afirmar que no se cuenta con un sistema de administración de personal que sea eficiente para la gestión del talento humano, actualmente ha habido mejoras en cuanto a poder seleccionar y ubicar en un determinado puesto en razón de sus capacidades a los oficiales, sin embargo, todavía estamos lejos de poder optimizar el funcionamiento del sistema de personal del Ejército.</p> <p>3. ¿Cómo se determinan los procesos de gestión del talento humano para laborar como administrador de personal en el COPERE? Los procesos de gestión del talento humano para laborar en el COPERE no tienen una adecuada selección, ya que deberían contar con mínimo con algún diplomado en recursos humanos o nociones primarias con respecto al manejo de personal en una organización, sin embargo, no se cumple con estos requisitos.</p> <p>4. ¿Cuál cree usted que sea el principal problema en los procesos de gestión del talento humano en el COPERE? El principal problema es la influencia de terceros en el trabajo que se realiza en el COPERE, en tal sentido, esta intromisión en las labores modifica y en algunos casos llega a cambiar trabajos ya terminados por simplemente asignar personal que no le corresponde, a puestos determinados.</p>

Categorización	Responsable	Entrevista (Manifestación)
Gestión del talento humano	(ENT_4)	<p>1. ¿En quién recae la responsabilidad para la asignación del personal en función de capacidades y competencias para el cargo en el Ejército? En el Departamento de Administración de la Carrera del Oficial (DACO) perteneciente al Comando de Personal del Ejército (COPERE).</p> <p>2. ¿Puede explicar si el COPERE cuenta con un eficaz sistema de administración de personal para la gestión del talento humano? No, ya que no da cumplimiento a normas y directivas emanadas por el escalón superior.</p> <p>3. ¿Cómo se determinan los procesos de gestión del talento humano para laborar como administrador de personal en el COPERE? Lo determinan los administradores del año en curso, mediante un mapeo de las diferentes guarniciones en las que han trabajado los administrados.</p> <p>4. ¿Cuál cree usted que sea el principal problema en los procesos de gestión del talento humano en el COPERE? No dar cumplimiento a las leyes, normas y directivas emanadas por el escalón superior.</p>
Gestión del talento humano	(ENT_5)	<p>1. ¿En quién recae la responsabilidad para la asignación del personal en función de capacidades y competencias para el cargo en el Ejército? En los Departamentos de Administración de la Carrera del Oficial (DACO) orgánicos de la Subjefatura de Administración de Oficiales, de la Jefatura de Administración de Personal del Ejército - Comando de Personal del Ejército.</p> <p>2. ¿Puede explicar si el COPERE cuenta con un eficaz sistema de administración de personal para la gestión del talento humano? El personal debería ser administrado de acuerdo a las capacidades con las que cuenta, por lo que considero que no se cuenta con un eficiente sistema para la gestión del personal, en gran medida se debe a la falta de un sistema informático y a una “Carrera del Oficial” que no se cumple.</p>

Categorización	Responsable	Entrevista (Manifestación)
		<p>3. ¿Cómo se determinan los procesos de la gestión del talento humano para laborar como administrador de personal en el COPERE? Particularmente, considero que del grado de Mayor se envía a los más antiguos por promoción que hayan concluido satisfactoriamente la Maestría en la Escuela Superior de Guerra - EPG. Para los siguientes grados, a mi parecer, son oficiales que tengan experiencia en trabajos de administración de personal y/o que hayan prestado servicios en el COPERE en años anteriores.</p> <p>4. ¿Cuál cree usted que sea el principal problema en los procesos de gestión del talento humano en el COPERE? El mismo ser humano, que busca su conveniencia y no se toma en cuenta el Plan de Carrera del Oficial. Se debería desarrollar un Plan de Carrera del Oficial acorde a nuestra realidad, el que debería ser cumplido estrictamente.</p>
Gestión del talento humano	(ENT_6)	<p>1. ¿En quién recae la responsabilidad para la asignación del personal en función de capacidades y competencias para el cargo en el Ejército? En el Comando de Personal del Ejército, a través de los Departamentos de Administración de la Carrera del Oficial (DACO) y de los Departamentos de Administración de la Carrera de Técnicos y Suboficiales (DACTSO).</p> <p>2. ¿Puede explicar si el COPERE cuenta con un eficaz sistema de administración de personal para la gestión del talento humano? Actualmente, no del todo, tomando en cuenta que la gestión de talento humano se centra en destacar a aquellas personas con un alto potencial dentro de su puesto de trabajo, el COPERE realiza durante el año diferentes procesos de administración de personal en el marco de la Ley de Ascensos de los Oficiales de las FF.AA., de estos procesos los más importantes son el proceso de ascensos y el proceso de cambios de colocación y empleo, el primero se realiza para otorgar el ascenso de manera meritocrática buscando destacar el alto potencial del personal de oficiales, sin embargo, en el proceso de cambios de colocación no se ha logrado destacar el alto potencial y rendimiento del personal para ocupar determinados puestos o cargos.</p>

Categorización	Responsable	Entrevista (Manifestación)
		<p data-bbox="584 300 2083 368">3. ¿Cómo se determinan los procesos de gestión del talento humano para laborar como administrador de personal en el COPERE?</p> <p data-bbox="618 373 2083 480">Como proceso propiamente dicho no se realiza, sin embargo, se busca convocar a aquellos oficiales del grado de Coronel, Teniente Coronel y Mayor que tengan una trayectoria profesional destacada, que muestren proyección y profesionalismo dentro de la Institución.</p> <p data-bbox="584 520 2018 552">4. ¿Cuál cree usted que sea el principal problema en los procesos de gestión del talento humano en el COPERE?</p> <p data-bbox="618 572 2083 753">Considero que el principal problema es la falta de especialización en los diferentes puestos como requisito básico, sin embargo, esta falencia nace también en nuestra Ley de Ascensos de Oficiales de las FF.AA., y que no tenemos definido o no empleamos el manual de perfil de puestos para los diferentes cargos, puestos y/o empleos que existen en nuestra Institución, este documento es muy importante ya que permitiría ubicar al hombre idóneo en el puesto que se requiere.</p>

Nota: Elaboración propia.

Asimismo, para el análisis documental sobre la gestión del talento humano, para el trabajo de revisión y organización de datos.

Tabla 2

Lista de documentos empleados sobre la gestión del talento humano en la revisión y organización de datos

Descripción	Disponibilidad
- Cabarcas (2013). Gestión del talento humano. Colombia.	
- Chiavenato (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México.	
- Chiavenato (2009). Gestión del talento humano. 3ra ed. Mc Graw Hill. México.	
- Chiavenato (2002). Administración de recursos humanos. 5ta Ed. Colombia.	
- Deloitte University Press (2016). Tendencias globales en capital humano. Reino Unido.	- Archivo digital
- Rivera (2014). Conversaciones para el éxito en las organizaciones mediante el diálogo transformativo.	
- Martínez y Patricia (2013). Gestión del talento humano. Revista arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales	
- Guerrero (2011). Gestión del talento humano. México.	

Fuente: elaboración propia

➤ **Subcategoría 2: Gestión de personal**

Evaluar la gestión de personal en los procesos administrativos en la asignación de personal de oficiales en la Jefatura de Administración de Personal de Oficiales del Comando de Personal del Ejército del Perú.

Tabla 3

Resultados de las entrevistas a informantes clave sobre la gestión de personal en la Jefatura de Administración de Personal del Ejército - COPERE, según la categoría

Categorización	Responsable	Entrevista (Manifestación)
Gestión de personal	(ENT_1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. En la gestión de personal ¿Se efectúa el análisis de puestos según el perfil para la asignación del personal de oficiales en los procesos de cambios anualmente? Solo en algunos casos donde se tiene que nombrar personal para ejercer cargos de responsabilidad. 2. ¿Está claramente definida la necesidad de capacitación y desarrollo para los oficiales a través de la selección meritocrática por la gestión de personal en el COPERE? No está definida en ninguna norma de administración en vista que envían a administrar recursos humanos a personal capacitado en otras áreas, como, por ejemplo: personal capacitado en inteligencia es enviado a administrar personal de servicios. 3. ¿Se considera la gestión de personal en la función de recursos humanos una herramienta de estrategia para la administración de personal en el Ejército? Aún el Ejército no ha internalizado el concepto de “el hombre al puesto”, toda vez que se mantienen antiguas costumbres en la administración de personal y la innegable falta de cultura organizacional. 4. ¿Cómo considera usted la gestión de personal que está llevando el COPERE? Totalmente desfasado en el tiempo con un sistema corrupto que solo busca beneficiar a ciertos círculos de oficiales, Tcos y Subofls para beneficio personal, dejando de lado los intereses institucionales. 5. ¿Según usted, cuáles son las deficiencias y/o problemas que existen en la gestión de personal por parte del COPERE? No se cumple la administración de personal por líneas de carrera, sistema cuantitativo orientado a beneficios particulares y una falta de cultura organizacional.

Categorización	Responsable	Entrevista (Manifestación)
Gestión de personal	(ENT_2)	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="580 360 2065 616">1. En la gestión de personal ¿Se efectúa el análisis de puestos según el perfil para la asignación del personal de oficiales en los procesos de cambios anualmente? Ese es el trabajo de cada administrador, buscar el perfil de cada personal, para que encaje en el puesto al que se debe asignar y responder el administrado; previo a cada asignación de cambios se hace una revisión minuciosa de todos los oficiales candidatos para los diferentes puestos en la Institución, se llega a una terna y en base a un análisis entre los administradores, el jefe del departamento, como el ejecutivo, determinan al oficial idóneo para ocupar el respectivo puesto. <li data-bbox="580 643 2065 823">2. ¿Está claramente definida la necesidad de capacitación y desarrollo para los oficiales a través de la selección meritocrática por la gestión de personal en el COPERE? Las capacitaciones deben ser impartidas para estar actualizados en cuanto a la administración de recursos humanos, y no se debe descuidar ello, por eso se realizan conferencias para poder mantener actualizados a los administradores. <li data-bbox="580 850 2065 994">3. ¿Se considera la gestión de personal en la función de recursos humanos una herramienta de estrategia para la administración de personal en el Ejército? Sí, eso es el pilar de la administración de personal, colocar al personal idóneo en cada puesto requerido por la Institución. <li data-bbox="580 1021 2065 1094">4. ¿Cómo considera usted la gestión de personal que está llevando el COPERE? Lo lleva correctamente, asignando a los oficiales en todos los niveles que la Institución requiere. <li data-bbox="580 1121 2065 1337">5. ¿Según usted, cuáles son las deficiencias y/o problemas que existen en la gestión de personal por parte del COPERE? Entre las probables deficiencias u obstáculos, están las necesidades de oficiales en puestos y no tener disponibilidad de ellos por estar necesariamente obligados a realizar algún curso de perfeccionamiento o capacitación; otro obstáculo es el económico, en el cual muchas veces no se cubren los puestos de la Institución por falta de presupuesto para los respectivos viáticos y puedan desplazarse los oficiales a esos puestos.

Categorización	Responsable	Entrevista (Manifestación)
Gestión de personal	(ENT_3)	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="591 360 2085 539">1. En la gestión de personal ¿Se efectúa el análisis de puestos según el perfil para la asignación del personal de oficiales en los procesos de cambios anualmente? Sí, se efectúa un análisis en razón de las especialidades de cada oficial y en lo posible se trata de asignarlo al puesto donde mejor se pueda desempeñar, sin embargo, existen otros factores que influyen para poder hacer óptimo este trabajo. <li data-bbox="591 563 2085 742">2. ¿Está claramente definida la necesidad de capacitación y desarrollo para los oficiales a través de la selección meritocrática por la gestión de personal en el COPERE? Una selección meritocrática no es adecuada a mi punto de vista, para mí sería una gestión por resultados, tener información del personal que se va a desempeñar en COPERE y en base a conocimientos adquiridos adicionar capacitaciones de nuestro sistema de personal para que su trabajo sea totalmente eficiente. <li data-bbox="591 766 2085 981">3. ¿Se considera la gestión de personal en la función de recursos humanos una herramienta de estrategia para la administración de personal en el Ejército? No, como mencioné anteriormente nuestro sistema de administración de personal debe pasar por una reingeniería total, para el manejo de los oficiales, Tcos, Subofls y EECC, soy de la idea de implementar un grupo de trabajo que deje de lado los intereses personales y grupales, su misión debe ser optimizar nuestro sistema de personal de manera general y tener especialistas en manejo de nuestros recursos humanos. <li data-bbox="591 1005 2085 1145">4. ¿Cómo considera usted la gestión de personal que está llevando el COPERE? En mi humilde opinión no es óptima, cuenta con muchas falencias, los procesos que son varios y que se llevan a cabo todos los años deberían ser mejores año a año, sin embargo, existen varios puntos o temas que se deben modificar. <li data-bbox="591 1169 2085 1353">5. ¿Según usted, cuáles son las deficiencias y/o problemas que existen en la gestión de personal por parte del COPERE? El principal problema es no asignar al personal con un determinado perfil en los puestos requeridos en las diferentes dependencias, eso da lugar a mucha improvisación, y el personal asignado que llega y no tiene conocimientos básicos del trabajo a desempeñar da como resultado que el trabajo no sea eficiente.

Categorización	Responsable	Entrevista (Manifestación)
Gestión de personal	(ENT_4)	<ol style="list-style-type: none"> 1. En la gestión de personal ¿Se efectúa el análisis de puestos según el perfil para la asignación del personal de oficiales en los procesos de cambios anualmente? No se efectúa dicho análisis. El análisis es de acuerdo a dónde has trabajado con anterioridad. 2. ¿Está claramente definida la necesidad de capacitación y desarrollo para los oficiales a través de la selección meritocrática por la gestión de personal en el COPERE? No, de acuerdo con mi análisis y apreciación. 3. ¿Se considera la gestión de personal en la función de recursos humanos una herramienta de estrategia para la administración de personal en el Ejército? Sí, pero no la ejecutan adecuadamente. 4. ¿Cómo considera usted la gestión de personal que está llevando el COPERE? Mal planificada y ejecutada. 5. ¿Según usted, cuáles son las deficiencias y/o problemas que existen en la gestión de personal por parte del COPERE? Falta de seguimiento a la carrera del oficial, incumplimiento a las normas y directivas, Falta de capacidad de gestión y mala sistematización.
Gestión de personal	(ENT_5)	<ol style="list-style-type: none"> 1. En la gestión de personal ¿Se efectúa el análisis de puestos según el perfil para la asignación del personal de oficiales en los procesos de cambios anualmente? A mi parecer, no se realiza. 2. ¿Está claramente definida la necesidad de capacitación y desarrollo para los oficiales a través de la selección meritocrática por la gestión de personal en el COPERE? Hay una serie de documentos que definen cómo debe ser esa selección meritocrática, el problema es el incumplimiento de esas normas que existe. Existen oficiales que se han perfeccionado en ciertas especialidades, sin embargo, no son empleados adecuadamente porque no se da estricto cumplimiento a las normas vigentes.

Categorización	Responsable	Entrevista (Manifestación)
Gestión de personal	(ENT_5)	<p>3. ¿Se considera la gestión de personal en la función de recursos humanos una herramienta de estrategia para la administración de personal en el Ejército? Sí. La buena gestión es fundamental para el logro de los objetivos de una empresa. Si gestionamos o conseguimos que las personas sean ocupadas en lugares donde puedan desarrollar sus capacidades, estaríamos contribuyendo en el logro de los objetivos institucionales.</p> <p>4. ¿Cómo considera usted la gestión de personal que está llevando el COPERE? Debería mejorar en muchos aspectos. Deberían cumplirse las normas que están vigentes en la Institución, seleccionar al personal para los puestos de responsabilidad por meritocracia y por su perfil, entre muchas cosas más.</p> <p>5. ¿Según usted cuales son las deficiencias y/o problemas que existen en la gestión de personal por parte del COPERE? Los problemas son las personas que buscan sus conveniencias y se valen de superiores para lograr ser ubicados en esos puestos. Si se diera cumplimiento al Plan de Carrera del Oficial, no existirían esos problemas.</p>
Gestión de personal	(ENT_6)	<p>1. En la gestión de personal ¿Se efectúa el análisis de puestos según el perfil para la asignación del personal de oficiales en los procesos de cambios anualmente? Actualmente, no se realiza empleando un perfil de puestos, este documento permitiría un análisis adecuado para la asignación de empleos, cargos y puestos para el personal de oficiales durante el proceso de cambios de colocación.</p> <p>2. ¿Está claramente definida la necesidad de capacitación y desarrollo para los oficiales a través de la selección meritocrática por la gestión de personal en el COPERE? La capacitación y desarrollo del personal de oficiales está definida en la Ley de Ascensos de los Oficiales de las FF.AA. y que permite una selección meritocrática para el ascenso, sin embargo, existe un vacío para la selección meritocrática en la asignación de puestos, y esto se debe a que el perfil de puestos aún no se ha establecido como herramienta fundamental para la asignación de puestos o empleos, además de contar con esta herramienta obligaría a la Institución a actualizar y mejorar la capacitación del personal de oficiales.</p>

Categorización	Responsable	Entrevista (Manifestación)
		<p>3. ¿Se considera la gestión de personal en la función de recursos humanos una herramienta de estrategia para la administración de personal en el Ejército? Por supuesto que es considerada la gestión de personal una herramienta de estrategia para la administración de personal, sin embargo, no se le da la importancia que corresponde.</p> <p>4. ¿Cómo considera usted la gestión de personal que está llevando el COPERE? No es eficiente, sin embargo, recordemos que el COPERE es quien ejecuta lo planeado por la DIPER y existe una falta de coordinación entre lo planeado y lo que se está realizando; finalmente, los afectados son los administrados y las diferentes dependencias porque no se gestiona correctamente los recursos humanos.</p> <p>5. ¿Según usted cuales son las deficiencias y/o problemas que existen en la gestión de personal por parte del COPERE? Desde mi punto de vista y experiencia personal, capacitación y continuidad del personal que labora en COPERE, es importante que el personal sea capacitado y actualizado constantemente en la gestión de recursos humanos tomando en cuenta la gestión pública y la visión como organización militar; la continuidad del personal permitiría avanzar ya que se corregiría errores y mejoraría procesos y procedimientos en la gestión de los recursos humanos.</p>

Nota: Elaboración propia.

Asimismo, para el análisis documental sobre la gestión de personal para el trabajo de revisión y organización de datos.

Tabla 4

Lista de documentos empleados sobre la gestión de personal en la revisión y organización de datos

Descripción	Disponibilidad
- Blasco (2011). Cuatro herramientas sencillas y valientes para hacer una compañía más sostenible.	
- Iglesias (2012). Gestión de las personas en la administración de proyectos.	
- ManpowerGroup (2012). Premio ManpowerGroup a la Investigación en Capital Humano. Talento y liderazgo. México.	Archivo digital
- Pérez y Coutín (2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial.	

Fuente: elaboración propia

➤ **Subcategoría 3: Eficiencia laboral**

Analizar la situación actual de la eficiencia laboral del personal de oficiales en el cumplimiento de su función en la Jefatura de Administración de Personal de Oficiales del Comando de Personal del Ejército del Perú.

Tabla 5

Resultados de las entrevistas a informantes clave sobre la eficiencia laboral en la Jefatura de Administración de Personal del Ejército - COPER, según la categoría

Categorización	Responsable	Entrevista (Manifestación)
Eficiencia laboral	(ENT_1)	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="591 528 2085 627">1. Para la eficiencia laboral en el Ejército ¿Se dispone de una base de información para efectuar el pago de sueldos, salarios y honorarios oportunamente? Sí existe. <li data-bbox="591 663 2085 802">2. En la administración de personal del COPER, ¿han desarrollado los niveles de decisión para que el personal se integre a las normas y valores de la Institución en la mejora de la eficiencia y eficacia de su función? Aún no lo tienen internalizado y solo se muestra para los procesos de auditorías, pero en el fondo se mantiene el sistema en condiciones tradicionales. <li data-bbox="591 847 2085 1090">3. En la eficiencia laboral del personal en el COPER, ¿se refleja el enfoque en las competencias laborales con la capacidad del personal para emplear sus conocimientos, habilidades y destrezas para desarrollar su trabajo de manera efectiva en la asignación del personal en el cargo? El 90% del personal que es cambiado de colocación al COPER aprende de manera empírica la administración de personal, asimilando las malas costumbres del personal que se encuentra con más años en el sistema de administración de personal. <li data-bbox="591 1118 2085 1217">4. ¿Cómo cree usted que se debería mejorar la eficiencia laboral de los oficiales en el Ejército? Asignando al personal de acuerdo con sus capacidades, especialidad y experiencia dentro de su respectiva línea de carrera.

Categorización	Responsable	Entrevista (Manifestación)
Eficiencia laboral	(ENT_2)	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="591 368 2083 507">1. Para la eficiencia laboral en el Ejército ¿se dispone de una base de información para efectuar el pago de sueldos, salarios y honorarios oportunamente? En ese aspecto, al estar conectado el sistema de personal con el sistema de pagos, no existen problemas; tanto cuando ascienden o cuando pasan al retiro, también cuando son asignados a otros empleos. <li data-bbox="591 539 2083 694">2. En la administración de personal del COPERE, ¿han desarrollado los niveles de decisión para que el personal se integre a las normas y valores de la Institución en la mejora de la eficiencia y eficacia de su función? Sí, dentro de la asignación de los diferentes cargos o empleos, cada decisión pasa por distintos filtros para poder designarlos. <li data-bbox="591 726 2083 933">3. En la eficiencia laboral del personal en el COPERE ¿se refleja el enfoque en las competencias laborales con la capacidad del personal para emplear sus conocimientos, habilidades y destrezas para desarrollar su trabajo de manera efectiva en la asignación de personal en el cargo? Sí, ello se ve reflejado al final de cada proceso que se lleva dentro de la administración de personal, como los procesos de ascenso, pases al retiro, asignación para cursos, cambios de colocación, etc. <li data-bbox="591 965 2083 1066">4. ¿Cómo cree usted que se debería mejorar la eficiencia laboral de los oficiales en el Ejército? Comprometiendo a los oficiales con los valores que se debe practicar dentro de la Institución, que ayuden a su mejor desenvolvimiento y contribuir con la imagen de la Institución con nuestra labor ante la población.
Eficiencia laboral	(ENT_3)	<ol style="list-style-type: none"> <li data-bbox="591 1126 2083 1265">1. Para la eficiencia laboral en el Ejército ¿se dispone de una base de información para efectuar el pago de sueldos, salarios y honorarios oportunamente? Sí existe una base de datos para el pago de sueldos a todo el personal del Ejército, se ha modernizado este sistema a fin de que el personal tenga la información a la mano para cualquier tipo de gestión.

Categorización	Responsable	Entrevista (Manifestación)
		<p>2. En la administración de personal del COPERE, ¿han desarrollado los niveles de decisión para que el personal se integre a las normas y valores de la Institución en la mejora de la eficiencia y eficacia de su función? Nuestra Institución, por ser jerarquizada, todo el personal militar está integrado para promover los valores y hacer cumplir las normas establecidas, disposiciones que son promovidas desde el más alto escalón, asimismo, el hecho de tener conocimiento de las normas y valores no necesariamente quiere decir que como resultado vas a tener eficiencia y eficacia, considero simplemente que es asignar al hombre indicado al puesto donde mejor va a hacer uso de sus capacidades y conocimientos.</p> <p>3. En la eficiencia laboral del personal en el COPERE, ¿se refleja el enfoque en las competencias laborales con la capacidad del personal para emplear sus conocimientos, habilidades y destrezas para desarrollar su trabajo de manera efectiva en la asignación de personal en el cargo? No todos constituyen el personal idóneo en los puestos donde laboran en el COPERE, esto da como resultado que el trabajo a realizar no sea eficiente y, por ende, la asignación de personal a los diferentes puestos no es el adecuado.</p> <p>4. ¿Cómo cree usted que se debería mejorar la eficiencia laboral de los oficiales en el Ejército? Las capacitaciones, los seminarios, estudios en distintas universidades, promover viajes al extranjero donde el personal adquiera conocimientos y pueda ser empleados en los distintos puestos que se necesitan, estos puntos son vitales para poder lograr eficiencia en todo el personal.</p>
Eficiencia laboral	(ENT_4)	<p>1. Para la eficiencia laboral en el Ejército ¿se dispone de una base de información para efectuar el pago de sueldos, salarios y honorarios oportunamente? Sí.</p> <p>2. En la administración de personal del COPERE, ¿han desarrollado los niveles de decisión para que el personal se integre a las normas y valores de la Institución en la mejora de la eficiencia y eficacia de su función? No.</p>

Categorización	Responsable	Entrevista (Manifestación)
		<p>3. En la eficiencia laboral del personal en el COPERE, ¿se refleja el enfoque en las competencias laborales con la capacidad del personal para emplear sus conocimientos, habilidades y destrezas para desarrollar su trabajo de manera efectiva en la asignación de personal en el cargo? No.</p> <p>4. ¿Cómo cree usted que se debería mejorar la eficiencia laboral de los oficiales en el Ejército? Realizar un buen mapeo de procesos y elaborar un plan de mejora continuo para realizar el seguimiento respectivo.</p>
Eficiencia laboral	(ENT_5)	<p>1. Para la eficiencia laboral en el Ejército, ¿se dispone de una base de información para efectuar el pago de sueldos, salarios y honorarios oportunamente? Sí. Existe un sistema de data que es muy eficiente.</p> <p>2. En la administración de personal del COPERE, ¿han desarrollado los niveles de decisión para que el personal se integre a las normas y valores de la Institución en la mejora de la eficiencia y eficacia de su función? Sí. El Comando Institucional ha dictado una serie de normas y disposiciones en busca de la mejora continua en todos los niveles.</p> <p>3. En la eficiencia laboral del personal en el COPERE, ¿se refleja el enfoque en las competencias laborales con la capacidad del personal para emplear sus conocimientos, habilidades y destrezas para desarrollar su trabajo de manera efectiva en la asignación de personal en el cargo? Sí. El trabajo que se realiza en el COPERE es eficiente, debería mejorarse con la continuidad del personal por un período de por lo menos dos (02) años, así se daría continuidad al trabajo.</p> <p>4. ¿Cómo cree usted que se debería mejorar la eficiencia laboral de los oficiales en el Ejército? Capacitándose, perfeccionándose, obteniendo conocimientos y laborando en lugares acorde con esas capacidades obtenidas.</p>

Categorización	Responsable	Entrevista (Manifestación)
Eficiencia laboral	(ENT_6)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para la eficiencia laboral en el Ejército, ¿se dispone de una base de información para efectuar el pago de sueldos, salarios y honorarios oportunamente? Sí, COPERRE y la OEE manejan una dependencia encargada de realizar el pago de sueldos y bonificaciones y otros derechos al personal militar. 2. En la administración de personal del COPERRE, ¿han desarrollado los niveles de decisión para que el personal se integre a las normas y valores de la Institución en la mejora de la eficiencia y eficacia de su función? Sí, COPERRE tiene organizados y diseñados sus niveles de decisión que le permiten en cada nivel actuar de acuerdo con las normas y valores establecidos por la organización buscando siempre alcanzar eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos humanos. 3. En la eficiencia laboral del personal en el COPERRE, ¿se refleja el enfoque en las competencias laborales con la capacidad del personal para emplear sus conocimientos, habilidades y destrezas para desarrollar su trabajo de manera efectiva en la asignación de personal en el cargo? El personal de oficiales que presta servicios en el COPERRE dispone de habilidades y competencias adquiridas a través de su experiencia profesional, este conocimiento y experiencia es insuficiente para que pueda desarrollar de manera eficiente y eficaz su trabajo, por lo general el personal va aprendiendo en el camino, en el día a día, lo cual no es lo más idóneo. 4. ¿Cómo cree usted que se debería mejorar la eficiencia laboral de los oficiales en el Ejército? Considero que se deben tomar en cuenta tres aspectos: <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación y actualización del personal. - Especialización del personal. - Empleo del manual de perfil de puestos.

Nota: Elaboración propia.

Asimismo, para el análisis documental sobre la eficiencia laboral para el trabajo de revisión y organización de datos.

Tabla 6

Lista de documentos empleados sobre la eficiencia laboral en la revisión y organización de datos

Descripción	Disponibilidad
- Drucker (1998). La gerencia efectiva. Editorial Hermes.	
- Chiavenato (2006). Introducción a la teoría general de la administración (7ª. ed.).	
- Koontz, Weihrich, y Cannice (2012). Administración, una perspectiva global y empresarial. Decimocuarta edición.	<i>Archivo digital</i>
- Huerta, (2012). Diagnóstico de capacitación para mejorar la eficiencia laboral, el caso de una cadena de discos. Instituto Politécnico Nacional, México.	
- Maella (2010). Variables de la eficiencia del personal.	

Fuente: elaboración propia

4.3 Definición de las unidades de análisis

Las unidades de análisis o segmentos de significado se analizaron tal como se recolectaron en el campo, es decir, que las unidades de análisis elegidas fueron respuestas significativas (de acuerdo con el planteamiento) que permitirán entender el fenómeno de estudio en el contexto de análisis (Hernández, et al., 2018, p. 474). Es decir, en las unidades de análisis encontradas en las opiniones de los informantes clave, a través de los diferentes instrumentos aplicados, como la entrevista semiestructurada y el análisis documental, surgen ideas o patrones comunes que los datos han recopilado.

Para Vargas (2011), el análisis y síntesis es parte de los resultados obtenidos durante el trabajo de campo, planteado y diseñado metodológicamente desde la estructura de la realidad, es decir, una especie de esquema, mapa, diagrama, etc., elaborado con los datos procesados a fin de que tenga sentido para contestar las preguntas de la investigación. (pp. 67-68)

Tabla 7

Determinación y definición de las unidades de análisis

Participantes	Método de recolección de los datos	Subcategorías de estudios	Principales unidades
Seis informantes clave de la Jefatura de Administración de Personal del Ejército	Entrevista semiestructurada	Gestión del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> - Comando de Personal del Ejército - Especializaciones y capacidades - Legajo de personal - Incidencia económica - Capacitación - Influencia de terceros - Incumplimiento de normas y directivas - Sistema de gestión de personal - Plan de carrera del oficial - Cambios de colocación y empleo - Trayectoria profesional - Manual de perfil de puestos
		Gestión de personal	<ul style="list-style-type: none"> - Cargos de responsabilidad - Personal capacitado en otras áreas - Intereses personales - Designación de personal idóneo para el puesto - Capacitación permanente en gestión de personal - Asignación de viáticos para cursos - Gestión por resultados - Planificación inconsistente - Seguimiento a la carrera del oficial - Cumplimiento de normas para el puesto - Selección meritocrática para el ascenso - Mejora en los procesos de gestión
		Eficiencia laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema en condiciones tradicionales - Aprendizaje empírico - Capacidades dentro de su línea de carrera - Compromiso laboral - Mapeo de procesos - Plan de mejora continuo - Continuidad en el trabajo del personal - Capacitación y actualización del personal - Especialización del personal - Empleo del manual de perfil de puestos

Una vez que se determina la definición de las “Unidades de análisis”, el siguiente paso comienza con la denominada codificación abierta, y que consiste en comparar unidades de análisis con el fin de descubrir categorías relevantes para el planteamiento del problema (conceptos incluidos en este y sus relaciones) (Hernández, et al., 2018, p. 474). Es decir, de las entrevistas llevadas a cabo se extraen la mayoría de los datos. Es decir, aquellos que realmente tienen una significación importante, con el fin de establecer relaciones entre los datos que nos faciliten, más tarde, realizar esfuerzos de abstracción más elevados en busca de la generación de conceptos, proposiciones, modelos y teorías.

Se realizó desde la teoría fundamentada, aplicada mediante la “Codificación abierta”, a través de la aplicación Atlas.Ti, donde los datos son segmentados, examinados y comparados en términos de sus similitudes y diferencias, en relación con nuestros objetivos de estudio, en base a las categorías de grupos, de acuerdo con las tablas siguientes:

Tabla 8

Codificación abierta de las entrevistas a los informantes clave

Código	Grupo de códigos 1	Grupo de códigos 2	Grupo de códigos 3
Administradores de personal	Gestión del talento humano		
Análisis para la asignación de cargos y puestos		Gestión de personal	
Aplicación del manual de perfil de puestos	Gestión del talento humano		Eficiencia laboral
Aprendizaje empírico		Gestión de personal	Eficiencia laboral
Asignación al puesto con el perfil indicado			
Capacidades y perfiles para el puesto	Gestión del talento humano	Gestión de personal	
Competencias profesionales			Eficiencia laboral
Compromiso institucional			Eficiencia laboral
Compromiso personal			Eficiencia laboral
Continuidad en el trabajo por dos años		Gestión de personal	Eficiencia laboral
DACO - COPERRE	Gestión del talento humano		
Desconocimiento en administración de personal	Gestión del talento humano		
Eficiente		Gestión de personal	Eficiencia laboral
Especialización profesional			Eficiencia laboral
Factores externos		Gestión de personal	

Código	Grupo de códigos 1	Grupo de códigos 2	Grupo de códigos 3
Falta capacidad de gestión		Gestión de personal	
Falta de coordinación		Gestión de personal	
Falta de sistema para ocupar puestos o cargos	Gestión del talento humano		
Formación continua	Gestión del talento humano	Gestión de personal	Eficiencia laboral
Gestión de personal deficiente		Gestión de personal	
Gestión por resultados		Gestión de personal	
Inadecuada selección de personal	Gestión del talento humano	Gestión de personal	Eficiencia laboral
Incumplimiento a las normas	Gestión del talento humano	Gestión de personal	
Intereses personales	Gestión del talento humano		
Limitada importancia para la administración de personal		Gestión de personal	
Mapeo de procesos y plan de mejora			Eficiencia laboral
Mapeo de servicios prestados	Gestión del talento humano		
Niveles de decisión			Eficiencia laboral
No se dispone de un sistema de administración de personal	Gestión del talento humano		
No se operativiza la función de recursos humanos		Gestión de personal	
Normas y disposiciones			Eficiencia laboral
Perfil idóneo para el puesto	Gestión del talento humano	Gestión de personal	Eficiencia laboral
Personal capacitado en áreas ajenas		Gestión de personal	
Planillas de remuneraciones			Eficiencia laboral
Presupuestal		Gestión de personal	
Reingeniería de procesos		Gestión de personal	
Rotación de personal	Gestión del talento humano		
Selección de personal inadecuado al puesto		Gestión de personal	
Selección meritocrática		Gestión de personal	
Sistema de información adecuado	Gestión del talento humano		
Sistema tradicional			Eficiencia laboral
Situación económica	Gestión del talento humano		
Falta de cultura organizacional	Gestión del talento humano	Gestión de personal	
Trayectoria profesional destacada	Gestión del talento humano		

Fuente: Elaboración propia.

4.4. Descripción de las categorías

Tabla 9

Matriz de descripción de las categorías de estudios

Temas	Código	Categorías	Comentario
Análisis de la asignación de personal de oficiales por parte del Comando de Personal del Ejército del Perú	GTH	Gestión del talento humano	La gestión del talento humano se presenta en la Institución por acción de los gestores en las diversas actividades para integrar, organizar, capacitar, recompensar, desarrollar y motivar al personal militar en la asignación de personal de oficiales para el desempeño de las funciones a nivel Ejército.
	GP	Gestión de personal	La mayoría de los administradores de personal asume el compromiso en gestionar los procesos de personal y administrativos con factores de credibilidad, confianza, respeto, imparcialidad y justicia para promover la asignación de personal de oficiales para el puesto en la función de la misión asignada en la carrera militar.
	EL	Eficiencia laboral	La eficiencia laboral está relacionada con los profesionales idóneos para el puesto en el cumplimiento de sus funciones y manejo correcto de los procesos de asignación de personal de oficiales, previo a la disponibilidad de las herramientas y medios para la gestión administrativa, a fin de mantener o aumentar la eficiencia que es percibida con el desempeño humano, que al final de año es reflejado en sus informes de evaluación anual.

4.5 Soporte de categorías

Tabla 10

Matriz de soporte de categorías

Temas	Categorías	Patrones	Descripción
Análisis de la asignación de personal de oficiales por parte del Comando de Personal del Ejército del Perú	Gestión del talento humano	Capacidades	Oficial con competencias para el cargo
		Sistema de administración	Información objetiva de personal para la toma de decisión
		Proceso de organización	Estructura y diseño de puesto para la función del oficial
		Proceso de crecimiento personal	Poner de manifiesto su formación profesional
	Gestión de personal	Perfil	Análisis del puesto para asignación del personal
		Capacitación	Oficial capacitado en recursos humanos y personal
		Estrategia	Herramienta de gestión, el hombre al puesto, sin tráfico de influencias
		Evaluación	Desempeño en el puesto en el informe de evaluación anual
		Línea de carrera	Prevenir y sancionar actos de corrupción
	Eficiencia laboral	Sistema de información	Base de datos para optimización de los procesos administrativos
		Normas y valores	Niveles de decisión para mejora de la eficacia y eficiencia de su función
		Competencias	Mejorar las habilidades y destrezas en manejo de las competencias digitales en el cargo.
		Mejora continua	Actualización al personal de acuerdo a su especialidad en su línea de carrera.

4.6 Red semántica

Después de realizar la vinculación de las citas con la codificación establecida de cada informante clave, alineado con los objetivos del estudio a través del programa Atlas.Ti, se creó la red semántica para identificar los significados de las categorías, basados en la vinculación de los datos de la asignación de personal de oficiales en relación con los nodos que son elementos básicos de la red semántica.

Nombre	▲	Enraizamiento
● ◇ Administradores de personal	■	1
● ◇ Aplicación del manual de perfil de puestos	■	2
● ◇ Capacidades y perfiles para el puesto	■	2
● ◇ DACOs - COPERE	■	5
● ◇ Desconocimiento en administración de personal	■	1
● ◇ Falta de sistema para ocupar puestos o cargos	■	1
● ◇ Formación continua	■	7
● ◇ Inadecuada selección de personal	■	5
● ◇ Incumplimiento a las normas	■	2
● ◇ Intereses personales	■	1
● ◇ Mapeo de servicios prestados	■	1
● ◇ No dispone de un sistema de administración de personal	■	5
● ◇ Perfil idóneo para el puesto	■	4
● ◇ Rotación de personal	■	1
● ◇ Sistema de información adecuado	■	1
● ◇ Situación económica	■	1
● ◇ Tráfico de influencias	■	6
● ◇ Trayectoria profesional destacada	■	1

Figura 2. Código en grupo de la gestión del talento humano

Fuente: Elaboración propia con Atlas.Ti

➤ **Presentación por redes en diseño semántico de la subcategoría Gestión del talento humano**

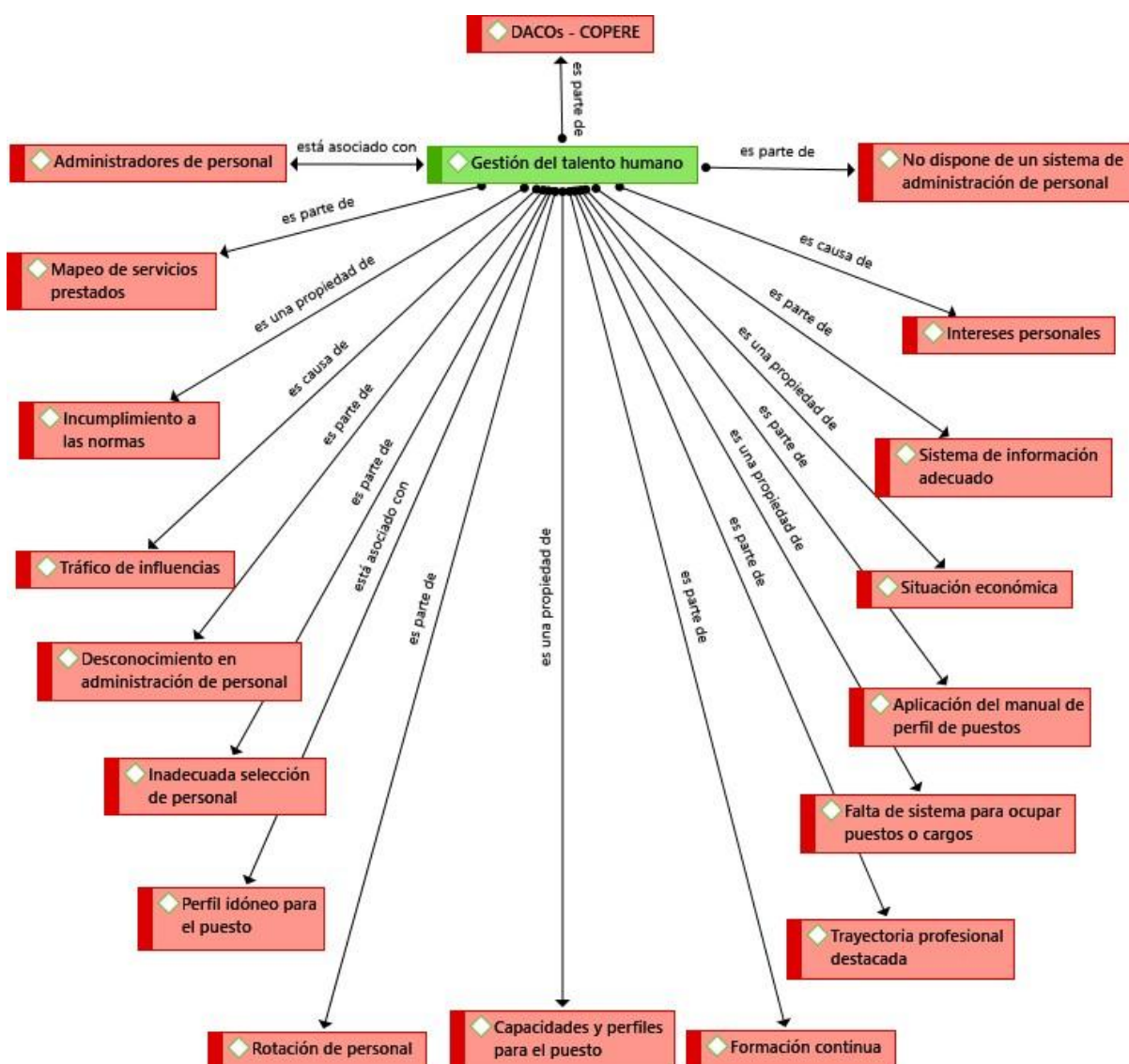


Figura 3. Resultados de codificación en red semántica sobre la gestión del talento humano en el Comando de Personal del Ejército del Perú.

Fuente: Elaboración propia con Atlas.Ti

Análisis e interpretación

Se muestran en la figura 3 los consolidados de la codificación de los informantes claves sobre la gestión del talento humano en la asignación de personal de oficiales por parte del Comando de Personal del Ejército del Perú.

Los informantes claves, de forma acorde, mostraron que la responsabilidad para la asignación de personal es de cada Departamento de Administración de la Carrera del Oficial del Comando de Personal del Ejército (DACO - COPER). Asimismo, se demuestra que no se dispone de un sistema de administración de personal que permita administrar personal de acuerdo con las especializaciones y capacidades, aunado al personal que no tiene la capacitación básica y, por ende, el desconocimiento en administración de personal para realizar rotación de personal dentro y fuera de acuerdo con su preparación, muchas veces el incumplimiento a las normas se ve reflejada por la inadecuada selección de personal para ejercer cargos de alta responsabilidad en la Institución, que no les corresponde, beneficiándose por intereses personales, sin tomar en cuenta el plan de carrera del oficial para seleccionar en base al potencial y rendimiento de su trayectoria profesional destacada, debido a la falta de un sistema de seguimiento para ocupar puestos o cargos a nivel Ejército

De igual manera, los informantes señalaron que uno de los problemas en la gestión del talento humano es la situación económica presupuestal para designar al personal idóneo para el puesto o cargo, en vista que muchas veces se encuentran laborando fuera de la capital, lo que implica una incidencia económica alta para seleccionar de acuerdo a las capacidades y perfiles para el puesto por su preparación y formación continua, viable con la aplicación del manual de perfil al puesto en la asignación de personal de oficiales por parte del Comando de Personal del Ejército.

Se presenta la vinculación de los datos de la gestión de personal en relación con los nodos de la red semántica.

Nombre	Enraizamiento
● ◊ Análisis para la asignación de cargos y puestos	1
● ◊ Aprendizaje empírico	3
● ◊ Capacidades y perfiles para el puesto	2
● ◊ Continuidad en el trabajo por dos años	2
● ◊ Eficiente	2
● ◊ Factores externos	1
● ◊ Falta capacidad de gestión	1
● ◊ Falta de coordinación	1
● ◊ Formación continua	7
● ◊ Gestión de personal deficiente	4
● ◊ Gestión por resultados	1
● ◊ Inadecuada selección de personal	5
● ◊ Incumplimiento a las normas	2
● ◊ Limitada importancia para la administración de personal	1
● ◊ No se operativiza la función de recursos humanos	1
● ◊ Perfil idóneo para el puesto	4
● ◊ Personal capacitado en áreas ajenas	1
● ◊ Presupuestal	1
● ◊ Reingeniería de procesos	1
● ◊ Selección de personal inadecuado al puesto	2
● ◊ Selección meritocrática	1
● ◊ Tráfico de influencias	6

Figura 4. Código en grupo de la gestión de personal en los procesos administrativos en el Comando de Personal del Ejército.

Fuente: Elaboración propia con Atlas.Ti.

Análisis e interpretación

En la figura 5 se observa que los consolidados de las respuestas brindadas por los informantes claves sobre la gestión de personal en los procesos administrativos en la asignación de personal de oficiales por parte del Comando de Personal del Ejército del Perú.

De acuerdo con lo expresado por los informantes claves, la selección y nombramiento del personal para ejercer cargos de alta responsabilidad se está dando por factores externos a la gestión del personal, evidenciando el incumplimiento a las normas y disposiciones al permitir la selección de personal inadecuado al puesto, lo que es un indicador que la gestión de personal es percibida por los oficiales en la Institución como deficiente, sin tener en cuenta la selección meritocrática al puesto con el perfil indicado, sin el previo análisis para la asignación de cargos y puestos, esto se viene dando por existir una limitada importancia para la administración del personal que ha sido capacitado en áreas ajenas y, por ende, no se operativiza la función de la gestión de recursos humanos en las DACO, conllevando a la inadecuada selección de personal por falta de capacidad de gestión para el seguimiento de la carrera del oficial, desconocimiento de las normas y directivas, y la escasa sistematización de los procesos de gestión del personal en la administración.

De igual manera, los entrevistados señalaron que la gestión de personal en los procesos administrativos para la asignación de personal de oficiales está basada en las capacidades y perfiles para el puesto, que a través de la carrera del oficial debe estar enmarcada en la formación continua, y por ende, la designación del personal debe ser con el perfil idóneo para el puesto, a fin de obtener y evidenciar la gestión por resultados manejando los medios y recursos de forma eficiente y coordinada para que el sistema de administración de personal tenga una reingeniería de procesos por especialistas y no por aprendizaje empírico de recursos humanos, donde el personal que labora debe tener continuidad en el trabajo de gestión de personal por un lapso mínimo dos años, en los procesos administrativos para la asignación de personal de oficiales por parte del Comando de Personal del Ejército del Perú.

A continuación, se presenta la vinculación de los datos de la eficiencia laboral en relación con los nodos de la red semántica.

















Nombre	▲	Enraizamiento
● ◇ Aplicación del manual de perfil de puestos		2
● ◇ Aprendizaje empírico		3
● ◇ Competencias profesionales		3
● ◇ Compromiso institucional		1
● ◇ Compromiso personal		1
● ◇ Continuidad en el trabajo por dos años		2
● ◇ Eficiente		2
● ◇ Especialización profesional		1
● ◇ Formación continua		7
● ◇ Inadecuada selección de personal		5
● ◇ Mapeo de procesos y plan de mejora		1
● ◇ Niveles de decisión		1
● ◇ Normas y disposiciones		2
● ◇ Perfil idóneo para el puesto		4
● ◇ Planillas de remuneraciones		6
● ◇ Sistema tradicional		1

Figura 6. Código en grupo de la eficiencia laboral del personal de oficiales en el Comando de Personal del Ejército.

Fuente: Elaboración propia con Atlas.Ti

➤ Presentación por redes en diseño semántico de la subcategoría Eficiencia laboral

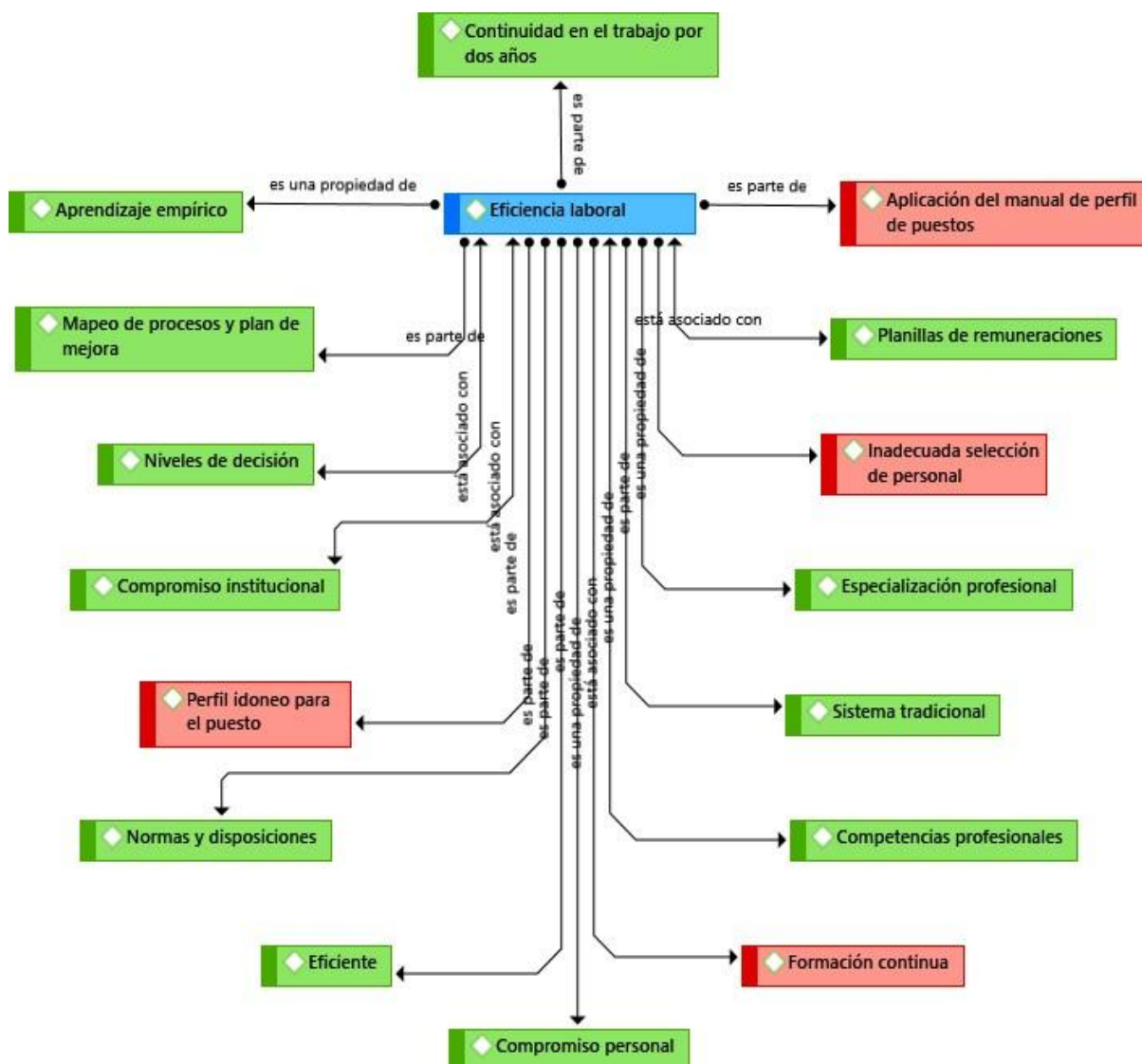


Figura 7. Resultados de codificación en red semántica sobre la eficiencia laboral del personal de oficiales en el Comando de Personal del Ejército.

Fuente: Elaboración propia con Atlas.Ti.

Análisis e interpretación

En la figura 7 se presentan los consolidados de las respuestas brindadas por los informantes en relación a la situación actual de la eficiencia laboral del personal de oficiales en el cumplimiento de su función en el Comando de Personal del Ejército del Perú.

Los informantes clave manifestaron que existe coordinación eficiente entre el Comando de Personal del Ejército y la Oficina Económica del Ejército en relación al sistema de información de sus planillas de remuneraciones para efectuar el pago de sueldos, bonificaciones y otros derechos de personal, asimismo, para que mejore la eficiencia y eficacia en su función, el personal lo realiza bajo un sistema tradicional: los niveles de decisión para el cumplimiento de las normas y disposiciones, ni qué decir del personal que es cambiado a laborar al COPERE en la administración del personal, es designado sin tener en cuenta el perfil idóneo para el puesto, y por ende, se refleja en el trabajo y el aprendizaje empírico de la gestión de personal sin especialización profesional en gestión de recursos humanos, dichos procesos de trabajo en el COPERE serán eficientes cuando exista continuidad del personal por un período mínimo de dos (02) años, a fin de dar encadenamiento a los procesos administrativos para mejorar la eficiencia laboral del personal de oficiales en el cumplimiento de su función en el Comando de Personal del Ejército del Perú.

Por otra parte, los informantes clave indicaron que la eficiencia laboral está en relación a la asignación del personal para la función y el puesto de acuerdo a sus capacidades, especialización y experiencia dentro de su línea de carrera, en base a su formación continua y, por ende, a su compromiso personal que lo atribuye a obtener competencias profesionales para la gestión y administración de personal de manera eficiente, a fin de realizar mapeos de procesos y plan de mejora continuo para el seguimiento del personal y la aplicación del manual de perfil de puestos de manera transparente, reflejado con el compromiso institucional en el marco de la eficiencia laboral en la gestión y administración de personal.

4.7 Triangulación

Tabla 11

Triangulación de técnicas cualitativas y de datos en base a la categoría principal Asignación de personal de oficiales

Categorías	Entrevistas	Análisis documental	Síntesis integrativa
<p>Categoría 1 Gestión del talento humano</p>	<p>Los informantes clave, de forma uniforme indicaron que la responsabilidad para la asignación de personal del departamento administración de la carrera del oficial del Comando de personal del ejército (DACO-COPERE) por lo que se demuestra que está no dispone de un sistema de administración de personal de acuerdo a la especialización y capacidad. Unido al personal que no tiene la capacitación básica y, por lo tanto, existe desconocimiento de la administración de personal para llevar a cabo la rotación de los recursos humanos dentro y fuera, pero de acuerdo a su capacitación y superación. En la mayoría de las veces, ocurre un incumplimiento a las normas que se demuestra por una inadecuada selección del personal para el ejercicio de cargos de alta responsabilidad que no les corresponde, beneficiándose por intereses personales sin considerar el plan de carrera del oficial para la selección en base al potencial y el rendimiento de una trayectoria profesional sobresaliente debido a la falta de un sistema de seguimiento.</p>	<p>La gestión del talento humano busca la personalización de los colaboradores y los percibe como seres humanos que tienen habilidades y capacidades intelectuales y técnicas y que por ello dependen las organizaciones para operar, producir bienes y servicios, atender a los usuarios, competir en los mercados y lograr los objetivos generales y estratégicos de la organización (Chiavenato, 2011).</p> <p>“Toda organización, para conseguir sus objetivos, sugiere contar con los recursos y medios necesarios, tanto financieros, tecnológicos, materiales y humanos, donde las personas son quienes generan y fortalecen la innovación y el futuro de la organización, por lo que es fundamental diseñar las políticas y directrices oportunas para el manejo de los individuos en sus actividades propias de la institución” (Guerrero, 2011).</p>	<p>En el EEPP la asignación del personal es entera responsabilidad de cada DACO del comando del personal. Estos departamentos deben estar constituidos por un personal capacitado que permita lograr el alcance los objetivos de la institución. Los DACOS deben contar con medios y recursos a su disposición y también con un conjunto de procedimientos estandarizados que permitan gestionar el personal de tal manera que se pueda cumplir con las normas y disposiciones emanadas por la alta dirección y además asignar al personal de oficiales de acuerdo a sus perfiles de puesto.</p>

Categorías	Entrevistas	Análisis documental	Síntesis integrativa
<p>Categoría 2 Gestión de personal</p>	<p>Según lo expresado por los informantes es investigación la selección de nombramiento del personal para ejercer cargos de alta responsabilidad se da más por factores externos. La gestión del personal lo cual demuestra de incumplimiento a las normas y disposiciones ya que permiten la selección en personal inadecuado al puesto por lo que es todo ello indica que la atención del personal es perseguida por su oficial inclusión como deficiente y arbitraria en sus decisiones pues no tienen en cuenta la meritocracia y lleva a cabo un proceso de nombramiento de personal sin un previo análisis para asignar los cargos y puestos. Esto se viene dando desde hace un buen tiempo, por lo tanto, no se está usando la función de la gestión de recursos humanos en la vida. Todo lo que conlleva a una inadecuada selección de un personal por falta de capacidad de gestión para el seguimiento la carrera de oficial. También se observa un desconocimiento las normas y directivas y una escasa sistematización de los procesos de gestión del personal.</p>	<p>La tendencia es buscar en los colaboradores la generación de valor. Es decir, con la globalización y las tecnologías digitales, las formas de planeación han cambiado la manera de gestionar personas, además de seleccionar y atraer talentos, las organizaciones buscan ser atractivas para retenerlos con mejores salarios y beneficios (Manpower Group, 2012, p. 7).</p> <p>El destacado rol de las personas en las organizaciones, lo cual es indispensable consolidar su presencia, desarrollo y permanencia para el proceso de selección de personal, por lo tanto, es de “vital importancia que se conceda la atención necesaria a la gestión de las personas con relación a los recursos humanos, para lograr una ventaja competitiva y con ello su supervivencia” (Pérez & Coutín, 2005).</p>	<p>El rol de la gestión de las personas en la organización es de vital importancia, porque genera valor a través de la planificación y su empleo se ve reflejado por las tecnologías digitales para seleccionar y realizar el seguimiento al personal idóneo para puestos de alta responsabilidad de forma meritocrática, sin tener que incumplir normas y disposiciones, contrarrestando factores externos y ajenos a la Institución por falta de cultura organizacional, que muchas veces emplea el personal en beneficio propio, la escasa sistematización de los procesos de la gestión de personal no se consolida para el desarrollo y gestión de la mejor manera para el proceso de asignación del personal de oficiales para el puesto o cargo.</p>
<p>Categoría 3 Eficiencia laboral</p>	<p>Los informantes clave manifestaron que existe coordinación eficiente entre el Comando de Personal del Ejército y la Oficina Económica del Ejército en relación al sistema de información de sus planillas de remuneraciones para efectuar el</p>	<p>“La eficiencia laboral enfoca realizar un trabajo o actividad al menor costo posible y en el menor tiempo, sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos; pero a la vez</p>	<p>Las organizaciones buscan la eficacia a través de la productividad del trabajo o actividad al menor costo y tiempo de sus recursos humanos que</p>

Categorías	Entrevistas	Análisis documental	Síntesis integrativa
	<p>pago de sueldos, bonificaciones y otros derechos de personal, asimismo, el personal para que mejore la eficiencia y eficacia en su función la realiza bajo un sistema tradicional, los niveles de decisión para el cumplimiento de las normas y disposiciones, ni qué decir del personal que es cambiado a laborar al COPERE en la administración del personal, son designados sin tener en cuenta el perfil idóneo para el puesto, y por ende, se refleja el trabajo y el aprendizaje empírico de la gestión de personal sin especialización profesional en gestión de recursos humanos, dichos procesos de trabajo en el COPERE serán eficientes cuando exista continuidad del personal por un período mínimo de dos (02) años, a fin de dar encadenamiento a los procesos administrativos para mejorar la eficiencia laboral del personal de oficiales en el cumplimiento de su función en el Comando de Personal del Ejército del Perú.</p>	<p>implica calidad al hacer bien lo que se hace” (Robbins et al., 2015, p. 8).</p> <p>En la organización se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia en el desempeño individual y organizacional de las personas y de la gerencia: la efectividad es el logro de objetivos y la eficiencia es alcanzar los fines con el mínimo de recursos y la suma de los dos para lograr la eficacia (Koontz et al., 2012, p. 14).</p>	<p>supone efectividad y eficiencia en el desempeño de sus funciones, en este sentido, el COPERE y la OEE integran un sistema de información para el pago de sus haberes, bonificaciones y otros derechos de personal, lo cual implícitamente evidencia la eficacia laboral del personal, sin embargo, existen niveles de decisión para el cumplimiento de las normas y disposiciones para la administración de personal que deben contar con especializaciones en gestión de personal para dar continuidad al trabajo en los procesos administrativos sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humano en los DACO.</p>

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO V

Diálogo teórico-empírico

La investigación fue del tipo teórico-empírico, y de análisis metodológico interpretativo en relación con el “Análisis de la asignación de personal de oficiales por parte del Comando de Personal del Ejército del Perú”. En el marco del análisis y síntesis de la descripción y explicación cualitativa de los informantes sujetos de la investigación, los resultados corresponden a la triangulación de los datos.

En este contexto, al emplear la triangulación de las técnicas cualitativas de los diversos métodos se buscó analizar un mismo fenómeno a través de diferentes acercamientos, es decir, se utilizaron distintas técnicas cualitativas, las entrevistas y el análisis documental, en los cuales la interpretación del fenómeno fue de corte cualitativo para que estos sean equiparables.

Conclusiones

En esta parte se da a conocer las conclusiones a partir de los datos recogidos de acuerdo con las manifestaciones de los informantes clave, desde la triangulación de los datos presentada.

1. En relación al objetivo de la categoría principal, en explicar la importancia de la asignación del personal de oficiales para ocupar puestos de alta responsabilidad por parte del Comando de Personal del Ejército, de acuerdo al análisis de las manifestaciones de los entrevistados y los documentos analizados, en relación con la gestión del talento humano, el encargado de la asignación de personal es cada Departamento de Administración de la Carrera del Oficial del Comando de Personal del Ejército, estos deben estar dotados de habilidades y capacidades para alcanzar los objetivos institucionales, el problema álgido es la situación económica presupuestal para designar al personal idóneo para el puesto o cargo, mientras que el rol de la gestión de personal es de vital importancia, porque genera valor a través de la planificación para realizar el seguimiento al personal idóneo para los puestos de alta responsabilidad de forma meritocrática, el problema surge cuando no se realiza el análisis para la asignación de cargos y puestos, por existir limitada importancia para la administración de personal que ha sido capacitado en áreas ajenas y, en relación con la eficiencia laboral, se debe buscar la eficacia a través de la productividad del trabajo o actividad al menor costo y tiempo de sus recursos humanos que supone efectividad y eficiencia en el desempeño de sus funciones para evidenciar la eficacia laboral del personal,

sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos en la administración de la gestión de personal en el Comando de Personal del Ejército.

2. Respecto a los resultados de la triangulación de datos sobre la gestión del talento humano en la asignación de personal de oficiales por parte del Comando de Personal del Ejército del Perú, se evidencia que la responsabilidad para dicha asignación es de cada Departamento de Administración de la Carrera del Oficial del Comando de Personal del Ejército (DACO - COPERE), los que no disponen de un sistema de administración de personal que les permita administrarlo de acuerdo a las especializaciones y capacidades, el personal no tiene la capacitación básica y, por ende, el desconocimiento en administración de personal, que lo lleva al incumplimiento de las normas en la selección de personal para ejercer cargos de alta responsabilidad por factores externos a la Institución, alineado por intereses personales, sin tomar en cuenta el plan de carrera del oficial para seleccionar en base al potencial y rendimiento de su trayectoria profesional destacada, debido a la falta de un sistema de seguimiento para ocupar puestos o cargos de alta responsabilidad a nivel Ejército.
3. En la gestión de personal en los procesos administrativos de la asignación de personal de oficiales por parte del Comando de Personal del Ejército del Perú, se evidencia que la asignación de oficiales debe estar basada en las capacidades y perfiles para el puesto en relación a la carrera del oficial, que debe estar enmarcada en la formación continua, y por ende, la designación del personal debe ser con el perfil idóneo para el puesto, a fin de obtener y evidenciar la gestión por resultados empleando los medios y recursos de forma eficiente y coordinada para que el sistema de administración de personal tenga una reingeniería de procesos por especialistas y no por aprendizaje empírico de recursos humanos, donde el personal que labora debe tener continuidad en el trabajo de gestión de personal por un lapso mínimo de dos años en los procesos administrativos en la asignación de personal de oficiales para el desempeño de sus funciones en el Comando de Personal del Ejército.
4. Finalmente, en relación a la situación actual de la eficiencia laboral del personal de oficiales en el cumplimiento de su función en el Comando de Personal del Ejército del Perú, se evidencia que debe estar de acuerdo a sus capacidades, especialización y experiencia dentro de su línea de carrera, en base a su formación continua y, por ende, a su compromiso personal que lo atribuye a obtener competencias profesionales para la gestión y

administración de personal de manera eficiente, a fin de realizar mapeos de procesos y plan de mejora continuo para el seguimiento del personal y la aplicación del manual de perfil de puestos de manera transparente, reflejado con el compromiso institucional en el marco de la eficiencia laboral en la gestión y administración de personal.

Recomendaciones

A continuación, se presenta los resultados obtenidos en la presente investigación, donde se recomienda lo siguiente:

1. Ya que la asignación del personal de oficiales dentro de la Institución actualmente se realiza de forma manual, se recomienda que el Comandante General del COPERE disponga que el Departamento de Telemática del COPERE realice en el más breve plazo un estudio para desarrollar el proyecto de un sistema informático de administración de personal, que permita designar de manera eficiente al personal idóneo para el puesto o cargo y así pueda realizarse una buena gestión y administración de personal tomando en cuenta las especialidades funcionales del personal capacitado en recursos humanos para beneficio de la Institución.
2. Se sugiere que cada Departamento de Administración de la Carrera del Oficial del Comando de Personal del Ejército, en relación con la gestión del talento humano, implemente un sistema de información de seguimiento y monitoreo al personal capacitado y especializado para gestionar apropiadamente el talento humano, así mismo, fortalecer los lineamientos de formación continua con la finalidad de mejorar la eficiencia en la selección de personal para ejercer cargos de alta responsabilidad, tomando en cuenta el plan de carrera del oficial en base al potencial y rendimiento de la trayectoria profesional destacada de cada oficial para ocupar puestos o cargos a nivel Ejército, lo cual beneficiaría al personal de los DACO - COPERE y, por ende, a la Institución.
3. Se recomienda, mediante una coordinación con la Jefatura de Educación del Ejército, a través de la Escuela de Intendencia, la realización de talleres de capacitación en gestión de recursos humanos para todo el personal designado a trabajar en los DACO - COPERE, con el propósito de realizar la selección y el nombramiento acorde del personal en cargos de alta responsabilidad en forma más eficiente, teniendo en cuenta la meritocracia, fortaleciendo así al Comando de Personal del Ejército en los procesos de gestión del personal para beneficio de la Institución.
4. Finalmente, se recomienda que el Comando de Personal del Ejército, a través de los DACO, después del proceso de cambios de colocación, deben realizar la capacitación de los administradores, con la finalidad de tener al personal idóneo y capacitado y fortalecer así la

eficiencia laboral del personal de oficiales en el cumplimiento de sus funciones, debiendo permanecer como mínimo por un lapso de dos años, a fin de dar continuidad a los procesos administrativos de personal, beneficiando así a las diferentes dependencias del Ejército al disponer del recurso humano seleccionado, capacitado, conducido y explotado bajo estándares multidimensionales de mérito para que el cumplimiento de los roles estratégicos se realice con eficiencia.

Propuesta para enfrentar el problema

Las propuestas para hacer viables las recomendaciones son las siguientes:

1. Realizar los estudios para desarrollar el proyecto de un sistema de administración de personal, y disponer en la base de datos los perfiles del personal capacitado y especializado en gestión del talento humano, gestión de personal y eficiencia laboral para la asignación de los oficiales y tomar las decisiones para el puesto o cargo en la asignación del mismo.
2. Programar talleres de capacitación a todos los DACO relacionados con la gestión del talento humano para recabar información de las necesidades reales sobre la creación del sistema de información de seguimiento de personal con potencial y competencias para la asignación de puestos o cargos de alta responsabilidad, alineado al plan de carrera del oficial.
3. Presentar al Comando de Personal del Ejército, los requerimientos de gestión de personal para capacitación y especialización en gestión del talento humano y gestión de personal en las mejores universidades del país y/o Escuela de Intendencia con la debida anticipación, lo que permitirá operativizar la función de gestión de personal en los DACO.
4. Realizar coordinaciones con la Dirección de Personal del Ejército para fortalecer la eficiencia laboral del personal de oficiales en la asignación de puestos de alta responsabilidad para tomar en cuenta su retribución por el cumplimiento de sus funciones en la administración de personal en el Comando de Personal del Ejército.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ariza, J. A. (2004). *Dirección y administración integrada de personas*. Mc Graw Hill.
- Bagdadli, S. & Roberson, Q. (2008) *The impact of a “Great Place to Work” on organizational performance*. L“Organizzazione Fa La Differenza? IX Workshop dei Docenti e dei Ricercatori di Organizzazione Aziendale, 7-8 Febbraio. Università Ca’ Foscari.
- Blasco, J. L. (2011). Cuatro herramientas sencillas y valientes para hacer una compañía más sostenible. *Ambienta: la revista del Ministerio de Medio Ambiente*, (94), 120-127.
- Braun, V. y Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cabarcas, N. (2013). Gestión del talento humano. En C. Idalberto, *Gestión del talento humano* (págs. 1-4). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las Organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I., y Nagore-Cázares, G. (2017). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. 3ª ed. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.) Cuajimalpa, Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de recursos humanos*, 5ª edición, Mc Graw Hill,
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill.
- Covey, S. (2005). *El 8º hábito*, Editorial Planeta.
- Decreto Legislativo N° 1149 (2012). Ley de la Carrera y Situación del Personal de la Policía Nacional del Perú.
- Decreto Supremo N° 009 (2013). Modifican el Reglamento de la Ley N° 28359, Ley de Situación Militar de los Oficiales de las Fuerzas Armadas.
- De Silva, S. (1997). *The Changing Focus of Industrial Relations and Human Resource Management*. Paper presented at the ILO Workshop on Employers’ Organizations. 5-13 de mayo.

- Drucker, P. (1998). *La gerencia efectiva*. Editorial Hermes.
- Ejército del Perú (2014). RE 1-54: Liderazgo militar.
- Friedman, M. (2004). *Leadership and history. Handbook of Leadership Theory and Practice*, pp. 291-304.
- García, G. M., Posada, V. N. y Hernández, R. C. (2014). La motivación y los sistemas de recompensas y su impacto en la producción. *Contribuciones a la economía*, Vol
- Gómez de la Torre, A. (2018). ¿Nuevos roles de las Fuerzas Armadas en el Perú? En Baeza, J., Escudero, M. C., Pastrana, E., Pérez, D., Ramalho, A. J., ... & Vera, D. (2018). *El nuevo rol de las Fuerzas Armadas en Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador y Perú: red de política de seguridad*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Instituto de Estudios Internacionales (IDEI). (pp. 171-198).
- Guerrero, Y. (2011). *Gestión del talento humano*. Tecnológico de estudios superiores.
- Huerta, F. J. (2012). Diagnóstico de capacitación para mejorar la eficiencia laboral, el caso de una cadena de discos. Instituto Politécnico Nacional.
- Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M. (2012). Administración, una perspectiva global y empresarial. Decimocuarta edición. Mc Graw Hill/Interamericana Editores S.A.
- Iglesias, M. (2012). *Gestión de las personas en la administración de proyectos*.
- Maella (2010). *Variables de la eficiencia del personal*: www.iese.edu/research/pdfs/OP-0174.pdf consultado 25 de febrero del 2020.
- ManpowerGroup (2012). Premio ManpowerGroup a la investigación en capital humano. Talento y liderazgo, p.7.
- Martínez, P., & Patricia, L. (2013). Gestión del talento humano. *Revista arbitrada del centro de investigación y estudios gerenciales A.C.*, 1-12.
- Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez (2010). *Metodología de la investigación. cuantitativa - cualitativa y redacción de tesis*.
- Pérez, Y., & Coutín, A. (2005). *La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial*. *ACIMED*, 13(6), 0-0.
- Rivera, R. A. (2014). Conversaciones para el éxito en las organizaciones mediante el diálogo transformativo. una mirada al aprendizaje organizacional. *Strategy & Management Business Review - ISSN: 0718-8714*. *strategy.manag.bus.rev.:* 5(1), p.3.

Robbins, Decenzo & Coulter (2015). Fundamentos de administración. 8va edición. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1996). Metodología de la investigación cualitativa.

Tendencias globales en capital humano (2016). *Deloitte University Press, Deloitte Development LLC*.

Vargas, X. (2011). *¿Cómo hacer investigación cualitativa? Una guía práctica para saber qué es la investigación en general y cómo hacerla, con énfasis en las etapas de la investigación cualitativa*.

<http://www.paginaspersonales.unam.mx/app/webroot/files/981/94805617-Xavier-Vargas-B-COMO-HACER-INVESTIGA.pdf>

Tesis

Benítez y Caniggia (2014), en su tesis titulada “Administración de los recursos humanos frente a la rotación del personal en la Escuela de Suboficiales del Ejército Argentino, 2013” (Tesis para optar el grado académico de Magíster). Escuela de Guerra del Ejército Argentino.

Domínguez (2019), en su tesis titulada “Gestión del talento humano y el desempeño laboral en el servicio de administración tributaria (SAT) de Lima, 2018” (Tesis para optar el grado académico de Magíster). Universidad César Vallejo.

Durand (2018), en su investigación titulada: El capital humano y su influencia en el desarrollo económico del Centro de Idiomas Virgen de las Mercedes del distrito de Lima, en el 2017 (Tesis para optar el grado académico de Doctor). Escuela de Postgrado del Instituto Científico y Tecnológico del Ejército.

Espinosa (2016), en su investigación titulada: “La gestión del capital humano en SCMMLCC (Caserones)” (Tesis para optar el grado académico de Magíster). Universidad de Chile.

Flores (2017), en su investigación titulada: “la sistematización del proceso de asignación de personal con el fin de implementar las especialidades funcionales dentro de la Policía Nacional del Perú (Tesis para optar el grado académico de Magíster). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima - Perú.

León (2018), en su investigación titulada: “Gestión del talento humano y la calidad de servicios en el ministerio del ambiente sede provincia de Napo” (Tesis para optar el grado

académico de Magíster). Universidad Técnica de Ambato.

Paredes (2018), en su tesis titulada “Gestión del talento humano y desarrollo de competencias cardinales en personas con discapacidad que laboran en empresas de la provincia del Guayas Ecuador” (Tesis para optar el grado académico de Doctor). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.



ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia (cualitativa)

Título: Análisis de la asignación de personal de oficiales por parte del Comando de Personal del Ejército del Perú

Descripción de la realidad problemática	Preguntas de investigación	Objetivos	Teorías	Categorías	Subcategorías	Metodología	Plan de análisis de datos
<p>La situación del Sistema de Personal en el Ejército, sobre la concepción relevante y errática sustentada en argumentos de supuestos suficientes para equilibrar el déficit de personal, en términos de cantidad y de calidad. Las Fuerzas Armadas (FF.AA.) y en particular el Ejército del Perú, tienen no solo por misión constitucional, por su Ley Orgánica, por su Doctrina y Reglamentos deberes muy delicados que tienen directa relación con la supervivencia del Estado.</p> <p>Sin embargo; de continuar estas características limitantes, nada asegura el éxito si no se dispone del Recurso Humano</p>	<p>¿Por qué es importante la asignación de personal de oficiales para ocupar puestos de alta responsabilidad por parte del Comando de Personal del Ejército del Perú?</p> <p>¿Cómo es el análisis de la gestión del talento humano en la asignación de personal de oficiales para laborar en las Grandes Unidades por parte del Comando de Personal del Ejército del Perú?</p> <p>¿Cómo es la gestión de</p>	<p>Explicar la importancia de la asignación del personal de oficiales para ocupar puestos de alta responsabilidad por parte del Comando de Personal del Ejército del Perú.</p> <p>Analizar cómo es la gestión del talento humano en la asignación de personal de oficiales para laborar en las Grandes Unidades por parte del Comando de Personal del Ejército del Perú.</p> <p>Evaluar la gestión de personal en los procesos</p>	<p>1) Teorías sobre la asignación de personal</p> <p>2) Teorías de la gestión del talento humano</p> <p>3) Teoría de la eficiencia laboral</p>	Asignación de personal de oficiales	<p>Gestión del talento humano</p> <p>Eficiencia laboral</p>	<p>Enfoque: Cualitativo</p> <p>Métodos: Hermenéutico Interpretativo.</p> <p>Informantes: Personal que labora en la administración de Oficiales en el COPERE – CGE</p> <p>Muestreo:</p>	<p>Técnicas: Entrevista, Observación directa en campo y la Indagación documental</p> <p>Instrumento: Guía de entrevista y análisis documental.</p> <p>Técnica de análisis de datos: Etapa exploratoria, Etapa</p>

Descripción de la realidad problemática	Preguntas de investigación	Objetivos	Teorías	Categorías	Subcategorías	Metodología	Plan de análisis de datos
<p>seleccionado, formado, conducido y explotado bajo estándares multidimensionales de mérito; simplemente está destinado a no superar los promedios, que conlleva al fracaso.</p> <p>En definitiva, si se siguen dando las condiciones inadecuadas en un entorno de amenazas cada vez más complejas, el reto por asumir nos exige un recurso humano de primer orden que de manera idónea sea captado, seleccionado, formado, especializado, calificado y capacitado para alcanzar el futuro con una mirada de proyección estratégica.</p>	<p>personal en los procesos administrativos en la asignación de personal de oficiales en la Jefatura de Administración de Personal de Oficiales del Comando de Personal del Ejército del Perú?</p> <p>La eficiencia laboral del personal de oficiales se evidencia en el cumplimiento de su función en la Jefatura de Administración de Personal de Oficiales del Comando de Personal del Ejército del Perú.</p>	<p>administrativos en la asignación de personal de oficiales en la Jefatura de Administración de Personal de Oficiales del Comando de Personal del Ejército del Perú.</p> <p>Analizar la situación actual de la eficiencia laboral del personal de oficiales en el cumplimiento de su función en la Jefatura de Administración de Personal de Oficiales del Comando de Personal del Ejército del Perú.</p>				<p>Siete jefes de Administración de Oficiales de Armas y Servicios.</p>	<p>Descriptiva</p> <p>Etapas Estructural, que al final se codificará los instrumentos con Atlas.ti</p>

Anexo 2: Instrumentos de acopio y recolección de datos

Guía de entrevista (semiestructurada)

Buenos días/buenas tardes, expresamos nuestro agradecimiento por el tiempo y la atención presentada para poder realizar esta entrevista, cuya información y comentarios que nos sea proporcionado serán muy valiosas para profundizar la presente investigación.

Entrevistados	:	
Grado Académico	:	
DNI	:	
Lugar y fecha	:	
Experiencia alcanzada	:	
Título de la investigación: “Análisis de la asignación de personal de oficiales por parte del comando de personal del Ejército del Perú”.		
N°	Ítems	
01	X: Asignación de personal de oficiales	
	X1: Gestión del talento humano	
	(1)	¿En quién recae la responsabilidad para asignación del personal en función de capacidades y competencias para el cargo en el Ejército?
	(2)	¿Puedes explicar si el COPERE cuenta con un eficaz sistema de administración de personal para la gestión del talento humano?
	(3)	¿Cómo se determina los procesos de la gestión del talento humano para laboral como administrador de personal en el COPERE?
	(4)	¿Cuál cree usted que sea el principal problema en los procesos de la gestión del talento humano en el COPERE?
	X2: Gestión de personal	
	(5)	En la gestión de personal, ¿se efectúa el análisis de puestos según su perfil para la asignación del personal de oficiales en los procesos de cambios anualmente?
	(6)	¿Está claramente definida la necesidad de capacitación y desarrollo para los oficiales a través de la selección meritocrática por la gestión de personal en el COPERE?
	(7)	¿Se considera la gestión de personal en la función de recursos humanos una herramienta de estrategia para la administración de personal en el Ejército?
	(8)	¿Cómo considera usted la gestión de personal que está llevando el COPERE?

	(9) ¿Según usted cuales son las deficiencias y/o problemas que existen en la gestión de personal por parte del COPERE?
X3: Eficiencia laboral	
(10)	Para la eficiencia laboral en el Ejército, ¿se dispone de una base de información para efectuar el pago de sueldos, salarios y honorarios oportunamente?
(11)	En la administración de personal del COPERE, ¿han desarrollado los niveles de decisión para que el personal se integre a las normas y valores de la institución en la mejora de la eficiencia y eficacia de su función?
(12)	En la eficiencia laboral del personal en el COPERE, ¿se refleja el enfoque en las competencias laborales con la capacidad del personal para emplear sus conocimientos, habilidades y destrezas para desarrollar su trabajo de manera efectiva en la asignación de personal en el cargo?
(13)	¿Cómo cree usted que se debería mejorar la eficiencia laboral de los oficiales en el Ejército?

Anexo 3: Validación de instrumento de recolección de datos



**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO**

Apellidos y Nombres del Informante	Institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor del Instrumento
Dr. Nino Delgado Viera	CAEN - EPG	Guía de entrevista semiestructurada	Leonardo Gianpaolo ECHEVARRÍA LÓPEZ
Título de la investigación: Análisis de la asignación de personal de oficiales por parte del comando de personal del ejército del Perú.			

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

		DEFICIENTE				REGULAR				BUENA				MUY BUENA				EXCELENTE				
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.																				X	
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables.																					X
3. ACTUALIZACIÓN	Está adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																					X
4. ORGANIZACIÓN	Esta organizado en forma lógica.																					X
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos cuantitativos																					X
6. INTENCIONALIDAD	Es adecuado para valorar el aprendizaje de estadística																					X
7. CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos científicos.																					X
8. COHERENCIA	Entre las variables, dimensiones, Indicadores e ítems.																					X
9. METODOLOGÍA.	La estrategia responde al propósito de la investigación.																					X
10. PERTINENCIA	La escala es aplicable.																					X

II. OPINIÓN DE APLICACIÓN

(APLICABLE) para la recolección de datos.

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

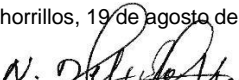
95

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	Nº DE TELEFONO
Chorrillos, 19 de agosto 2020	44228730		996 070183

**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO**

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Análisis de la asignación de personal de oficiales por parte del comando de personal del ejército del Perú.

I. DATOS DEL EXPERTO:

- a. Apellidos y nombres : Nino Delgado Viera
 b. Grado académico-profesión :
 c. D.N.I. : 44228730
 d. N° de teléfono : 9960700183
 e. Lugar y fecha : Chorrillos, 19 de agosto de 2020
 f. Firma : 

II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)

- a. Autor(es) del instrumento : TC EP Echevarría López Leonardo
 b. Institución a la que pertenece: VIII MCM - ESGE
 c. Método de investigación : Cualitativa
 d. Tipo de entrevista : Semiestructurada

III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

N°	Criterios	Indicadores	Valoración
			De: 0 a 1
01	Diseño	Convocatoria: Lugar – tiempo. Contenidos: Propuesta de temas- preguntas – respuestas.	1
02	Organización	Selección: informantes – representación de temas – tipo de respuesta – número de entrevistas.	1
03	Estructuración	Guía de entrevista : Dirección a seguir - Objetivos - N° de preguntas según tipo de entrevista Contexto de los datos: Conocer experiencias del entrevistado Tema propios : Aspectos que interesen	1
04	Secuencial	Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Siguen un orden lógico y pre-requisitorial.	1
05	Conectividad	Conjuga el tipo de pregunta con el objetivo de investigación y se armoniza con las experiencias que esperan ser revaloradas en el cuestionario.	1
06	Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos desconocidos y/o modificados de las variables de investigación.	1
07	Actualidad	Existe coherencia entre resultados alcanzados con la realidad por conocer en el marco de doctrina, leyes, teorías vigentes.	1
08	Contrastación de otros resultados	Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación.	1
09	Orientación a solución de problemas	Se concatenan las preguntas para alcanzar criterios, juicios, conceptos que ayuden a solucionar el problema de investigación planteado.	1
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos.	1

IV. RESULTADO DE VALORACIÓN:

10

Aspectos para la valoración

- Valida por 05 expertos de la ESGE-EPG
- Debe aplicarse la prueba de la "V" de Aiken
- Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85%
- La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75

V. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Aplicable para la entrevista del tesista

FICHA DE DATOS PERSONALES DEL VALIDADOR EXTERNO

1. Apellidos y nombres del informante (Experto):
..... **Nino Delgado Viera**
2. DNI..... **44228730**
3. Grado Académico..... **Doctor en Ciencias de la Educación**
4. Profesión: **Militar**
5. Especialidad **Computación e Informática**
6. Colegiatura:..... **CPPe** Código:..... **0513679**
7. Institución donde labora: **UNMSM**
8. Cargo que desempeña:..... **Docente Contratado**
9. Denominación del Instrumento:
..... **Guía de entrevista (Semiestructurada)**
-
10. Autor del instrumento:
..... **Leonardo Echevarría López**
11. Programa Maestría:
..... **VIII MCM**

Chorrillos,



Firma y Pos firma



ESCE ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
DEL EJÉRCITO DEL PERÚ
ESCUELA DE POSTGRADO

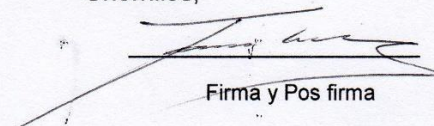
**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO**

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:			
"Análisis de la asignación de personal de oficiales por parte del Comando de Personal del Ejército del Perú"			
I. DATOS DEL EXPERTO:			
a.	Apellidos y nombres	: Angulo Arguedas José Luis	
b.	Grado académico-profesión	: Doctor en Administración	
c.	D.N.I.	: 43696474	
d.	N° de teléfono	: 975459809	
e.	Lugar y fecha	: Chorrillos, 18 de agosto de 2020	
f.	Firma	:	
II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)			
a.	Autor(es) del instrumento	: TC EP Echevarría López Leonardo	
b.	Institución a la que pertenece:	: VIII MCM - ESCE	
c.	Método de investigación	: Cualitativa	
d.	Tipo de entrevista	: Semiestructurada	
III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN			
N°	Criterios	Indicadores	Valoración De: 0 a 1
01	Diseño	Convocatoria: Lugar – tiempo. Contenidos: Propuesta de temas- preguntas – respuestas.	1
02	Organización	Selección: informantes – representación de temas – tipo de respuesta – número de entrevistas.	1
03	Estructuración	Guía de entrevista : Dirección a seguir - Objetivos - N° de preguntas según tipo de entrevista Contexto de los datos: Conocer experiencias del entrevistado Tema propios : Aspectos que interesen	1
04	Secuencial	Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Siguió un orden lógico y pre-requisitorio.	1
05	Conectividad	Conjuga el tipo de pregunta con el objetivo de investigación y se armoniza con las experiencias que esperan ser revaloradas en el cuestionario.	1
06	Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos desconocidos y/o modificados de las variables de investigación.	1
07	Actualidad	Existe coherencia entre resultados alcanzados con la realidad por conocer en el marco de doctrina, leyes, teorías vigentes.	0.5
08	Contrastación de otros resultados	Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación.	0.5
09	Orientación a solución de problemas	Se concatenan las preguntas para alcanzar criterios, juicios, conceptos que ayuden a solucionar el problema de investigación planteado.	1
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos.	1
IV. RESULTADO DE VALORACIÓN:		V. OPINIÓN DE APLICACIÓN	
9.0		Aplicable para la entrevista del Tesista.	
Aspectos para la valoración			
<ul style="list-style-type: none"> - Valida por 05 expertos de la ESCE-EPG - Debe aplicarse la prueba de la "V" de Aiken - Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85% - La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75 			

FICHA DE DATOS PERSONALES DEL VALIDADOR EXTERNO

1. Apellidos y nombres del informante (Experto):
..... ANIBALO ARGUEDAS JOSE LUIS
2. DNI..... 43696474
3. Grado Académico..... Doctor en Administración
4. Profesión:..... Militar
5. Especialidad:..... INFANTERÍA
6. Colegiatura:..... Código:.....
7. Institución donde labora:..... Escuela de Infantería
8. Cargo que desempeña:..... Sub Director
9. Denominación del Instrumento:
..... Guía de entrevista (Semiestructurada)
10. Autor del instrumento:
..... Leonardo Echevarría López
11. Programa Maestría:
..... VIII MCM - ESGE

Chorrillos,



Firma y Pos firma



**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO**

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: "Análisis de la asignación de personal de oficiales por parte del Comando de Personal del ejército del Perú"			
I. DATOS DEL EXPERTO:			
a.	Apellidos y nombres	: Riojas Vargas Ruddy Arnal	
b.	Grado académico-profesión	: Doctor en Administración	
c.	D.N.I.	: 43302988	
d.	N° de teléfono	: 947997062	
e.	Lugar y fecha	: Chorrillos, 19 de agosto de 2020	
f.	Firma	<i>[Firma manuscrita]</i>	
II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)			
a.	Autor(es) del instrumento	: TC EP Echevarria Lopez Leonardo	
b.	Institución a la que pertenece:	VIII MCM - ESCE	
c.	Método de investigación	: Cualitativa	
d.	Tipo de entrevista	: Semiestructurada.	
III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN			
N°	Cráterios	Indicadores	Valoración De: 0 a 1
01	Diseño	Convocatoria: Lugar – tiempo. Contenidos: Propuesta de temas- preguntas – respuestas.	1
02	Organización	Selección: informantes – representación de temas – tipo de respuesta – número de entrevistas.	1
03	Estructuración	Guía de entrevista : Dirección a seguir - Objetivos - N° de preguntas según tipo de entrevista Contexto de los datos: Conocer experiencias del entrevistado Tema propios : Aspectos que interesen	1
04	Secuencial	Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Sigue un orden lógico y pre-requisitorial.	1
05	Conectividad	Conjuga el tipo de pregunta con el objetivo de investigación y se armoniza con las experiencias que esperan ser revaloradas en el cuestionario.	1
06	Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos desconocidos y/o modificados de las variables de investigación.	1
07	Actualidad	Existe coherencia entre resultados alcanzados con la realidad por conocer en el marco de doctrina, leyes, teorías vigentes.	1
08	Contrastación de otros resultados	Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación.	1
09	Orientación a solución de problemas	Se concatenan las preguntas para alcanzar criterios, juicios, conceptos que ayuden a solucionar el problema de investigación planteado.	0.5
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos.	0.5
IV. RESULTADO DE VALORACIÓN: 9.0			V. OPINIÓN DE APLICACIÓN Aplicable para la entrevista del Testista.
Aspectos para la valoración			
<ul style="list-style-type: none"> - Valida por 05 expertos de la ESCE-EPG - Debe aplicarse la prueba de la "V" de Aiken - Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85% - La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75 			

FICHA DE DATOS PERSONALES DEL VALIDADOR EXTERNO

1. Apellidos y nombres del informante (Experto):

RIOJA VARGAS RUDY ARNOLD

2. DNI: 93302988

3. Grado Académico: DOCTOR EN ADMINISTRACION

4. Profesión: MILITAR

5. Especialidad: INFANTERIA

6. Colegiatura: Código:

7. Institución donde labora: EJERCITO DEL PERU -

8. Cargo que desempeña: ESTADO MAYOR - ETE

9. Denominación del Instrumento:

Guia de entrevista (Semiestructurada)

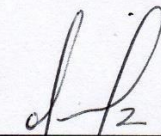
10. Autor del instrumento:

Leonardo Echevarria Lopez

11. Programa Maestría:

VIII MCM - ESGE

Chorrillos,


Firma y Pos firma

Anexo 4: Autorización para el acceso o recolección de datos

PERÚ	Ministerio de Defensa	Ejército del Perú	COEDE – ESGE-EPG
-------------	------------------------------	--------------------------	-------------------------

“Año de la universalización de la salud”

Chorrillos, 11 de mayo del 2020

Oficio N° 275/U-8.g.1/27.00

Señor Gral. Div. Cmdte. Gral. del Comando de Personal del Ejército.- San Borja

Asunto : Solicita brindar facilidades al oficial que se indica

Ref : a. Reglamento para la obtención de Grados Académicos en Ciencias Militares.

b. Reglamento de Investigaciones de la ESGE-EPG.

Tengo el honor de dirigirme a Ud. en relación a los documentos de la referencia para solicitarle se digne brindar la **autorización** de acceso a las instalaciones del Comando de Personal del Ejército al Tte. CrI. EP ECHEVARRIA LÓPEZ Leonardo Gianpaolo, identificado con CIP N° 119170500 y DNI N° 10169247, oficial investigador de la VIII MCM de esta casa de estudios que realizará la investigación titulada: **“ANÁLISIS DE LA ASIGNACIÓN DE PERSONAL DE OFICIALES POR PARTE DEL COMANDO DE PERSONAL DEL EJÉRCITO DEL PERÚ”**.

Agradeciendo de antemano por las facilidades brindadas, es propicia la oportunidad para expresarle mis consideraciones y deferente estima

Dios guarde a Ud.



O-300028467- O+
DOMINGO RICARDO BUSTAMANTE ZÚÑIGA
 General de Brigada
 Director de la Escuela Superior de Guerra
 Escuela de Post - Grado

Distribución:

COPERE..... 01

Archivo01/02

21 MAY 2020



PERÚ

Ministerio de Defensa

Ejército del Perú *

"Año de la Universalización de la Salud"

San Borja, 30 de julio de 2020.

Oficio N° 801/S-1.a/1-3/02.00

Señor : General de Brigada
Domingo Ricardo BUSTAMANTE ZUÑIGA
 Director de la Escuela Superior de Guerra del Ejército - EPG.

Asunto : Autoriza brindar facilidades de acceso a las instalaciones de la SJAO - JAPE.

Ref. : Oficio N° 275/U-8.g.1/27.00 del 11 de mayo del 2020.

Por especial encargo del señor General de División Comandante General del Comando de Personal del Ejército, tengo el honor de dirigirme a Ud., para manifestarle que, en relación al documento de la referencia, este Comando de Personal del Ejército autorizo y brindo las facilidades al Tte Crl Cab ECHEVARRIA LOPEZ Leonardo Gianpaolo, oficial investigador de la VIII MCM de esa casa de estudios, para que realice la investigación titulada "ANALISIS DE PERSONAL DE OFICIALES POR PARTE DEL COMANDO DE PERSONAL DEL EJÉRCITO DEL PERÚ"; lo que se comunica a esa casa de estudios para los fines que sean convenientes.

Hago propicia la ocasión para expresarle los sentimientos de mi especial consideración.

Dios guarde a Ud.



O - 100999867- AB+
JORGE EDUARDO GONZALES TALLEDO
 General de Brigada
 Jefe de Administración de Personal del Ejército-

DISTRIBUCIÓN:

- ESGE - EPG01
- Archivo.....01/02

*Recibido APARZA
 10-08-2020*

EL PERÚ PRIMERO

Anexo 5: Compromiso Ético**DECLARACIÓN DE COMPROMISO ÉTICO**

El presente trabajo de investigación, titulado “**ANÁLISIS DE LA ASIGNACIÓN DE PERSONAL DE OFICIALES POR PARTE DEL COMANDO DE PERSONAL DEL EJÉRCITO DEL PERÚ**”.

Ha sido diseñado, planificado y realizado en estricto apego a la metodología científica y a las normas éticas para la investigación científica militar.

En vista de lo anterior, yo, Leonardo Gianpaolo ECHEVARRÍA LÓPEZ, declaro bajo juramento que he desarrollado esta investigación siguiendo las instrucciones brindadas por la ESGE-EPG, desde la elaboración del marco referencial y recolección de la información, hasta el análisis de datos y elaboración del informe final.

En tal sentido, la información contenida en el presente documento es producto de mi trabajo personal, apegándome a la legislación sobre propiedad intelectual, sin haber incurrido en falsificación de la información o cualquier tipo de fraude, por lo cual me someto a las normas disciplinarias establecidas en el ordenamiento judicial administrativo, civil y penal.

Fecha, 30 de setiembre del 2020



Leonardo Gianpaolo ECHEVARRÍA LÓPEZ

DNI N° 10169247

Anexo 6: Hoja de datos personales**Hoja de datos personales**

GRADO : Tte Crl EP

NOMBRE COMPLETO : Leonardo Gianpaolo

APELLIDOS : Echevarría López

EMAIL : leonardo8203hotmail.com

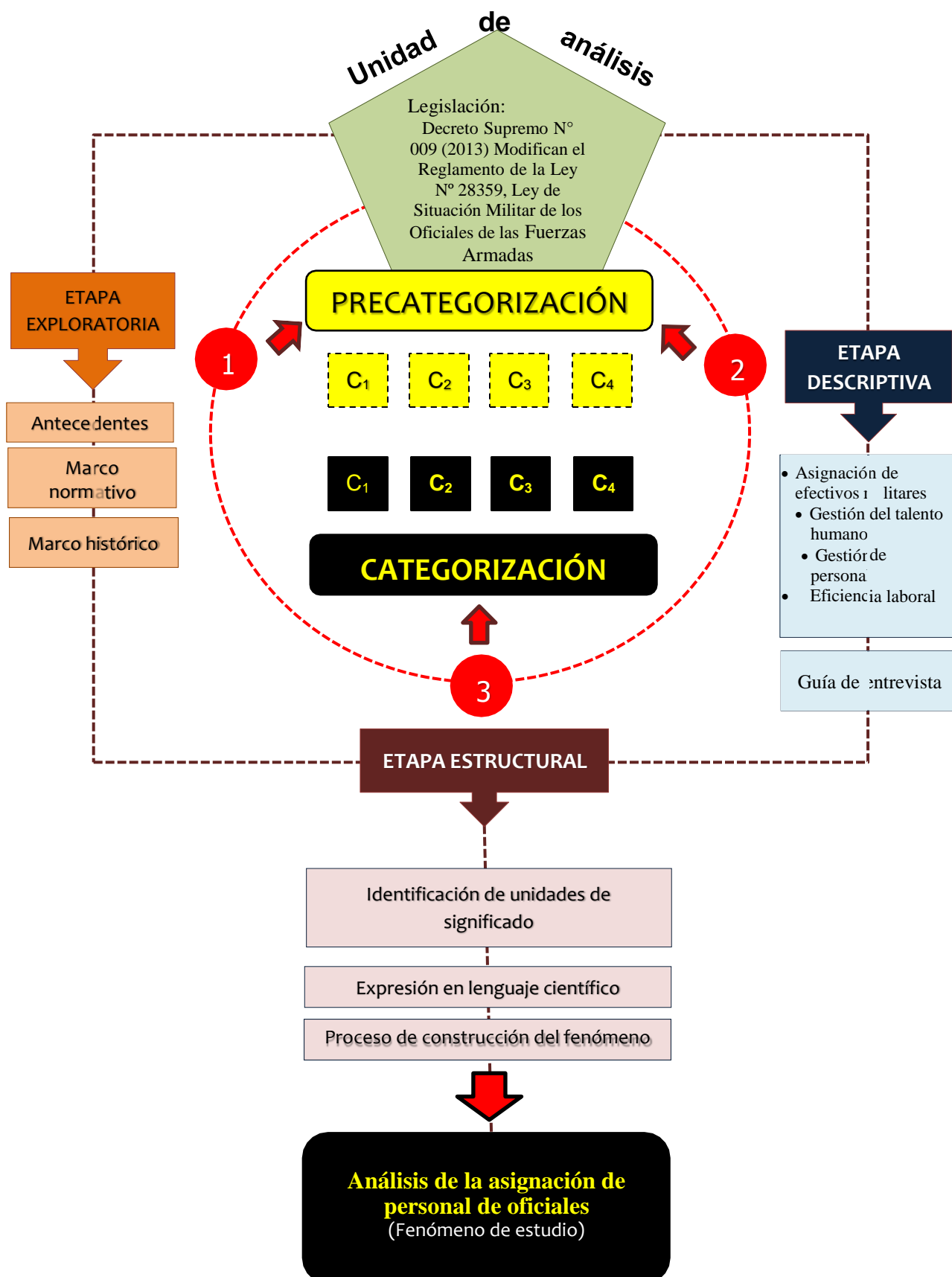
DIRECCIÓN : Calle Crl Bustamante N° 151

CELULAR : 951809934

FIRMA :



Anexo 7: Diagrama de investigación




Anexo 8: Reporte turnitin

Estudio de retroalimentación - Google Chrome
 ev.turnitin.com/app/carta/en_us/?lang=en_us&ss=1&o=1604835387&u=1115924076

turnitin Tesis 7 de 18

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
 ESCUELA DE POSTGRADO



TESIS

ANÁLISIS DE LA ASIGNACIÓN DE PERSONAL DE OFICIALES POR PARTE DEL COMANDO DE PERSONAL DEL EJÉRCITO DEL PERÚ

AUTOR

Bach. Leonardo Giancarlo ECHEVARRÍA LÓPEZ
 0000-0001-9419-2243

Para optar al Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES

Con mención en **Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones**

ASESOR:

Mj. Jaf M. FERNÁNDEZ PALACAR
 0000-0001-8343-3254

Ing. José Manuel PALACIOS SANCHEZ
 0000-0002-1207-5253

2020

Resumen del partido

25%

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	3%
2	Sometido a Universida... Documento de estudiante	3%
3	renati.sunedu.gob.pe Fuente de Internet	3%
4	Enviado al Ministerio d... Documento de estudiante	1%
5	repositorio.ute.edu.ec Fuente de Internet	1%
6	repositorio.ict.ejercito... Fuente de Internet	1%
7	Sometido a la Universi... Documento de estudiante	1%

Página: 1 de 102 Número de palabras: 25485 Informe de solo texto Alta resolución En

07:08 p.m.
14/06/2021

Anexo 8: CD conteniendo tesis de grado y exposición