

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO

ESCUELA DE POST GRADO



TESIS

**Gestión por competencias en la administración de personal para la
asignación de puestos por el COPERE**

AUTOR:

BACH. Hector Estoardo Castañeda Barrios
(orcid.org/0000-0001-5513-4266)

Para optar al Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES

Con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de decisiones

ASESOR:

DR. Gamaliel Manuel Gustavo Talavera Prado
(orcid.org/0000-0002-5167-1897)

LINEA DE INVESTIGACIÓN

Sistema del Ejército

2026

ACTA DE SUSTENTACIÓN

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO

DEPARTAMENTO GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS No 003 – 2026/ DGI

En la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, a los veinticuatro (24) días del mes de abril del año dos mil veintiséis, siendo las ..11:00..... horas, se reunió el jurado evaluador conformado por los docentes:

❖	Doctor	IVAN RICARDO BARRETO BARDALES	Presidente
❖	Doctor	JOSE MANUEL PALACIOS SANCHEZ	Secretario
❖	Doctor	WILDER FABIO RAMOS PALACIOS	Vocal

Designados según Resolución de Expedito para Sustentación de Tesis N° 003-2026/SIE/DGI/ESGE-EPG del 15 de abril de 2026, para evaluar la sustentación presencial y defensa de la Tesis de Grado titulada "**GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL PARA LA ASIGNACIÓN DE PUESTOS POR EL COPERE**", presentado por el Bachiller **HECTOR ESTOARDO CASTAÑEDA BARRIOS**, para optar el 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.

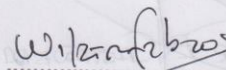
Luego de atender la sustentación presencial, defensa de la tesis de grado y realizadas las preguntas de rigor, el jurado acordó concederte la calificación de ..Aprobar.. por unanimidad.....

En mérito del cual, el juradoaprueba..... (aprueba / no aprueba) que se le otorgue el Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones.

Firmado, en Chorrillos a los veinticuatro (24) días del mes de abril del año dos mil veintiséis.


.....
DR. IVAN RICARDO
BARRETO BARDALES
PRESIDENTE


.....
DR. JOSE MANUEL
PALACIOS SANCHEZ
SECRETARIO


.....
DR. WILDER FABIO
RAMOS PALACIOS
VOCAL

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado a mis padres Carlos y Alicia, por su apoyo incondicional; a mi esposa Grismery y mis hijos Hector y Nicole que me han brindado siempre su amor, cariño, fortaleza y motivación para dar lo mejor de mi cada día.

Agradecimiento

Agradezco a nuestro señor creador por darme la vida y colmarme de muchas bendiciones y darme la posibilidad de realizar este trabajo de investigación.

A mi familia que ha sido participe en cada paso que he dado a lo largo de mi carrera y que ha sacrificado tanto por ser el apoyo moral que he necesitado, a mi institución que me ha dado una suma de experiencias que me han formado como un oficial del glorioso Ejército del Perú.

Índice

	Página
Carátula	i
Página de jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Índice	v
Lista de tablas	viii
Lista de figuras	ix
Resumen	x
Abstract	xii
Introducción	xiv

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1	Planteamiento del Problema	1
1.2	Justificación de la investigación	5
1.3	Delimitación de la Investigación	7
1.4	Limitaciones de la Investigación	8
1.5	Formulación del Problema	8
1.6	Objetivos de la Investigación	8

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes de la investigación	9
2.1.1	Antecedentes nacionales	9
2.1.2	Antecedentes internacionales	11
2.2	Bases Teóricas	13
2.3	Categorías, Subcategorías apriorísticas	15
2.4	Definición de términos	16
2.5	Hipótesis	17

CAPÍTULO III: MÉTODO

3.1	Enfoque de la investigación	18
3.2	Tipo de investigación	18
3.3	Método de investigación	19
3.4	Objeto de estudio	19
3.5	Muestra de estudio	20
3.6	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	20
3.7	Rigor científico	21
3.8	Técnica de procesamiento y análisis de datos	22

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y SÍNTESIS

4.1	Recolección de datos	23
4.2	Organización de los datos	26
4.3	Descripción de categorías	51
4.4	Soporte de categorías	52

4.5	Red semántica	53
4.6	Triangulación	63

CAPÍTULO V: DIÁLOGO TEÓRICO-EMPÍRICO

CAPÍTULO VI : CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1	Red semántica	67
6.2	Triangulación	69

Referencias bibliográficas	71
-----------------------------------	-----------

Anexos

1.	Matriz de consistencia	73
2.	Instrumento de recolección de datos	76
3.	Validación de instrumentos	79
4.	Autorización para recolección de datos	82
5.	Compromiso ético	84
6.	Hoja de datos personales	86
7.	Aporte Doctrinario	88
7.1	Título del aporte de investigación	89
7.2	Objetivos del aporte de investigación	89
7.3	Justificación del aporte de investigación	90
8.	CD	93
9.	Turnitin	95

LISTA 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.	27
Tabla 2 Lista de documentos empleados sobre sistema de gestión en la revisión y organización de datos	29
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	30
Tabla 4 Lista de documentos empleados sobre la gestión de personal en la revisión y organización de datos	36
Tabla 5 Resultados de las entrevistas a informantes clave sobre la gestión de personal en base a sus capacidades que se desarrolla en la Jefatura de Administración de Personal del Ejército - COPERRE, según la categoría.	37
Tabla 6 Lista de documentos empleados en la Gestión de personal en base a sus capacidades en la revisión y organización de datos	43
Tabla 7 Determinación y definición de las unidades de análisis	45
Tabla 8 Codificación abierta de las entrevistas a los informantes clave	47
Tabla 9 Matriz de descripción de las categorías de estudios	51
Tabla 10 Matriz de soporte de categorías	52
Tabla 11 Triangulación de técnicas cualitativas y de datos en base a la categoría principal Asignación de personal de oficiales	63

LISTA DE FIGURA

Figura 1 Estructura y procedimientos para la recolección de datos	24
Figura 2 Código en grupo del Sistema de Gestión.	53
Figura 3 Resultados de codificación en red semántica sobre el Sistema de Gestión en el COPERE.	55
Figura 4 Código en grupo de la gestión por competencias en los procesos administrativos en el COPERE.	57
Figura 5 Resultados de codificación en red semántica sobre la gestión por competencias en los procesos administrados en el COPERE.	58
Figura 6 Código en grupo de la gestión de personal en base a sus capacidades en el COPERE.	60
Figura 7 Resultados de codificación en red semántica sobre la gestión de personal en base a sus capacidades en el COPERE.	61

Resumen

La presente investigación ha tenido como finalidad: esclarecer, aclarar y demostrar lo importante que es la elección y nombramiento de los oficiales idóneo y adecuado en un determinado puesto, tarea trascendental que tiene el COPERE del Perú. El estudio desarrollado se dio a través de un enfoque cualitativo, de un tipo teórico empírico, con el método hermenéutico imperativo, de corte transversal. El muestreo utilizado fue a través de la muestra de expertos. La presente investigación se llevó a cabo con una entrevista semiestructurada al personal que labora, se desempeña o se ha desempeñado en el COPERE, complementándolo también con un análisis documental que permitió desarrollar la investigación y estudio de la gestión por competencias en la administración de personal para la asignación de puestos por el COPERE, así también se muestra la vinculación entre las categorías de sistema de gestión, gestión por competencias y gestión de personal en base a sus capacidades que posibilitan ahondar, indagar, entender y vislumbrar el tema desarrollado y analizado.

Como producto y consecuencia de la investigación se muestra que la responsabilidad principal dentro del Ejército recae en los DACOS que pertenecen al COPERE, por medio de los cuales se administran, asesoran y seleccionan al personal de oficiales y están preparados, calificados para obtener los fines proyectados de la institución, el escenario del problema que se registra anualmente es la asignación presupuestaria que es necesaria para la ejecución de la designación de personal en base a las necesidades que se presentan, con el personal más adecuado tomando siempre como referencia sus capacidades para ocupar los puestos o cargos. Es así que se observa la importancia que se le debe de dar al papel de la gestión por capacidades, ya que este produce un valor agregado si se realiza con un plan y proyecto eficiente para realizar el monitoreo y análisis del personal adecuado para cada cargo tomando como eje principal sus capacidades y realizando la asignación en forma meritocrática, ya el problema se exterioriza en el tiempo que no se efectúa el proceso de estudio, observación y distinción en la asignación y selección de cargos en forma concienzuda y eficiente de acuerdo a las normativas vigentes. Como asunto final es importante y relevante dar una prioridad especial a la Gestión de personal en base a sus capacidades ya que este aspecto busca la mayor productividad del trabajo y labor en un menor tiempo y generando un mínimo de gasto, lo que es un índice y muestra de efectividad y eficacia en la utilización de los recursos financieros, materiales y principalmente humanos de nuestra institución.

Palabras claves: Sistema de Gestión, Gestión por Capacidades y Gestión de personal en base a sus capacidades.

Abstract

The present investigation has had as purpose: to clarify, to clarify and to demonstrate the importance of the election and appointment of the suitable and adequate officers in a certain position, a transcendental task that COPERE of Peru has. The developed study was given through a qualitative approach, of an empirical theoretical type, with the imperative hermeneutic method, cross-sectional. The sample used was through the sample of experts. The present investigation was carried out with a semi-structured interview with the staff that works, works or has worked in COPERE, also complementing it with a documentary analysis that allowed the development of the research and study of management by competencies in the administration of personnel for the assignment of positions by COPERE, as well as the link between the categories of management system, competency management and personnel management based on their capabilities that make it possible to delve into, investigate, understand and glimpse the theme developed and analyzed .

As a product and consequence of the investigation, it is shown that the main responsibility within the Army falls on the DACOS that belongs to COPERE, through which the personnel of officers are managed, advised and selected and are prepared, qualified to obtain the projected ends. of the institution, the scenario of the problem that is recorded annually is the budget allocation for what is necessary for the execution of the appointment of personnel based on the needs that arise, with the most appropriate personnel always taking as a reference their capacities to occupy positions or charges. Thus, the importance that should be given to the role of management by capabilities is observed, since this produces an added value if it is carried out with an efficient plan and project to carry out the monitoring and analysis of the adequate personnel for each position, taking as main axis their capabilities and making the assignment in a meritocratic manner, the problem is already externalized in the time that the process of study, observation and distinction in the assignment and selection of positions is not carried out in a conscientious and efficient manner in accordance with current regulations . As a final matter, it is important and relevant to give a special priority to Personnel Management based on their capabilities, since this aspect seeks the highest productivity of work and work in less time and generating a minimum of expense, which is an index and sample of effectiveness and efficiency in the use of the financial, material and mainly human

resources of our institution.

Keywords: Management System, Capacity Management and Personnel Management based on their capacities.

Introducción

La presente investigación surge de la necesidad imperativa de modernizar y optimizar los procesos de selección y nombramiento del personal de oficiales dentro del Comando de Personal del Ejército (COPERE), una tarea de trascendencia estratégica donde la idoneidad del recurso humano determina la operatividad institucional. El estudio se fundamenta en un enfoque cualitativo de tipo teórico-empírico, empleando el método hermenéutico imperativo y un diseño de corte transversal, lo que permite una interpretación profunda de las normativas y realidades fácticas en la administración de personal. A través de un muestreo por expertos y la aplicación de entrevistas semiestructuradas a personal con experiencia directa en el COPERE, complementadas con un riguroso análisis documental, esta investigación logra esclarecer la vinculación crítica entre las categorías de sistemas de gestión, la gestión por competencias y la administración basada en capacidades individuales. El problema central que se identifica radica en la brecha temporal y metodológica que impide realizar un proceso de observación, distinción y asignación de cargos de forma concienzuda y eficiente, viéndose muchas veces condicionado por limitaciones en la ejecución presupuestaria anual que afectan la designación del personal más adecuado para las necesidades emergentes. Bajo esta premisa, el trabajo de los Departamentos de Administración de Carrera de Oficiales (DACOS) se vuelve el eje articulador del cambio, puesto que la gestión por capacidades no debe ser vista solo como un trámite administrativo, sino como un generador de valor agregado que promueve la meritocracia y la transparencia. Al implementar una estrategia que priorice el monitoreo y análisis de las competencias específicas, se busca transformar la estructura actual hacia un modelo de alta productividad que logre el cumplimiento de los fines institucionales en menor tiempo y con un gasto optimizado. En última instancia, esta investigación demuestra que la correcta alineación entre las capacidades del oficial y las exigencias del puesto no solo fortalece la carrera profesional del individuo, sino que garantiza la efectividad y eficacia en la utilización de los recursos financieros y materiales de la institución, estableciendo la gestión por capacidades como el pilar fundamental para la evolución del sistema de recursos humanos en el ámbito militar contemporáneo, asegurando que cada designación sea el reflejo de una evaluación técnica y estratégica de alto nivel.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema:

La administración del personal por capacidades desarrolladas es un trabajo de recolección de datos, que nos brindan identificar las necesidades que se tienen en cada puesto de trabajo en una determina organización, empleo o trabajo el cual está bajo un perfil medible en forma objetiva. La finalidad primordial se da en complementar una nueva forma de dirigir que nos lleve a gestionar a los RRHH de una forma más eficiente y útil concordando con las metas y fines estratégicas de la empresa.

En el escenario global diariamente hay una exigencia que toda organización se viabilice en un marco de competitividad, cuya base principal es encontrar la excelencia, utilizando la gestión de capacidades de los RRHH para determinar y seleccionar personal adecuado en los diversos empleos, siendo en la actualidad de mayor dificultad y exigente; teniendo así que cumplir con los objetivos primordiales, que estos se ejecutan unificando variedad de acciones, evoluciones y estrategias. Lo que quiere decir si no hay una activa administración, selección de los RRHH no hay eficiencia, progreso y perfeccionamiento en los procesos, por consecuencia, no se dispone de personal colaborador con la capacidad e involucrados en el cumplimiento de sus responsabilidades en la organización a la cual pertenecen.

El triunfo está en la calidad y en la presencia permanente de los RRHH. Cuanto más involucrado y más sean utilizadas las cualidades y capacidades de los empleados de cada equipo, más eficiente y competitivo será la organización enmarcada en un entorno de constante cambio. Además de enfatizar las cualidades y capacidades adquiridas profesionalmente por el personal, la cual nos lleva a involucrarse en la gestión de RRHH, que hace que se facilite el tomar decisiones de una forma objetiva.

En lo referente al Sistema de Gestión por competencia de RRHH lo importante es el análisis de las necesidades de personal en base a las capacidades para viabilizar la eficiencia en el trabajo dentro de la organización. Es por esto que es primordial efectuar una adecuada elaboración de un perfil como base a las

competencias que se necesitan para reforzar, fortificar cada puesto en base a la organización.

Teniendo en cuenta que la actividad de la gestión por capacidades, presenta un escenario de desarrollo que enmarca las principales normativas de gestión por competencias y capacidades de RRHH. Es así que puede observarse su aplicación en los siguientes campos:

- Selección: conseguir un adecuado reconocimiento o distinción de características necesarias y vinculantes entre el trabajador y el puesto asignado.

- Formación y desarrollo: Nos lleva a seleccionar lo que se necesita de acuerdo a cada trabajo visto de una forma individual o de manera grupal, con lo cual nos permitirá progresar y perfeccionar las capacidades para un mejor desenvolvimiento de forma eficiente en base a la ocupación necesario.

- Planes de carrera y sucesión: al contar con la selección de las capacidades del personal más eficiente nos agilizaran de una forma más rápida el poder tomar decisiones en diversos escenarios novedosos.

- Política retributiva: Así mismo las capacidades en esta dirección son un marco muy bueno para referir los haberes en base al trabajo que se desempeña y realiza, considerando los resultados que se muestran en una valoración de desempeño del personal tomando en cuenta juicios objetivos y ponderables.

Podemos concluir que, con este método, el personal que administra y gestiona los RRHH, cuenta con una herramienta que permite diseñar un perfil en base a competencias y capacidades direccionado al incremento y acondicionamiento de las personas, contando en una buena opción, considerando la estimación y requerimientos de la gerencia. Cualquiera que sea el acontecimiento para tener en cuenta la medición, se debe contar con técnicas y estímulos indispensables que guíen lograr con aplomo y seguridad los objetivos.

Una institución como es el Ejército del Perú, tiene su misión fundada en el ámbito de la Constitución política y así como en su normativa vigente e institucional, de contar con un proceso de personal que administre eficientemente al personal los

cuales son necesarios y se pueda obtener los fines que se han propuesto nuestra institución.

En la actualidad se tienen diseñando herramientas y dispositivos que posibilitan la mejor utilización de las FFAA en el Perú, de tal manera que ya no se le considere a nuestra institución como un brazo articulador orientada solo para combatir en guerras, considerando que pueden actuar en otras acciones, deben ser utilizadas como herramienta para crear un escenario adecuado para el crecimiento de una colectividad y así el rol de las FFAA complementaría las funciones de otras organizaciones del País que ya se van presentando dentro de sus roles en beneficio de la población.

En este escenario que se presenta, como fundamental recurso de las instituciones de una nación y con particular importancia el del Ejército, que va dirigido a las capacidades humanas, y por tal motivo es que la eficiencia en institución armada se dará si se evoluciona una serie de progreso constante en la administración del Personal. Es oportuno remarcar que el punto importante en una institución es la base de los RRHH, que es apreciado a la vanguardia de esperanza del Estado y la población. Por tal motivo, es fundamental que la administración de RRHH en el Ejército se conforme la base principal del soporte y la conservación, como instrumento necesario para la ejecución de su misión con notoriedad.

Es importante para el triunfo de una organización militar si se considera la trascendencia de los RRHH, enlazado con todos los conceptos multidimensionales del mérito castrense. En la situación en que el Ejército del Perú, los RRHH son fundamentales ya que sus metas no se darían si no se considera con recursos humanos rigurosos. También se deben de considerar la correcta aplicación de la ciencia militar donde los RRHH se muestran como un factor primordial para poner en práctica la teoría militar dándole un sentido práctico.

El EP es un miembro muy fundamental en el interior de las FFAA y es ahí como ha ido transformándose en un instrumento necesario del estado. Tiene que entenderse que no únicamente su papel es fundamental en la guerra, sino que también lo es en tiempos de paz, el EP ha participado en diversos momentos como

herramienta de apoyo al gobierno de turno, así como para combatir y actuar ante fenómenos naturales.

Tenemos que tener presente que se encuentran muchos desafíos que la población espera de su EP. Y no sólo son propios de la institución, también se tiene que aceptar el constante cambio a nivel mundial ya que son ineludibles y que fuerza al EP a acondicionarse y transformarse para hacer frente, a estos cambios. En relación, uno de los principales puntos que el EP tiene que perfeccionar para encarar a este escenario versátil, es tener RRHH marcadamente capacitados y perfeccionados. Cabe mencionar, que los RRHH del EP no únicamente tienen que ser una simple variable de una organización, sino que toda la estructura del EP debe de basarse en sus RRHH.

La poca existencia de una eficiente capacidad de una evaluación integral y funcional para el personal del EP en el nivel de Recursos humanos de las fuerzas militares, en la cual se permitan visualizar de manera muy transparente y precisa en los perfiles y requerimientos necesarios para cada cargo y esto permita guiar, administrar y orientar al recurso humano, en base a las metas de la institución.

Se tiene que considerar que con el análisis de los conocimientos necesarios y haciendo una equiparación con los que posee los integrantes que ocupan actualmente estos empleos, lo principal es determinar las separaciones existentes entre lo que se tiene y lo que se quiere, elemento principal para la formulación de proyectos de aprendizaje, instrucción y preparación. Es prioridad que los moldes de gestión por competencias, son bosquejos adaptables, es concluyente que debe distinguirse en base a la misión, visión, objetivos de la institución.

En nuestro Ejército podemos observar a lo largo de su historia una situación muy preocupante en su organización, como es la administración del personal. Nuestro Ejército dentro de sus niveles de preparación y perfeccionamiento realiza selecciones y capacitaciones de nuestro personal militar en diversos cursos y especialidades que nuestra institución desarrolla o coordina.

Estos cursos y/o capacidades requieren una cantidad de tiempo y una inversión de capital humano y económico de parte del ejército y del personal que realiza estas capacitaciones. Tomando en cuenta estas circunstancias en que la institución

debería aprovechar dicha capacitación y perfeccionamiento de nuestro personal, empleándolos en trabajos afines a dichas habilidades obtenidas, siendo el único beneficiado nuestro Ejército y el estado al ser el cumplimiento de la misión de nuestra institución prioridad, ya que sería una forma de que nuestra institución eleve su nivel de eficiencia en su desempeño hacia los objetivos que tiene como institución ante el estado.

Lo que se puede observar actualmente es que la institución como Ejército ha reflexionado de la envergadura e importancia de la gestión de RRHH, la cual establece un instrumento eficiente para la administración de la modificación y la superación de la gestión; este perfeccionamiento profesional personal y grupal, están en permanente avance incorporándose secuencialmente en la institución. Al direccionar las capacidades específicas y genéricas necesarias por la institución como Ejército con las del oficial, constituyendo y relacionando los objetivos de la institución con los del personal.

La realidad de nuestra institución nos muestra un escenario donde se observa la poca importancia de la gestión de recursos humanos en base a sus capacidades donde no se determina un tipo de sistema o un criterio valido que determine los lugares de empleo del personal según su capacitación o especialidad, viéndose a nivel nacional la realidad de una inadecuada administración de personal, donde se ve por ejemplo personal de la especialidad operacional que nunca han laborado en unidades a fin de sus capacidades, personal de la especialidad de comandos que nunca ha estado en unidades de fuerzas especiales etc. Los principales motivos en la institución se dan por puntajes, zonas de trabajo, unidades que no brindan las mismas oportunidades en la asignación de puntajes según la especialidad como en otras unidades etc.

1.2 Justificación de la investigación

Esta investigación y estudio busca mejorar la asignación de empleo para los oficiales en base a sus capacidades laborales obtenidas en su periodo formativo, básico, complementario y superior.

Con este progreso se proyecta proponer una regulación en la administración de personal, principalmente en la atribución de trabajos para los oficiales, ya que en la

actualidad puede observarse oficiales con capacidades operativas en cargos o puestos administrativos no siendo coherente o adecuado este nombramiento con los criterios básicos y fundamentales de la administración de personal.

La iniciativa del análisis acerca del Sistema de Personal de Oficiales del Ejército en lo que corresponde a la determinación de empleo o cargos en base a sus capacidades por parte del COPERE será de gran beneficio para el EP, en base a las sugerencias hechas para enriquecer la gestión de la capacidad humana y de incrementar la capacidad profesional a través de los RRHH, para contraer cargos que destine la Jefatura de Administración de Personal de Oficiales del COPERE. En tal lógica, el EP determina que sus RRHH son un asunto primordial en toda la institución, así mismo, la correcta administración de los RRHH tiene vinculación inminente con la cobertura de su objetivo como institución.

Esta investigación, proporcionaría datos muy importantes y de actualidad sobre la gestión de personal. Mencionada información es primordial en este nuevo escenario mundial debido a que una gestión eficiente de los RRHH, permite al comando del EP vincularlos con sus objetivos institucionales.

La presente investigación dará una fuente y base de datos e información que apoyara y complementará a los responsables de formular la creación de una nueva doctrina institucional relacionada con la gestión y administración de RRHH.

Así mismo, este estudio mostraría como se podría beneficiar el COPERE al contar con personal con habilidades, talento e idoneidad para la administración de RRHH en los procesos burocráticos de la institución, teniendo base estructural, la dimensión, distribución a nivel nacional y disponibilidad de personal, nos dará la eficacia en el trabajo, en la realización de los objetivos encomendados. Por tal razón es que esta investigación contribuirá como herramienta de respaldo necesaria para posteriores investigaciones y personal relacionada con la institución Ejército.

En tanto esta investigación muestra una visión actual y primordial en la gestión de RRHH en los niveles de comando del Ejército. Por ello, la presente investigación propone que se tendría que iniciar un trabajo de crecimiento, evolución progresiva de una novedosa cultura institucional que sitúen al personal militar como una pieza

básica indispensable en la administración de esta fundamental institución dentro de las FFAA. Esta investigación se pudo desarrollar en forma viable por disponer del factor económico, conocimiento y base metodológica, teniendo en consideración las actividades que se dieron:

- Se contó con autorización, respaldo y soporte de la ESGE - EPG como guías y asesores permanentes en el desarrollo de la investigación dentro del nuevo proceso educativo.
- Se dispuso de las capacidades, mecanismos y recursos para poder ejecutar la obtención y recopilación de datos para la investigación.
- Se tenía la capacitación de metodología de investigación, que fue llevada en la ESGE - EPG, en el uso de la metodología, normas que tiene y maneja el Ejército.
- El campo de investigación tuvo como escenario la Jefatura de Administración de Personal de Oficiales que pone en práctica la administración de RRHH en los Departamentos de Administración de la Carrera del Oficial del COPERE.

1.3 Delimitación de la investigación

Esta determinada proposición está enfocada en el personal de oficiales, que administra el COPERE del Ejército.

Se pretende desarrollar un sistema que permita, en base a sus capacidades, asignar puestos y empleos al personal militar.

La administración del personal depende del completamiento de las unidades según lo establecido en la organización ya establecido.

La asignación del personal difiere según el tipo de unidad y/o guarnición.

La presente investigación pretende dar a conocer la trascendencia que tiene la selección del personal de oficiales en la institución respecto al rendimiento ocupacional del personal del ejército por parte del COPERE.

Como unidad de análisis de informantes fue compuesta por personal que labora y laboro en la JAPE y miembros integrantes de las DACOS de la institución.

Se inicia el análisis con la búsqueda de conceptos que creen una base teórica, y conducir en un orden lógico e institucional los asuntos e información que configuran la parte de las teorías y clasificación del discernimiento, respecto con la designación del personal y el rendimiento ocupacional del personal del Ejército, aclarando y conceptualizando las subcategorías propias del problema que se ha investigado.

1.4 Limitaciones de la investigación

El acceso a los datos necesarios dependerá de las facilidades que puedan otorgar el departamento de recursos humanos COPERRE del Ejército.

El tema desarrollado fue tomado por algunas personas como una crítica al comando de la Institución o simplemente hablar mal de nuestro Ejército.

1.5 Formulación del problema

¿Cuál es la situación actual de la gestión por competencias del personal del Ejército que realiza el COPERRE?

¿Cómo realiza el COPERRE la gestión de competencias en el Ejército?

¿Cómo se podría optimizar la gestión por competencias del personal del Ejército que realiza el COPERRE?

1.6 Objetivos de la investigación

Objetivo 1

Estudiar la situación actual de la gestión por competencias del personal del Ejército que realiza el COPERRE.

Objetivo 2

Analizar la gestión por competencias realizada por el COPERRE.

Objetivo 3

Proponer un sistema para la gestión por competencias para el COPERRE.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes nacionales

Vizcarra Jarez y Arenas Lizarribal (2017) esta investigación que se titula “Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de empleados civiles del Cuartel General del Ejército – 2017”; tiene como finalidad describir el vínculo que presenta entre Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de empleados civiles del Cuartel General del Ejército. Este análisis fue de tipo descriptivo, presenta con el diseño no experimental, de un nivel descriptivo correlacionar; empleando una muestra constituida por 244 empleados civiles que trabajan en el Comando de Personal del Ejército (COPERE). La acumulación de los datos se hizo utilizando la técnica de la encuesta y como instrumento se utilizó el cuestionario el cual posibilitó establecer las variables de estudio. Los frutos del estudio posibilitaron deducir que hay una vinculación evidente en medio de la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de empleados civiles del Cuartel General del Ejército, en el año 2017. Es concluyente mencionar, a un nivel eficiente de gestión por competencias donde ocurre un alto ejercicio laboral.

Calmet Fernández (2018) en la presente investigación titulada “Gestión por competencias durante el proceso de cambios de empleo regulares de oficiales comandantes y mayores de la Fuerza Aérea del Perú” tuvo como finalidad definir cómo se desarrolló la gestión por competencias durante el proceso de cambios de empleo regulares de los oficiales del grado de comandante y mayor de la Fuerza Aérea del Perú en el año 2018, el tipo de investigación es básico (pura, teórica o fundamental) y descriptivo por cuanto usa datos cuantitativos para medir el cumplimiento del objetivo de la presente investigación. La población se encontró compuesta por 315 Oficiales de los grados de comandante y mayor de la Fuerza Aérea del Perú en el año 2018, quienes fueron considerados en el proceso de cambios de empleo. De este grupo de Oficiales, se tomaron 173 Oficiales como muestra para la aplicación del instrumento. El método empleado a sido la encuesta y el instrumento utilizado fue un cuestionario que permitió calcular las variables de

estudio; en conclusión: ya habiendo ejecutado la aplicación del empleo de los cuestionarios a los oficiales del grado de comandante y mayor de la Fuerza Aérea del Perú, y verificado la normatividad institucional, los resultados indican que la mayoría de estos oficiales están convencidos de que, existe en la Fuerza Aérea, una adecuada selección de oficiales para los puestos a los cuales son nombrados y que estos nombramientos dependen de una adecuada gestión por competencias empleada en el plan de cambios de empleo. Asimismo, existen discrepancias entre las opiniones de los oficiales del grado de comandante y mayor de la Fuerza Aérea del Perú, en referencia a la permanencia en los puestos asignados. Las recomendaciones se centran en realizar una adecuada selección de oficiales para los puestos, debiendo considerar para su nombramiento procedimientos claros que incluyan aspectos como el nivel de competencias necesarias para el cumplimiento de las tareas; por lo cual, se sugiere una revisión a la normativa.

León Davila (2019) en la presente investigación titulada “Gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores de Sodimac Perú SA del distrito de Huacho, tuvo como meta determinar la relación que se presenta entre la gestión por competencias y el desenvolvimiento laboral de los trabajadores de SODIMAC PERÚ S.A. del distrito de Huacho, 2018; De igual manera, se puede certificar que la actual investigación es de enfoque cuantitativo de tipo descriptivo correlacionar, la población de este estudio se dio con los empleados de SODIMAC PERÚ S.A. de Huacho, el cual está dado por una cantidad de 109 personas. Como la población es pequeña se toma la misma población referencial en nuestra muestra que sería 109 trabajadores. Esto permite concluir que se prosiga el control y rumbo de los trabajadores de SODIMAC PERÚ S.A. del distrito de Huacho entre la gestión por competencias la que posibilitara acrecentar la efectividad laboral.

Ludeña Gonzales (2019), “Gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho” cuyo objetivo fue aclarar de qué forma y demostrar a través de que dimensión la gestión por competencias contribuye el ejercicio laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2019, utilizando un enfoque cuantitativo Descriptivo Explicativo, Cualitativo fenomenológico de tipo no experimental; con

una población que estuvo compuesta por 279 (100%) del personal administrativo nombrado y una muestra que estuvo formada por 72 (25.81%) del personal administrativo nombrado de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, 2019. Llegando a la conclusión de acuerdo a los efectos encontrados en los programas de capacitación en base al Plan de Desarrollo de las Personas (PDP) tienen que mantenerse planificadas anualmente con colaboración imperativa del personal administrativo los cuales son esenciales para minimizar las grietas en competencias y destrezas con el objetivo de fortalecer el cumplimiento laboral de los servidores públicos de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Donde el 55,6% (40) entiende ciertas partes del desarrollo de capacitación, mientras que el 44,4% (32) entiende bien el programa de capacitación.

2.1.2 Antecedentes internacionales

Mendieta, Erazo, Narváez (2020), en su tesis “Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario”, considero por finalidad plantear un sistema estructural de gestión por competencias con el objetivo de intentar de resolver el obstáculo explicado, lo que este influye el trabajo o la pobre productividad de los trabajadores en el campo administrativo por no estar concatenado a su molde. Metodológicamente es de tipo descriptiva. El radio de la investigación es descriptiva transversal no experimental por lo que se describieron las variables de estudio de gestión de talento humano por capacidades lo que significa que se especificó cómo son y cómo se presentan en la institución el objeto de estudio; por deducción, se valoró y reunió la información de forma autónoma de las variables sin implantar un vínculo entre ellas, utilizando la técnica de encuesta y cuestionario (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), cuyo espacio de análisis fue limitado es decir 170 empleados del área administrativa del Hospital de Especialidades José Carrasco Arteaga y utilizando el instrumento de la formula, el tamaño de la muestra fue de 137, con esto se determina que el Hospital de especialidades José Carrasco Arteaga, al tener personal apto para ocupar papeles en cada empleo y al poseer un área de preparación y adiestramiento que más se direcciona a la capacitación del personal médico, se debe examinar la alternativa de utilizar capacitaciones para los diversos

departamentos del sector administrativo, lo que no solo hará que el personal obtenga competencias que sumen al desempeño sino que igualmente establecerán una fidelidad con la Institución, lo que eludirá un escape o pérdida de capital humano hacia otras organizaciones.

Bermúdez, Triana (2018) en su tesis “Diseño de un modelo de gestión por competencias de la Institución Educativa Liceo Calimio Desepaz de Cali” tuvo por objetivo de este trabajo el de diseñar un modelo de gestión por competencias para el mejoramiento y fortalecimiento organizacional de la institución educativa, a través de una investigación descriptiva, el rol de los investigadores fue analizar la información brindada, diseñar herramientas que permitan implementar las competencias requeridas en la institución educativa, el estudio es parte del sector educación, se utilizó como instrumento la observación y la entrevista, el análisis del proyecto educativo institucional que permitió la recolección de la información para determinar las oportunidades de mejora en los recursos humanos a partir de las competencias organizacionales y funcionales, tomando como referencia las recomendaciones de los pasos de la Doctora Marta Alles. Junto con la alta dirección a través de reuniones en la institución, se definió la visión y misión de la organización, y con los gerentes se definieron las competencias organizacionales y específicas, para lo cual los respectivos formatos y finalmente, el proceso de asignación de niveles y criterios a Se establecieron competencias para determinar los perfiles del puesto de la organización, dando solución al problema planteado.

Mendoza (2013) en su tesis “Modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED SAS” cuya finalidad principal es construir un Modelo de Gestión por Competencias mediante los procesos de administración de personal, con la finalidad de obtener su gestión total y completa, esta investigación es de un carácter descriptivo, de una muestra finita, el diseño se planificara a una estructura organizacional de mediano plazo de fuentes de información primarias y fuentes Secundarias con el empleo de libros, revistas, páginas web, entre otros. Arribando a la conclusión que esta matriz se apoya en una secuencia de caracteres que están relacionados con un desenvolvimiento superior en un lugar de trabajo, y así como las capacidades, las competencias y la experiencia son muy fundamentales, están presentes adicionalmente asimismo características como los atributos,

fundamentos, habilidades, aunque son complicadas de identificar permanecen igualmente ineludibles para conseguir mencionado desempeño y que fue empleado para este trabajo.

Reinoso (2015) en su tesis titulada “Gestión por competencias del talento humano y la calidad de servicio en el Departamento de Enfermería del Hospital Básico Píllaro” cuyo objetivo, fue plantear un Modelo de Gestión por competencias del Talento Humano para el Departamento de Enfermería del Hospital Básico Píllaro para mejorar la calidad, utilizando una investigación de asociación de variables y de investigación descriptiva, tomando un par de tipos de poblaciones: primeramente la de los clientes internos que están dado por los servidores (as) y trabajadores (as) del Hospital Básico Píllaro, y simultáneamente también a los clientes externos que en esta ocasión son usuarios de esta morada de salud, para realizar esta investigación la población de los servidores y trabajadores del departamento de enfermería del Hospital Básico Píllaro es menor a 100 personas, por tanto es que no se consideró útil e indispensable aplicar muestreo, para este universo, motivo por cual se utilizaron los diversos cuestionarios al número total de servidores (as) y trabajadores (as) del sector de enfermería del Hospital Básico Píllaro. Arribando a deducir el área de enfermería del Hospital Básico Píllaro, se ha reorganizado por en diferentes ocasiones según las normas vigentes, pero sin contar con un modelo de gestión por competencias del talento humano que guie la realización de metas y fines institucionales y aún menos de las políticas publica dispuestas como normas, conservando actualmente una conducción del sistema de gestión del talento humano en el área de enfermería que tiene restricciones por lo que no está organizado en soporte a competencias sino más bien a juicios, escaseando de instrumentos de gestión que posibiliten complacer las necesidades de los clientes tanto internamente como externamente.

2.2 Base Teórica

Continuando con la investigación se consideraron una variedad de bases teóricas vinculadas al contenido del tema, las cuales refieren a múltiples referentes que nos brindan un destacado concepto de las variables de análisis.

Gestión por Competencias

García, Pérez, Gonzales y Martínez (2014) menciona que “La gestión por competencias que se utilizan en el rubro empresarial, es aquella opción que busca mejorar la calidad en la realización de los procesos” (p. 67).

Según Feltham (como se citó en Linares, 2020) opina lo fundamental que es gestionar de forma precisa las capacidades del personal en una estructura organizacional, por motivos que se presentan permanentes transformaciones, variantes en las tecnologías, constantemente desea la calidad, adaptabilidad, competitividad, universalidad, y disponibilidad de recursos humanos. Acotando respecto a la situación presente lo que quiere toda organización es lograr conseguir flexibilización a sus procedimientos, para lo cual el personal tiene que estar en la capacidad de acondicionarse a la eventualidad y ejecución de sus responsabilidades de forma más eficiente.

Como otra referencia, Alarcón y Altamirano (2019) menciona que la gestión por competencias, expresan que es la acción que realiza un empleado al participar en la parte interna de la organización, es la expresión de la correlación personal o servicio personalizado, que advierte una retribución y está bajo dependencia de un jefe en base a las capacidades, que se conceptualizan como una habilidad particular que posee el trabajador o empleado que está eventualmente vinculado a un patrón de efectividad, evaluado y que posee un performance superior del trabajo. Por este motivo se puede definir como una estrategia ya que ofrece un trabajo de calidad que podrá poseer un mérito en comparación del resto y para obtener esto, estará expuesto el nivel de desempeño de sus trabajadores con la calidad del trabajo que ofrece la estructura organizacional.

Construir perfiles competitivos

Vásquez, O y Zenea M, (2017) afirma que “el edificar perfiles competitivos es un instrumento de mucha importancia que orientara a la adopción de un matriz conveniente de gestión el cual permite constituir, el encuadre de competencia. (p. 2).

Salazar et al. (2018) Destaca las capacidades fundamentales que se permite conceptualizar como aquellas acciones que se encuentran vinculadas con los valores que pueda contar el personal y está hechas de forma agrupada y coordinada con las actividades normales en el cargo laboral, adentro de las mismas se sugieren labores que están ordenadas a la guía y liderazgo en el interior de la compañía. Por tal motivo, son facultades y capacidades que íntegramente en su conjunto todo coparticipe tiene que poseer al realizar sus actividades propias de su función, ya que tiene que tener en cuenta que al elegir a los participantes de nuestra entidad organizativa deben tener ciertas capacidades y estar direccionadas a los metas de la institución o corporación es por este motivo que se asegura el éxito.

Gestión de recursos humanos

Según Alles (2015) en “La Gestión por competencias o también conocida como gestión de Recursos Humanos por competencias busca alinear al colaborador con los objetivos planteados” (p. 79). La finalidad de la gestión por competencias determina que el participante o empleado sepa con claridad sus diferentes objetivos señalados por la organización o institución y en referencia a ello se trabaje. Es fundamental que el participante o empleado se adecue a ello, ya que cuanto más pronto lo haga, más calificado, eficaz y provechoso será para la organización.

Desempeño Laboral

Según (Ruiz, 2015) nos afirma: “Las revisiones del rendimiento de los empleados son planificadas con una frecuencia definida por la empresa y tienen como propósito decidir sobre la promoción, remoción y hasta despido del trabajador. A través de estas evaluaciones periódicas, sistemáticas; se pretende comparar el desempeño de una persona en la realización de sus tareas diarias y el estándar definido para sus labores.”

2.3 Categorías, Sub categorías apriorísticas

Las categorías apriorísticas son:

Describimos a la eficiencia como empleo, uso acertado y correcto, con el mínimo número de medios para alcanzar un fin y propósito o cuando se obtiene mayor cantidad de objetivos con igual o menor número de medios, sin embargo vincularlo con el desenvolvimiento y trabajo mostrado, la eficiencia tiene como objetivo básico es el acto de que un trabajador presente su tarea puntualmente, enmarcado con los objetivos determinados y en que porcentaje la organización como el cliente acaben complacido y contentos con el efecto o producto.

Refiere la Real Academia Española (2018) que la eficiencia es: competencia de contar con una persona o de un material para obtener un resultado establecido. Así mismo, también, Calvo, Pelegrin y Gil (2018) menciona que el termino eficiencia se alude a los recursos utilizados y los productos alcanzados. Es por tal motivo, que es una competencia o cualidad muy distinguible y reconocida por las instituciones ya que en la ejecución todo lo que estas originan, tiene como intención lograr los fines u objetivos, con recursos restringidos y en escenarios complicados en muchas ocasiones.

Es por eso que Sánchez y Sánchez (2016) describe, que actualmente la gestión por parte de las instituciones deben de direccionar con destino al cliente y no solo hacia la producción, ya que de esta manera se conservar el grado de posición de competitividad en el mercado a partir de alcanzar la complacencia sobre los requerimientos de nuestros usuarios o compradores a un corto plazo, por lo que se puede comprender que actualmente el desarrollo de una organización se calcula a través de clientes alegres con los productos y trabajos, ya que es más complejo y difícil poder complacer y las épocas han variado y modificado acarreado con consigo un cambio en las costumbres de adquisición de las personas.

2.4 Definición de términos

Competencias: Cejas y Castaño (2018) define que las competencias laborales son como sistemas de competencias, destrezas y aptitudes que consigue un individuo que al ser utilizadas adecuadamente obteniendo optimo producto en ejercicio laboral diario por ello se puede señalar que son los valores agregados que posee un individuo para que pueda lograr adecuadamente un papel, estas

pueden fundamentarse en la motivación, actitudes o valores que tiene. En consecuencia, se trata de características o habilidades que se pueden calcular.

Gestión: Según Sánchez (2017) define al concepto de gestión como el hecho de realizar hechos que conducen al logro de los objetivos planteados por una organización por ello podemos indicar que cuando hablamos del término gestionar o administrar nos referimos a poder llevar a cabo eficaz y eficientemente las tareas en coordinación de los objetivos esto tiene como resultado obtener una buena dirección de los procesos.

Recursos Humanos: También conocido como Gestión de talento Humano, es un área de la empresa que se encarga de gestionar los procesos de reclutamiento para los nuevos postulantes, esto ayuda a poder tener un mejor perfil del candidato.

Selección de Personal: “La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.” (Chiavenatto, 2011)

Desempeño: “Concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado periodo de tiempo.” (Alles M. A., 2009)

Capacidad y desarrollo: “Actividad sistemática y programada que busca preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas a través de la educación que busca el crecimiento profesional.” (Keith Davis, 2008)

Carrera profesional: “Camino que una persona recorre en el ámbito de una organización y que contempla los intereses de ambas partes, empleado – empleador, en una relación de ganar-ganar.” (Alles M. A., 2009)

2.5 Hipótesis

No se realiza hipótesis por ser una investigación cualitativa.

CAPÍTULO III: MÉTODO

3.1 Enfoque de investigación.

La actual investigación acerca de la gestión por competencias en la administración de personal para la asignación de puestos por el COPER, se desarrollará bajo un enfoque cualitativo.

El enfoque de investigación en cualitativo que adjudica un estado subjetivo, activo y compuesto por diversidad de contextos. El enfoque cualitativo de investigación privilegia el análisis vasto, trascendente y juicioso de los conceptos subjetivos e intersubjetivos que conforman las realidades analizadas.

Según Vargas (2011) menciona que, “la investigación es cualitativa, donde los métodos, observables, técnicas, estrategias e instrumentos concretos se encuentran en lógica de observar necesariamente de manera subjetiva algún aspecto de la realidad. Su unidad de análisis fundamental es la cualidad o característica” (p. 21).

3.2 Tipo de investigación.

Esta Investigación es teórico - empírica, ya que incluye investigar la configuración empírica y categorial de cierta existencia social determinada, acumular datos o realizar trabajo de campo y posteriormente examinar mencionada información desde variados panoramas teóricos (Vargas, 2011, p. 11)

Este tipo de investigación cualitativa se desarrollará bajo el tipo de investigación teórica - empírica, ya que inicialmente se observará bajo la base empírica y categorial de la realidad de la gestión por competencias en la administración de recursos humanos para la asignación de puestos por el COPER en el Ejército del Perú.

La investigación teórica empírica se da al inicio con una tarea o labor de indagación teórica acerca del propósito del análisis de la gestión por competencias en la administración de personal para la asignación de puestos por el COPER y que a lo largo del crecimiento de toda la investigación se permaneció

comprendiendo, interpretando y elaborando fichas bibliográficas quitando partes de los textos teóricos incluidos, así mismo de todo el trabajo empírico que considero el levantamiento de campo. De tal manera que, al lograr esta fase se cuenta con la organización y configuración empírica de los descubrimientos en lógica de categorías, características, nodos, relaciones o en algún otro modo que se ocurra realizar la síntesis empírica obtenida.

La investigación se realizará obteniendo evidencias, a través de entrevistas y el análisis documental en profundidad consecuente con lo que sostiene Vargas (2011), en el que propone que el método científico, al estudiarse los fenómenos, estos deben producirse en condiciones naturales o ideales.

3.3 Método de investigación

El estudio se desarrollará con el método Hermenéutico dentro del paradigma epistemológico "Hermenéutico-Interpretativo", lo que permitirá saber determinar gestión por competencias en la administración de personal para la asignación de puestos por el COPERE en el Ejército del Perú. Menciona Vargas (2011) consiste en entender el mensaje de cierta realidad adentro muy internamente que nos es revelado, es decir, por la comprensión que realizamos de algún texto, que es importante para acercarse a cualquier texto, sea de tipo histórico, periodístico, teórico, discursivo, transcripción de entrevistas, etc. (p.31). Según esto, se realizó el análisis de los conceptos de la realidad en la determinación de puestos por el COPERE en el Ejército del Perú.

3.4 Objeto de estudio

El objeto de estudio de esta investigación es la gestión por competencias en la administración de personal para la asignación de puestos por el COPERE en el Ejército del Perú.

Gestión por competencias: Procedimiento o técnica que nos lleva a determinar las habilidades de las personas necesarias en los determinados puestos de trabajo siguiendo una característica necesaria cuantificable y medible objetivamente.

3.5 Muestra de estudio

La clase de muestra que se usará para promover esta investigación será la muestra de casos tipo se utiliza cuando la finalidad es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización, se usa en investigaciones con perspectiva fenomenológica y etnográfica, donde el objetivo es analizar las experiencias, valores, conceptos de un entorno social. Son útiles para los estudios de Caso. El muestreo de caso típico quiere presentar aquel que no está relacionado o habituado con el entorno de objeto de análisis, las características más comunes de dicho escenario, entorno. El concepto de “típico” cualitativamente se desarrolla en base del acuerdo de opiniones entre informantes fundamentales, decisivos, buenos entendidos del ambiente bajo estudio.

3.6 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos de recolección de datos que se utilizarán serán:

Guía de entrevista semi estructurada.

Izcara (2014) resalta que, “el propósito de la entrevista aparece reflejado en una guía, que es una herramienta donde están anotados y ordenados los puntos temáticos que el investigador pretende indagar durante la conversación. La guía de la entrevista no tiene un carácter hermético” (p. 28).

Según León (2006, p. 180) La guía para la entrevista es un instrumento que lleva a efectuar una tarea en forma juiciosa para la institución organizativa de los temas factibles que se tocan en la entrevista. Sin constituir en una regla o formato construido de preguntas.

Guía de observación no estructurada:

El estudio se registrará de forma autónoma, en una agenda o cuaderno los hechos y sucesos valiosos y notables para la investigación.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) en relación a la observación proponen que “Esta forma de recopilación de datos está determinado en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y acontecimientos observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías” (pág. 260).

Ficha de análisis de contenido

Sampieri (2003). "El Análisis de Contenido es una técnica de procesamiento de algún tipo de información recolectado y organizado en categorías codificadas de variables que posibiliten y consientan el estudio y evaluación del problema, motivo de la investigación".

En esta investigación se tendrá en consideración variados documentos legales, tesis, libros, revistas, artículos publicados por diversos autores, resultados de la gestión por competencias en la administración de personal para la asignación de puestos por el COPERE en el Ejército del Perú.

Revisión documental.

Arias (2012) manifiesta que, "la revisión documental, es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales impresas, audiovisuales o electrónicas como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos" (p. 27).

Hurtado (2008) precisa que una revisión documental es un procedimiento o método donde se recoge y reúne información escrita sobre un determinado tema, teniendo como meta brindar variables que se relacionan indirectamente o directamente con el tema determinado, vinculando esta relaciones, posiciones o fases, en donde se detecte o localice.

3.7 Rigor científico

El rigor científico de esta investigación se encontrará sustentado en:

Validez Descriptiva: El estudio buscará la evidencia de los juicios difundidos por los sujetos de investigación, así como evidenciar lo más detallado posible lo percibido por la investigadora al momento de entrevistar

Validez teórica: Para efectuar y desarrollar el análisis documental, el investigador usara fuentes fidedignas y de valor científico, obteniendo juicios, criterios y normas para esclarecer e interpretar las acciones, actos o fenómenos de estudio.

Confiabledad: La investigación avala y respalda que los descubrimientos no estén sesgados por motivaciones, intereses y expectativas del investigador, acatando en todo momento la autonomía, percepciones y respuestas de las personas entrevistadas.

Triangulación: Para comparar y estudiar la información se realizará la triangulación de técnicas: entrevista, observación y análisis documental; otorgándole al estudio mayor rigor, profundidad, complejidad y consistencia a los hallazgos. A la vez permitirá disminuir sesgos e incrementar el entendimiento de un fenómeno.

3.8 Técnica de procesamiento y análisis de datos

Para el estudio de las referencias se realizará posteriormente de haber ejecutado las entrevistas, la observación y el análisis documental. Empleando el pensamiento crítico reflexivo y el método inductivo, de forma artesanal.

Como señala, Vargas (2011) hoy en día, “el método de análisis de información sirve para aproximarse a cualquier texto, de hecho, algunos hermeneutas expresan la posibilidad de hacer interpretaciones de la realidad concreta siempre que ésta sea vista como un texto que se pone en contexto” (p. 31).

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y SÍNTESIS

4.1 Recolección de datos

Para Hernández, et al. (2018), la recolección de datos es la reunión de datos narrativos en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de muestreo (p. 443). Aclarando, es el desarrollo de agrupación y evaluación de información acerca variables determinadas de una forma ordenada, que posibilite conseguir respuestas destacadas y notables, examinarlos y estimando productos y conclusiones. La agrupación y reunión de datos en el proceso investigación es frecuente a cada uno de las áreas de estudio.

Las técnicas de agrupación de datos que menciona Arias (2006 p. 146) es la de diversos métodos y procedimientos de conseguir la información, igualmente el autor menciona que las herramientas son formas materiales que se utilizan para recabar y reunir datos.

Según Tamayo y Tamayo (2001): “La técnica de recolección de datos es la parte operativa del diseño investigativo. Hace relación al procedimiento, condiciones y lugar de la recolección de datos.” (p. 114)

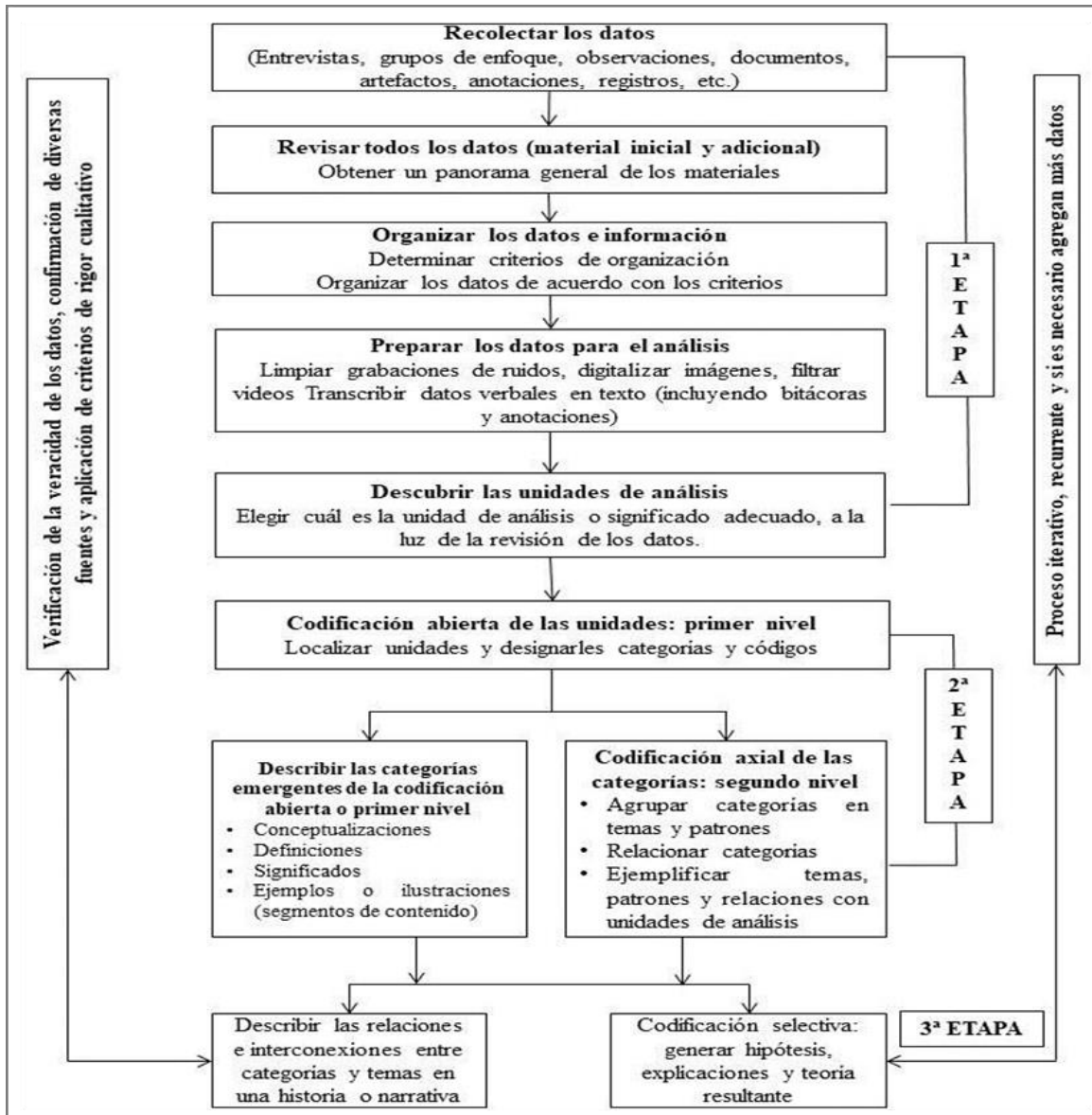


Figura 1. Estructura y procedimientos para la recolección de datos

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

En realidad, las herramientas de captación de los datos cualitativos utilizados por el investigador, fueron las entrevistas y la indagación o análisis documental que se han empleado en la presente investigación.

a) Guía de entrevista semi estructurada

Se utilizó como herramienta o instrumento a tres informantes clave, en el COPERE y en la JAPE, manteniendo el interés primordial en los objetivos de la presente análisis y estudio, con apoyo de los (DACO - JAPE); Las entrevistas que se hicieron han sido el fundamento de las categorías de análisis, señalando el proyecto de trabajo para la recopilación de datos en vinculación con las unidades de estudio. Para la presente acción se fijaron parámetros de confección y preparación de herramientas que permitieron agrupar datos como entrevista, que fueron los siguientes:

- El método utilizado de la entrevista interactuó un entrevistador con la persona que es entrevistada y su principal objetivo es de lograr una respuesta que contribuya al entendimiento del tema de análisis para contestar a las incógnitas de investigación que se han elaborado.
- Se confecciono una entrevista direccionada y planteada en base a las informaciones que se quería recolectar de los entrevistados.
- El equipamiento utilizado en la entrevista fue una grabadora, y un formato de diario del entrevistador que fueron utilizado para crear evidencias de las presentes entrevistas.

b) Análisis documental

Es un grupo de procedimientos dirigidos a configurar y simbolizar un documento y su fondo o asunto bajo una configuración variada de su forma base, con el propósito de motivar su restablecimiento consecutivo y reconocerlo.

Como otra provechosa procedencia de información cualitativos son los documentarios que han determinado como norma referente al soporte de las categorías de análisis, que son importante para seguir estudiando la Gestión por competencias en la administración de RRHH para la asignación de puestos por el COPERE en el Ejército del Perú.

Menciona Hernández, et al. (2018), que el análisis documental lleva al investigador analizar el lenguaje escrito y gráfico de los temas, asuntos volcados en la investigación, ya que estos permiten relacionar la información con la agrupación de datos de otras técnicas para que sean analizadas cuantas veces crea ser necesario, copiándolos para su estudio y comparación con la triangulación de datos. (p. 464)

4.2 Revisión y organización de los datos

Es el análisis completo y absoluto de un grupo de información cuya finalidad es alcanzar resultados que posibiliten a una organización o entidad posibilitar una decisión. Lo que mencionamos es describir y exponer al análisis e entendimiento de un soporte de datos. Es el entendimiento minucioso por la cual se necesita de una indagación sobre a la realidad actual de la institución, determinando clase o naturaleza de información que ayudara al proceso de decisión. La información debe ser conceptualizada de forma eficiente con visualización al proyecto de investigación.

Luego de realizar la consolidación de los informaciones necesarias, se continúe a examinar y observar cómo se ha relacionado la información obtenida en base a la conceptualización del problema, denotadas en las premisas y las categorías desde la postura de la circunstancia de observancia bajo estudio, medición desde un escenario más integral para entender y sondear el escenario de los sucesos; lo que nos muestra, para esta investigación se ha considerado como base el juicio más ventajoso de estructurar el juntar los datos de los informantes en la JAPE en el cual ejecutaron los procedimientos administrativos a nivel institución, que constituyen el conjunto de entrevistados.

Es significativo y valioso mencionar que los entrevistados expusieron su posición y respectivo criterio en base a las preguntas que se realizaron.

4.2.1. Respecto al objetivo 1

❖ Subcategoría 1: Sistema de Gestión

Examinar de qué manera se realiza el Sistema de Gestión en la asignación de personal de oficiales que permite trabajar y desempeñarse 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 - COPERRE, según la categoría.

Categorización	Responsable	Entrevista (Manifestación)
Sistema de Gestión	(ENT_1)	<p>1. ¿Actualmente en que está basado el plan de rotación del personal de oficiales en el Ejército? El plan de rotación de oficiales se basa de acuerdo al Plan Carrera del Oficial, en donde se considera que los OO, deben de permanecer en ciertos lugares de acuerdo a sus capacitaciones y/o especialidades a fines, esto con el fin de poder equilibrar las mencionadas rotaciones, evitando que personal permanezca mucho tiempo en zonas sacando ventaja sobre sus compañeros.</p> <p>2. ¿Cómo realiza el COPERRE la gestión por competencias en el Ejército? Lo realiza a través del proceso de identificación, gestión y desarrollo de las competencias del personal militar. Tratando en todo momento de alinear sus habilidades, capacidades y comportamientos con los objetivos trazados de la institución.</p> <p>3. ¿Cuál es la situación actual de la gestión por competencias del personal del Ejército que realiza el COPERRE? Considero que no es buena, o no es la más óptima, toda vez que el recurso humano permanece en el puesto tan solo un (01) año, lo que se vuelve insuficiente y no permite ejercer una eficiente gestión por competencias, también como sabemos existen actores externos e internos que influyen directamente en la administración, no permitiendo un trabajo al 100% de los responsables en todos los campos, como por ejemplo el administrador a cargo de la administración de la carrera del oficial (DACO).</p>

Categorización	Responsable	Entrevista (Manifestación)
Sistema de Gestión	(ENT_2)	<p>1. ¿Actualmente en que está basado el plan de rotación del personal de oficiales en el Ejército? Actualmente la rotación de oficiales está basada en el Plan de Rotación de acuerdo al plan de carrera del oficial y este es el que guía y conduce donde deben los oficiales ser cambiados o permanecer en las diferentes guarniciones del país. Una de las consideraciones más importantes para el cumplimiento de este plan de rotación de oficiales es las especialidades y capacitaciones que sean necesarias y tengan relación con los puestos de trabajo que van a ocupar. Este plan permite también mantener una constante rotación del personal en forma equitativa y lógica, en base a las necesidades y requerimientos.</p> <p>2. ¿Cómo realiza el COPERE la gestión por competencias en el Ejército? No existe un proceso de gestión por competencias adecuado que pueda determinar la ubicación del personal en los diferentes puestos de trabajo requeridas, esto hace que se trate de alinear las habilidades, capacidades y comportamientos de los oficiales con las necesidades de completar personal en las diferentes guarniciones del país para alcanzar los objetivos trazados por la institución.</p> <p>3. ¿Cuál es la situación actual de la gestión por competencias del personal del Ejército que realiza 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 las diferentes guarniciones y puestos de trabajo para ser nombrado y seleccionado, como administrador de personal, se determinan y analiza en todo el universo de oficiales, que tengan esas cualidades necesarias para ocupar ese puesto y se propone como prioridad o se da preferencia para ser nombrado. Lo que sí se puede observar es que hay variables externas que pueden variar estas designaciones.</p>

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

Tabla 2

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

Descripción	Disponibilidad
<ul style="list-style-type: none"> - 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. - 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. 	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo digital

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)	<p>1. ¿Cómo se podría optimizar la gestión por competencias del personal del Ejército que realiza el COPERE? Básicamente iniciaría desarrollando un buen un plan de gestión por competencias acorde a las necesidades previstas, el cual debe ser coordinado y articulado dentro del COPERE (DIPERE, ASESORIA LEGAL; JEDUCE, COSALE, etc.) Siempre realizar una retroalimentación la cual debe ser efectiva y objetiva. Corrigiendo los errores producidos en el proceso.</p> <p>2. ¿Cómo percibe Ud., la gestión por competencias del personal del ejército que realiza el COPERE de acuerdo a las necesidades de los comandos en todos los niveles? Como mencione, se trabaja de manera general bien, sin embargo, no es lo más óptimo debido a las limitaciones, de tecnología (sistema de redes, plataformas rápidas) que permitan obtener y enviar información rápida. Las plataformas actuales se cuelgan, se saturan, la velocidad es mínima, es un obstáculo. Por otro lado, debiese de existir una sola dirección sobre esta gestión, que existe, pero es influenciada y genera que existan cambios a cada momento, los cuales no son lógicos y muchas veces vienen impuestos.</p> <p>3. ¿Cuál cree que son las limitaciones que tiene el COPERE para la administración del personal militar de acuerdo a las necesidades y capacidades que han obtenido a lo largo de su carrera? Tecnología, plataformas muy lentas, ralentizan los procesos, la rotación misma de los oficiales que cumplen una función importante (Administradores) están por un (01) año, lo que no da continuidad, que en estos puestos debiera existir. Por otro lado, esto es un efecto, toda vez que en estos lugares el trabajo es sobrecargado y pocas personas desean continuar. Y, por último, el exceso de influencias que obliga a la administración a realizar cambios, perdiendo días y semanas de trabajo y el presupuesto asignado, (cada vez se reduce más).</p>

		<p>4. ¿Cómo describiría la situación actual de la asignación de puestos y cambios de colocación del personal de oficiales del Ejército? Existe un déficit de oficiales en los grados de Mayor (sin ESGE), Capitán, Teniente en las UU de tipo Batallón, los cuales son destacados a la seguridad de los CG, adjuntos a los CG y EM innecesariamente, descuidando la razón de ser en esos grados fundamentales. Lo que genera que muchos puestos queden vacíos, creando una sobrecarga laboral en los demás, así como también contribuyendo a tener un mal clima laboral, al verse obligado a realizar trabajos de otros.</p> <p>5. ¿Cree Ud., que la asignación de empleos, basadas en las competencias laborales y capacidades del personal sería ventajoso para el Ejército? De todas formas, que si, como ya se ve en países del primer orden mundial.</p>
--	--	---

Categorización	Responsable	Entrevista (Manifestación)
Gestión de personal	(ENT_2)	<p>1. ¿Cómo se podría optimizar la gestión por competencias del personal del ejército que realiza el COPERE? Priorizando las capacidades y competencias del personal de oficiales para asignarlos a los puestos de trabajo según las necesidades de las diferentes guarniciones en el país. Teniendo un sistema que permita desarrollar este trabajo de asignación de la mejor manera y en forma eficiente, sin ningún tipo de influencia externa. Y si hubiera alguna situación particular sea analizada y ponerla como una situación secundaria pero que se deba tomar en consideración.</p> <p>2. ¿Cómo percibe Ud., la gestión por competencias del personal del Ejército que realiza el COPERE de acuerdo a las necesidades de los comandos en todos los niveles? Se puede considerar que el trabajo realizado está limitado por una normativa que no está vigente y acondicionada para la óptima gestión de personal de oficiales, sumado a esto no se cuenta con la tecnología adecuada y/o un sistema que complemente de la mejor manera la gestión de personal en base a sus capacidades.</p> <p>3. ¿Cuál cree que son las limitaciones que tiene el COPERE para la administración del personal militar de acuerdo a las necesidades y capacidades que han obtenido a lo largo de su carrera?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una normativa que no está vigente. • Material tecnológico limitado. • No cuenta con un sistema como herramienta base para administrar al personal de oficiales. • El trabajo realizado por el personal que administra a los oficiales se ve afectado por influencias externas y otras variables que afecta una correcta administración. <p>4. ¿Cómo describiría la situación actual de la asignación de puestos y cambios de colocación del personal de oficiales del Ejército? Lo que es visible que la gestión por competencias de los oficiales para asignarlos a puestos de trabajo acorde a su especialización y capacidades, este trabajo que se realiza por los administradores de esta personal queda mermado y como segunda prioridad ante las designaciones que se hacen por ciertas influencias o conveniencias que influyen en el objetivo primordial que es asignar el personal más idóneo en base a sus capacidades en los puestos de trabajo requeridos. Esto también se ve cuando los oficiales son designados a un empleo específico y lugar, pero al</p>

llegar a su guarnición se realizan movimientos internos y rotaciones que afectan el trabajo realizado sin considerar los factores que llevaron a este oficial a ocupar el puesto que le fue asignado y que crea un malestar y afecta el mejor empleo del oficial, siendo utilizados en puestos no acorde con sus capacidades.

5. ¿Cree Ud., que la asignación de empleos, basadas en las competencias laborales y capacidades del personal sería ventajoso para el Ejército?

En mi opinión si, ya que el personal tiene una especialidad y capacidades que van desarrollando y que deben ser empleadas y aprovechadas en beneficio de la institución. Y no ver intereses personales que afecte esta designación.

Categorización	Responsable	Entrevista (Manifestación)
Gestión de personal	(ENT_3)	<p>1. ¿Cómo se podría optimizar la gestión por competencias del personal del ejército que realiza el COPERE? Inicialmente que el personal que sea empleado en este comando de personal comprendan la importancia que tiene el trabajo que se desarrolla referente en la gestión por competencias del personal de oficiales. Este personal debe tener y caracterizarse por los valores que se debe practicar dentro de la Institución y que contribuyan a su mejor desenvolvimiento y aporten con un trabajo basado en la justicia, equidad y honestidad. Esto permitirá una mejor asignando al personal de acuerdo con sus capacidades, especialidad y experiencia dentro de su respectiva línea de carrera. Sumado a esto se debe implementar con instrumentos tecnológicos y sistemas que le faciliten y complementen su mejor trabajo.</p> <p>2. ¿Cómo percibe Ud., la gestión por competencias del personal del ejército que realiza el COPERE de acuerdo a las necesidades de los comandos en todos los niveles? Es muy limitado el trabajo desarrollado, el personal de oficiales que presta servicios en el COPERE cuenta con las capacidades y cualidades obtenidas durante su experiencia profesional, este saber y destreza es incompleto para que pueda ser desarrollado de manera eficiente y eficaz en su trabajo, por lo frecuente el personal va asimilando en el camino, en el transcurso del día a día, lo cual no es lo más adecuado.</p> <p>3. ¿Cuál cree que son las limitaciones que tiene el COPERE para la administración del personal militar de acuerdo a las necesidades y capacidades que han obtenido a lo largo de su carrera? Bueno es la falta de continuidad en el personal que se desempeña dentro del comando de personal principalmente a los que trabajan directamente en administración de personal y de no contar con un sistema adecuado y moderno que pueda ayudar a una mejor administración en la rotación del personal de oficiales en base a sus especialidades y capacitación.</p> <p>4. ¿Cómo describiría la situación actual de la asignación de puestos y cambios de colocación del personal de oficiales del Ejército? 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>

5. ¿Cree Ud., que la asignación de empleos, basadas en las competencias laborales y capacidades del personal sería ventajoso para el Ejército?

Sin duda la importancia de las competencias laborales en las organizaciones adquieren mayor importancia, porque estas competencias se tratan de tener capacidades efectivas que permitan llevar a cabo las tareas y las asignaciones diarias del trabajo, es decir las competencias también conocidas como habilidades laborales o habilidades profesionales; deben ser las actitudes reales y necesarias para ejecutar las acciones correspondientes, que permitan cumplir los objetivos de las actividades laborales.

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.	
- Manpower Group (2012). Premio Manpower Group 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: Gestión de personal en base a sus capacidades.

Estudiar y examinar la situación presente de la Gestión de personal en base a sus capacidades, que se desarrolla 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 gestión de personal en base a sus capacidades que se desarrolla en la Jefatura de Administración de Personal del Ejército - COPERE, según la categoría.

Categorización	Responsable	Entrevista (Manifestación)
Gestión de personal en base a sus capacidades	(ENT_1)	<p>1. ¿Cuál cree Ud., que sería el principal problema de aplicar la asignación de empleos al personal del Ejército en base a sus capacidades y competencias laborales? Es un problema interno, un problema humano, de idiosincrasia, antropológico, no aprendemos que debemos regirnos bajo normas, a pesar de ser militares, siempre estamos buscando la informalidad, no practicidad y conveniencia. Debe existir una mano dura, y con ello una unidad de comando, la cual deba respetarse y sostenerse en el tiempo. Por eso digo que es un problema de nuestra cultura organizacional, sobre todo.</p> <p>2. ¿Tiene conocimiento de alguna Fuerza Armada en el mundo que aplique la asignación de empleos en base a la gestión por competencias? En los países desarrollados como EEUU, FRANCIA, REINO UNIDO; CANADA, se realizan y obtienen buenos resultados, estamos lejos de ser como ellos, pero esto se debe a que internamente tenemos conflictos generados por la competencia entre nosotros mismos, la cual muchas veces nos conlleva a ser desordenados e informales, y repetimos los errores del pasado, cambiando a conveniencia las reglas del juego, y por ende como no aprendemos, estamos condenados a repetirlos, considero que la cosmovisión que tenemos no es la más adecuada.</p> <p>3. ¿Se han visto casos en el Ejército, en donde personal con especialidades y/o capacidades operativas se encuentran al comando de unidades de servicios o administrativas, ¿Por qué cree Ud., que se produce esta asignación de empleos? Muchas veces, y esto no se debe solo a la reducida asignación de presupuesto, sino a las influencias que se presentan dentro del proceso de cambio de colocación. Como sabemos existe un anexo (03) tres de la ley de ascenso de oficiales, el cual repercute indirectamente, esto es porque al cambiar las reglas en el mencionado anexo, obliga a los oficiales a solicitar cambios indebidos, con la finalidad de obtener puntaje necesario para sus ascensos. (Zona de trabajo).</p>

		<p>4. ¿En su opinión cree que sería beneficiosos para la administración del personal, que el Ejército adquiriera un programa o software que alimentara con una base de datos, según el tiempo en una guarnición, especialidad, cursos, que sirva como base para administrar al personal del ejército?</p> <p>Por supuesto que sí. Como mencione el que ya existe no es el más óptimo, y este es uno de los puntos débiles que se tiene dentro de la administración, lo cual ralentiza todo tipo de trabajo.</p> <p>5. ¿Estaría de acuerdo, en la implementación de una iniciativa que busque un ordenamiento dentro del Ejército, en cuanto a la asignación de empleos basados en las competencias laborales? ¿Por qué?</p> <p>Definitivamente, que si pero eso solo será posible cuando la decisión sea del más alto escalón y se respete lo que debe de ser. Evitando sacar ventaja sobre los demás. Las normas y disposiciones deben ser respetadas y cumplidas a cabalidad.</p>
--	--	---

Categorización	Responsable	Entrevista (Manifestación)
Gestión de personal en base a sus capacidades.	(ENT_2)	<p>1. ¿Cuál cree Ud., que sería el principal problema de aplicar la asignación de empleos al personal del Ejército en base a sus capacidades y competencias laborales?</p> <p>En mi opinión sería una ventaja para los oficiales, para las unidades y/o dependencias y para nuestra institución al contar con personal preparado y capacitado para desarrollarse de una manera adecuada y eficiente en el puesto que ocupe y donde se pueda aprovechar al máximo estas habilidades.</p> <p>2. ¿Tiene conocimiento de alguna Fuerza Armada en el mundo que aplique la asignación de empleos en base a la gestión por competencias?</p> <p>Tengo conocimiento general de que países desarrollados como EEUU, Inglaterra, china, Brasil basan la asignación de empleos en sus competencias como algo prioritario y lo hacen tomando en consideración la administración de su personal según las normativas que ellos manejan.</p> <p>3. Se han visto casos en el Ejército, en donde personal con especialidades y/o capacidades operativas se encuentran al comando de unidades de servicios o administrativas, ¿Por qué cree Ud., que se produce esta asignación de empleos?</p> <p>La política en que se desarrolla la carrera del oficial, está determinada por muchos factores que influyen en el ascenso como son los lugares o zonas con diferentes puntajes y que van en contra de las conveniencias de muchos oficiales y es por eso que dan prioridad a ocupar puestos que le den mayor puntaje sin considerar si están capacitados o se alinean con sus habilidades desarrolladas o entrenamiento que poseen y que son necesarias para estos ocupar estos puestos.</p> <p>4. ¿En su opinión cree que sería beneficiosos para la administración del personal, que el Ejército adquiriera un programa o software que alimentara con una base de datos, según el tiempo en una guarnición, especialidad, cursos, que sirva como base para administrar al personal del Ejército?</p> <p>En mi opinión si, ya que aportaría de forma positiva en tener una herramienta que mejoraría la administración de personal de una forma más eficiente y objetiva, que mostraría datos precisos para una designación en base a capacidades y no a influencias externas.</p>

		<p>5. ¿Estaría de acuerdo, en la implementación de una iniciativa que busque un ordenamiento dentro del Ejército, en cuanto a la asignación de empleos basados en las competencias laborales? ¿Por qué?</p> <p>Claro que sí, ya que nos daría la oportunidad de crecer como institución al dar prioridad y la importancia que merece la asignación de personal idóneo en los puestos de trabajo en base a sus capacidades y siendo esto en beneficio del Ejército.</p>
--	--	---

Categorización	Responsable	Entrevista (Manifestación)
Gestión de personal en base a sus capacidades.	(ENT_3)	<p>1. ¿Cuál cree Ud., que sería el principal problema de aplicar la asignación de empleos al personal del Ejército en base a sus capacidades y competencias laborales? Aparte de los problemas internos y de los ya mencionados, también existen las personas que buscan sus intereses propios y se valen de superiores para obtener ser ubicados en esos puestos. Si se diera cumplimiento al Plan de Carrera del Oficial, no se tendrían esos problemas.</p> <p>2. ¿Tiene conocimiento de alguna Fuerza Armada en el mundo que aplique la asignación de empleos en base a la gestión por competencias? Si tengo entendido que muchos países de Europa y de la región realizan la asignación de empleos en base a la gestión por competencias con grandes resultados, en lo que corresponde a la administración de personal, esta forma de asignación que tienen estos países con su personal hacen que sus ejércitos sean eficientes en su trabajo y en el cumplimiento de su misión al tener un ejército con personal que trabaja en puestos para lo que fueron capacitados. Esto en cualquier organización es una ventaja sobre cualquier otro que no desarrolle esta forma de gestión.</p> <p>3. Se han visto casos en el Ejército, en donde personal con especialidades y/o capacidades operativas se encuentran al comando de unidades de servicios o administrativas, ¿Por qué cree Ud., que se produce esta asignación de empleos? Si se ha podido observar que muchos puestos que requieren de personal capacitado y/o especialidad, son ocupados con personal que no son afines a este empleo. Cuando se analiza la rotación de un oficial para que ocupe un empleo según sus capacidades se determina una terna de posibilidades para este puesto, esta terna es evaluada para obtener el mejor candidato. Pero este trabajo queda menoscabado cuando al ser presentado la mejor opción de esta terna de oficiales para un empleo, es modificado y aun peor, por alguien que no estaba considerado. Esto se da muy a menudo ya que las relaciones de rotación presentadas varían muchas veces después de presentarlas.</p> <p>4. ¿En su opinión cree que sería beneficiosos para la administración del personal, que el Ejército adquiriera un programa o software que alimentara con una base de datos, según el tiempo en una guarnición, especialidad, cursos, que sirva como base para administrar al</p>

		<p>personal del ejército?</p> <p>Como se conoce, los avances tecnológicos en la actualidad y los ejemplos de la eficiencia de otros países en la gestión por competencias para la asignación de empleos en sus ejércitos, estas naciones implementan estas oficinas o comandos con instrumentos tecnológicos, programas modernos que complementan a su personal capacitado en la administración de recursos humanos de una mejor manera, eficaz y eficiente. Es por eso que es recomendable la adquisición de herramientas actuales y modernas para alcanzar una gestión por competencias que este a la par de lo que se busca.</p> <p>5. ¿Estaría de acuerdo, en la implementación de una iniciativa que busque un ordenamiento dentro del Ejército, en cuanto a la asignación de empleos basados en las competencias laborales? ¿Por qué?</p> <p>Como ya mencione es una prioridad que se debe asumir y que se debe de trabajar para poder realmente alcanzar una eficiente admiración de nuestro personal de oficiales y sobre todo tener el personal correcto en el puesto correcto, todo esto en favor de nuestro Ejército.</p>
--	--	--

Nota: Elaboración propia.

Asimismo, para el análisis documental sobre la Gestión de personal en base a sus capacidades, para el trabajo de revisión y organización de datos.

Tabla 6

Lista de documentos empleados en la Gestión de personal en base a sus capacidades 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 (7 ^a . 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

4.1 Definición de las unidades de análisis

Las unidades de análisis o segmentos de significado se estudiaron tal como se fueron reuniendo en campo, lo que significa, que las unidades de análisis seleccionadas produjeron respuestas importantes (en base a lo planificado) que nos llevaran a comprender el fenómeno de análisis en el marco de estudio (Hernández, et al., 2018, p. 474). Lo cual significa, que las unidades de análisis determinadas en lo dicho por los informantes importantes, con los diversos instrumentos elegidos, como la entrevista semiestructurada y el análisis documental, en la cual se visualizan percepciones o moldelos frecuentes que los datos han reunido.

Menciona Vargas (2011), que el análisis y síntesis es una pieza de los resultados alcanzados durante el trabajo de campo, planeado y esquematizado metodológicamente desde la base organizativa de la realidad, lo que quiere decir, una forma de esquema, croquis, bosquejo, etc., confeccionado con los

datos analizados con la finalidad de que posea significado para responder las interrogantes 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
Tres informantes clave de la Jefatura de Administración de Personal del Ejército.	Entrevista semiestructurada	Sistema de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> - Influencia externa en la administración. - Perfil idóneo para puestos de trabajo. - Prioridad en las capacidades. - Plan de rotación de oficiales. - Capacidades y especialidades afines. - Permanencia en zonas de trabajo ventajosas. - Competencias del personal militar. - Capacidades alineadas a objetivos institucionales. - Tiempo del personal administrador. - Actores externos que influyen. - Capacitación relacionada a los empleos - Rotación de personal. - Gestión por competencias.
		Gestión por competencias.	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de gestión por competencias. - Articulación y coordinación por el COPERE - Retroalimentación de procesos. - Limitaciones tecnológicas. - Influencia en decisiones. - Continuidad del personal administrador. - Asignación en puestos de trabajo. - Priorizar las capacidades y competencias. - Cumplimiento de normativa vigente. - Carencia de tecnología adecuada. - Trabajos acordes a la especialidad. - Rotación interna en las guarniciones. - Intereses personales que afectan la designación de puestos. - Importancia del personal administrador. - Capacitación del personal administrador.

			<ul style="list-style-type: none"> - Sistema inadecuado y desactualizado. - Coordinación entre lo planeado y ejecutado. - Relación de las capacidades con los objetivos laborales.
		Gestión de personal en base a sus capacidades.	<ul style="list-style-type: none"> - Regirnos bajo Normas establecidas. - Cultura organizacional. - Conflictos por competencias. - Anexo 3 de la ley de ascensos. - Respeto en reglas establecidas. - Normas y disposiciones. - Preparación y capacitación de personal. - Prioridad de otros países en la gestión por competencias. - Puntajes por zonas de trabajo. - Programa de software y base de datos. - Asignación de personal idóneo. - Plan de carrera del oficial. - Resultados positivos de otros países por la gestión por competencias. - Eficiencia de otros ejércitos en base a la administración de personal. - Necesidad de personal capacitado en ciertos puestos de trabajo. - Reducción de opciones. - Influencia en la terna propuesta. - Importancia de instrumentos tecnológicos. - Eficiencia de la administración de personal.

Ya identificada y seleccionada la “Unidades de análisis”, el posterior paso inicia con la llamada codificación abierta, y que se basa en equiparar y cotejar unidades de análisis con el objetivo de hallar categorías destacadas y notables necesarias para el planteamiento del problema (definiciones consideradas en este y sus vínculos) (Hernández, et al., 2018, p. 474). Quiere decir que las entrevistas realizadas se obtienen la mayoría de los datos. Lo que significa, aquellos que verdaderamente poseen una significación notable y valiosa, con el objeto de constituir vínculos entre la información que nos posibiliten, más tarde, ejecutar o desarrollar esfuerzos de conceptualización más elevados en exploración de la creación de ideas, propuestas, tipos o patrones y conjeturas.

Se hizo en base a la teoría fundamentada, administrada y utilizada mediante la “Codificación abierta”, donde los datos son segmentados, observados y confrontados en términos de sus semejanzas y desigualdades, en correspondencia con nuestros objetivos de estudio, con el soporte de las categorías de grupos, de acuerdo con las tablas formuladas:

Tabla 8

Codificación abierta de las entrevistas a los informantes clave

Código	Grupo de códigos 1	Grupo de códigos 2	Grupo de códigos 3
Actores externos que influyen.	Sistema de Gestión	Gestión por competencias	
Anexo N° 3 de ley de ascensos	Sistema de Gestión	Gestión por competencias	Gestión de personal en base a sus capacidades
Articulación y coordinación por el COPERE		Gestión por competencias	
Asignación de personal idóneo.	Sistema de Gestión	Gestión por competencias	Gestión de personal en base a sus capacidades
Asignación de puesto de trabajo.		Gestión por competencias	Gestión de personal en base a sus capacidades
Capacidades y especialidades afines	Sistema de Gestión		Gestión de personal en base a sus capacidades
Capacidades alineadas a los objetivos	Sistema de Gestión		Gestión de personal en base a sus capacidades
Capacitación relacionado a los empleos	Sistema de Gestión		Gestión de personal en base a sus capacidades
Capacitación y continuidad del personal administrador	Sistema de Gestión	Gestión por competencias	Gestión de personal en base a sus capacidades
Carencia de tecnología adecuada		Gestión por competencias	Gestión de personal en base a sus capacidades
Competencias del personal militar	Sistema de Gestión		
Conflicto por competencias		Gestión por competencias	Gestión de personal en base a sus capacidades

Cumplimiento de normativa vigente		Gestión por competencias	Gestión de personal en base a sus capacidades
Cultura organizacional	Sistema de Gestión		
Eficiencia de otros ejércitos en la administración de personal	Sistema de Gestión		Gestión de personal en base a sus capacidades
Eficiencia de la administración de personal	Sistema de Gestión	Gestión por competencias	Gestión de personal en base a sus capacidades
Gestión por competencias		Gestión por competencias	Gestión de personal en base a sus capacidades

Código	Grupo de códigos 1	Grupo de códigos 2	Grupo de códigos 3
Importancia del personal administrador	Sistema de Gestión		
Importancia de instrumentos tecnológicos	Sistema de Gestión	Gestión por competencias	
Influencia externa en la administración	Sistema de Gestión	Gestión por competencias	Gestión de personal en base a sus capacidades
Intereses personales que afectan la designación de puestos.	Sistema de Gestión		Gestión de personal en base a sus capacidades
Limitaciones tecnológicas	Sistema de Gestión		
Necesidad de personal capacitado		Gestión por competencias	Gestión de personal en base a sus capacidades
Normas y disposiciones	Sistema de Gestión		Gestión de personal en base a sus capacidades
Permanencia en zonas de trabajo ventajosa		Gestión por competencias	Gestión de personal en base a sus capacidades
Plan de gestión por competencias		Gestión por competencias	Gestión de personal en base a sus capacidades
Plan de carrera del oficial	Sistema de Gestión	Gestión por competencias	Gestión de personal en base a sus capacidades
Plan de rotación de oficiales	Sistema de Gestión	Gestión por competencias	
Prioridad en las capacidades	Sistema de Gestión		
Prioridad de otros países en la gestión por competencias			Gestión de personal en base a sus capacidades
Priorizar las capacidades y competencias		Gestión por competencias	
Programa de software y base de datos			Gestión de personal en base a sus capacidades
Puntajes por zonas de trabajo	Sistema de Gestión		Gestión de personal en base a sus capacidades
Regirnos bajo normas establecidas	Sistema de Gestión		Gestión de personal en base a sus capacidades
Relación de las capacidades con los objetivos laborales		Gestión por competencias	
Respeto en las reglas establecidas	Sistema de Gestión		Gestión de personal en base a sus capacidades
Resultado positivos de otros países en la gestión por competencias	Sistema de Gestión	Gestión por competencias	
Retroalimentación de procesos	Sistema de Gestión		

Rotación de personal	Sistema de Gestión	Gestión por competencias	
Rotación interna en las guarniciones		Gestión por competencias	Gestión de personal en base a sus capacidades

Fuente: Elaboración propia.

4.3. 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	SG	Sistema de Gestión	Un sistema de gestión es un instrumento que faculta dominar, planear, estructurar y hasta algún punto, mecanizar los trabajos de una organización. Su finalidad es unir en un singular software cada una de los metodos de la empresa con el objetivo de permitir tomar decisiones y la comparación de los datos.
	GC	Gestión por competencias	Se describe que la gestión por competencias es el ejercicio de reconocer y determinar las capacidades importantes que se necesitan para que un trabajador obtenga en la ejecución imparcial en su ocupación y cargo específico. Posteriormente, esas capacidades se incrementan para alinearse de una mejor manera con la maniobra o táctica comercial de una empresa.
	GP	Gestión de personal en base a sus capacidades	Se menciona que la gestión de personal en base a sus capacidades, es el procedimiento de reconocer, administrar, tramitar y acrecentar las capacidades de los trabajadores. Se trata de alinear las competencias y conductas de los trabajadores con los fines de la organización. Lo sobresaliente es examinar, estudiar la labor que en expresiones de las capacidades indispensables y requeridas para respaldar la excelencia en el ejercicio del puesto que se ocupe.

4.4 Soporte de categorías

Tabla 10

Matriz de soporte de categorías

Temas	Categorías	Patrones	Descripción
Gestión por competencias en la administración de personal para la asignación de puestos por el COPERE.	Sistema de Gestión	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 por competencia	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
	Gestión de personal en base a sus capacidades	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.

4.5 Red semántica

Se realizó la coherencia, asociación y nexo de las citas con la codificación predeterminada a cada entrevistado primordial, coherente con los fines del estudio, se confecciono la red semántica para definir conceptos de las categorías, en base a la relación de la información de la asignación de personal de oficiales en concordancia con los nodos que son componentes de la red semántica.

Nº		Nombres de los Nodos	
1	◆	Actores externos que influyen.	
2	◆	Anexo N° 3 de ley de ascensos	
3	◆	Asignación de personal idóneo.	
4	◆	Capacidades y especialidades afines	
5	◆	Capacidades alineadas a los objetivos	
6	◆	Capacitación relacionado a los empleos	
7	◆	Capacitación y continuidad del personal administrador	
8	◆	Competencias del personal militar	
9	◆	Cultura organizacional	
10	◆	Eficiencia de otros ejércitos en la administración de personal	
11	◆	Eficiencia de la administración de personal	
12	◆	Importancia del personal administrador	
13	◆	Importancia de instrumentos tecnológicos	
14	◆	Influencia externa en la administración	
15	◆	Intereses personales que afectan la designación de Puestos.	
16	◆	Limitaciones tecnológicas	
17	◆	Normas y disposiciones	
18	◆	Plan de carrera del oficial	
19	◆	Plan de rotación de oficiales	
20	◆	Prioridad en las capacidades	
21	◆	Puntajes por zonas de trabajo	
22	◆	Regimos bajo normas establecidas	
23	◆	Respeto en las reglas establecidas	

24	◆	Resultado positivos de otros países en la gestión por competencias	
25	◆	Retroalimentación de procesos	
26	◆	Rotación de personal	

Figura 2. Código en grupo del Sistema de Gestión.

- **Presentación por redes en diseño semántico de la subcategoría Sistema de Gestión.**

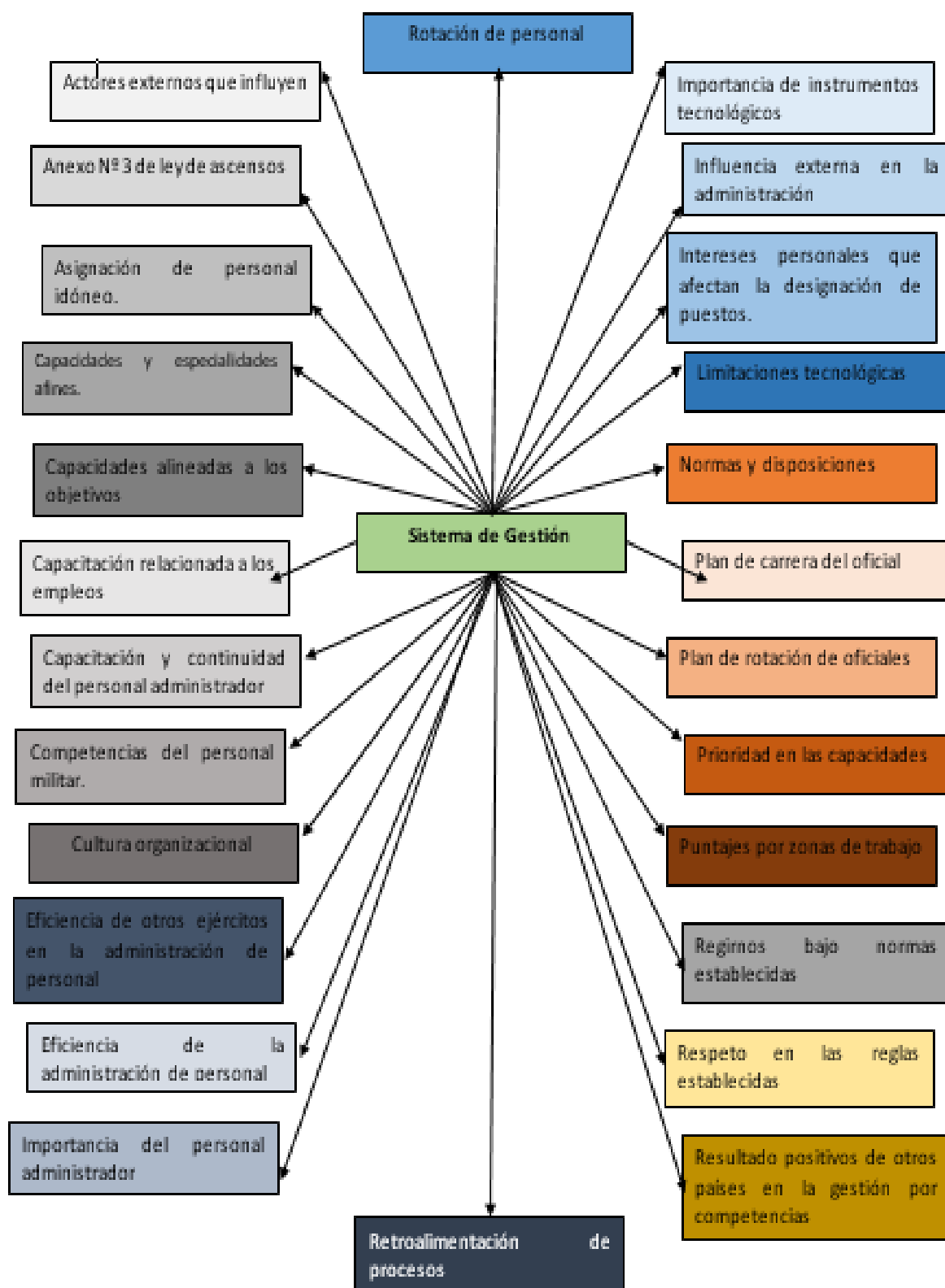


Figura 3. Resultados de codificación en red semántica sobre el Sistema de Gestión en el COPERE.

Análisis e interpretación

Se presenta y señala en la figura 3 los resúmenes de la codificación de los informantes claves designados acerca del sistema de Gestión en la administración del personal de bajo la responsabilidad del COPERE.

La información que brindaron los informantes claves estuvieron vinculados y acorde, nos presentaron la importancia y responsabilidad que se tiene con la asignación de personal correspondiente al COPERE en la Carrera del Oficial. También, se observa que no cuenta con un sistema de Gestión que posibilita una correcta administración de personal de acuerdo con las especializaciones y capacidades, sumado a esto está que el personal no posee la capacidad necesaria indispensable y, por consecuencia, desconoce el Sistema de Gestión para la administración de personal para dirigir y controlar la rotación de personal interna o externamente teniendo como prioridad su preparación y capacidades, es frecuente que al no considerar la normativa se refleja en una deficiente elección de personal para ocupar puestos de mucha importancia en el Ejército, que no les corresponde, siendo beneficiados por inclinaciones particulares o personales, sin tomar en cuenta el proyecto de la carrera del oficial para elegir en base a las capacidades, especialidad, rendimiento y parcialización a lo largo de su vida competente relevante, debido a la carencia de un sistema de gestión desarrollada y perfeccionada para la designación del personal y que puedan ocupar puestos dentro de la institución.

Así mismo, los entrevistados refirieron que uno de los problemas en el sistema de gestión es el presupuesto para la designación de personal más adecuado para ocupar los puestos necesarios, toda vez que en muchas ocasiones el personal está trabajando alejado de la guarnición de Lima, lo que significaría una inversión económica muy considerable para nombrar en base a las capacidades, perfiles requeridos y acceder a estar en puestos dados por su preparación y formación desarrollada, esto garantizaría en un gran porcentaje una adecuada gestión en la administración de personal, sumado a esto la actualización de la normativa vigente desarrollada que ente acorde con los objetivos establecidos. Direccionando un sistema de gestión moderno y adecuado que debe ser desarrollado por el COPERE.

Se presenta la vinculación de la gestión por competencias en relación con los nodos de la red semántica.

Nº		Nombres de los Nodos	
1	◆	Actores externos que influyen.	
2	◆	Anexo N° 3 de ley de ascensos	
3	◆	Articulación y coordinación por el COPERE	
4	◆	Asignación de personal idóneo.	
5	◆	Asignación de puesto de trabajo.	
6	◆	Capacitación y continuidad del personal administrador	
7	◆	Carencia de tecnología adecuada	
8	◆	Conflicto por competencias	
9	◆	Cumplimiento de normativa vigente	
10	◆	Eficiencia de la administración de personal	
11	◆	Gestión por competencias	
12	◆	Importancia de instrumentos tecnológicos	
13	◆	Influencia externa en la administración	
14	◆	Necesidad de personal capacitado	
15	◆	Permanencia en zonas de trabajo ventajosa	
16	◆	Plan de gestión por competencias	
17	◆	Plan de carrera del oficial	
18	◆	Plan de rotación de oficiales	
19	◆	Priorizar las capacidades y competencias	
20	◆	Relación de las capacidades con los objetivos laborales	
21	◆	Resultado positivos de otros países en la gestión por competencias	
22	◆	Rotación de personal	
23	◆	Rotación interna en las guarniciones	

Figura 4. Código en grupo de la gestión por competencias en los procesos administrativos en el COPERE.

- **Presentación por redes en diseño semántico de la subcategoría Gestión por competencias.**

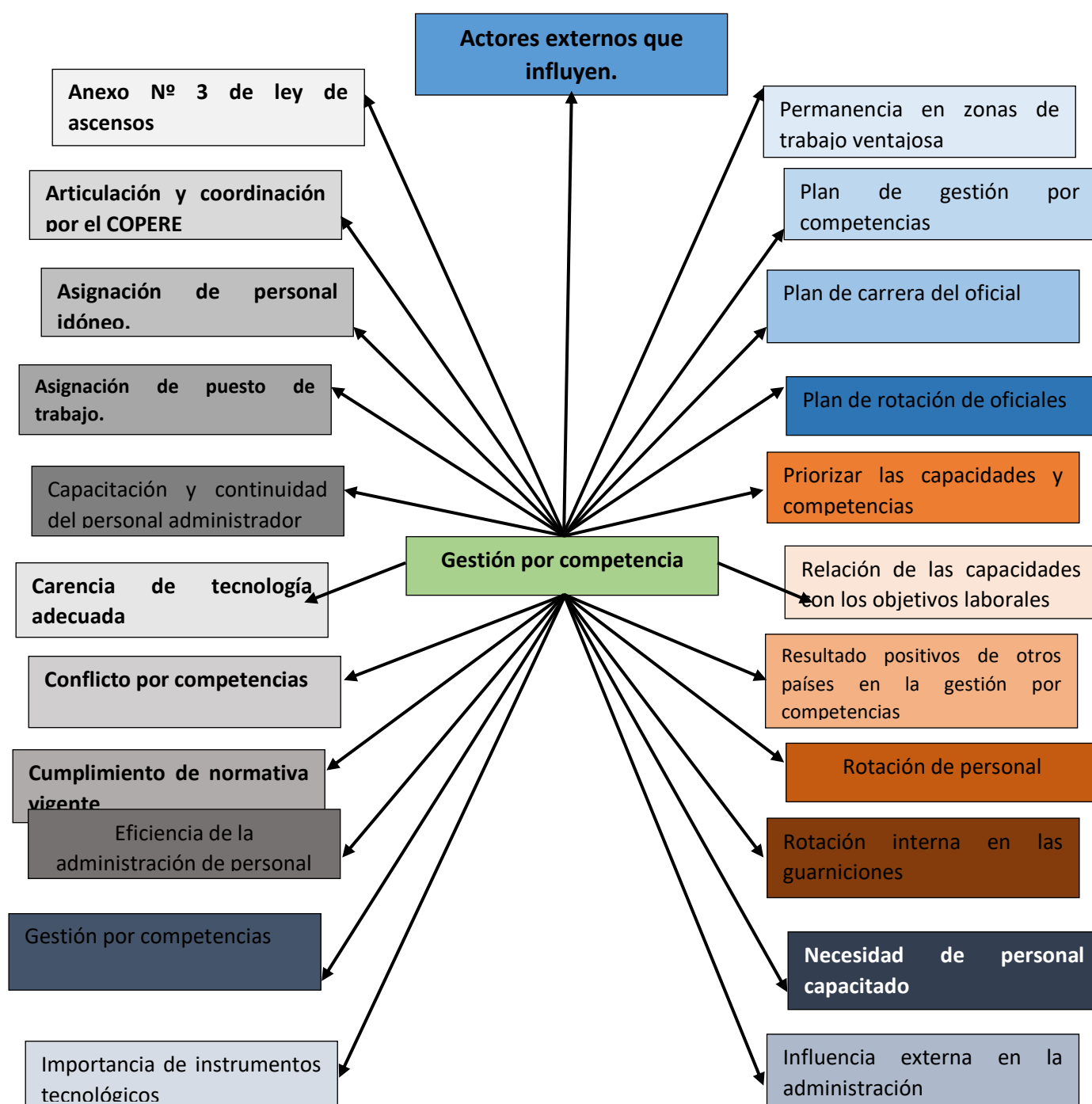


Figura 5. Resultados de codificación en red semántica sobre la gestión por competencias en los procesos administrados en el COPERE.

Análisis e interpretación

En la figura 5 se muestra que la consolidación dada por las respuestas obtenidas por los informantes sobre la gestión por competencias en el proceso de administración en la Gestión por competencias del personal que realiza el COPERE.

Tomando como base lo manifestado por los informantes, la gestión por competencias para ocupar puestos de responsabilidad se ve influenciado por actores externos a lo conveniente sobre la gestión por competencias, siendo notorio y visible la poca importancia a la normativa dispuesta y vigente, al darse la selección de personal no apto para ocupar puestos determinados, lo que es una señal notoria que la gestión por competencias es considerada como no eficiente a los ojos del personal de la institución, no tomando en cuenta el factor de la meritocracia relacionado con el perfil necesario, se muestra una falta de consideración en el análisis previo para la selección de puestos, así como consecuencia hay una falta de conciencia en dar la prioridad al sistema de gestión por competencias para la administración, por consecuencia no se operativiza la función de la gestión por competencias dentro del COPERE, teniendo como consecuencia una selección deficiente en el personal por no contar con la capacidad de gestión por competencias para conducir la carrera del oficial, desconocer de la normativa así como la escasa relación de los procedimientos de gestión por competencias en el COPERE.

Así mismo, los entrevistados mencionaron que la gestión por competencias en la administración de RRHH para asignar al personal tomando en consideración las especialidades y capacidades necesarias para los puestos de trabajo determinados, que a través de la carrera del oficial que tiene que estar encuadrada en el adiestramiento permanente, y por tal motivo, el nombramiento del personal debe ser con el perfil apropiado para el trabajo, con el objetivo de tener como resultado una gestión por competencias conduciendo las herramientas y medios de una manera eficiente y articulada y que el sistema de administración de personal obtenga una reorganización de procesos por personal especializado, siéndole fundamental que el personal administrador debe tener un trabajo prolongado y continuo en su puesto de la gestión de personal por competencias por un tiempo no menos de dos años, en los procedimientos de selección de personal de oficiales por el COPERE.

A continuación, se presenta la vinculación de los datos de la Gestión de personal en base a sus capacidades en relación con los nodos de la red semántica.

Nº		Nombres de los Nodos	
1	◆	Anexo N° 3 de ley de ascensos	
2	◆	Asignación de personal idóneo.	
3	◆	Asignación de puesto de trabajo.	
4	◆	Capacidades y especialidades afines	
5	◆	Capacidades alineadas a los objetivos	
6	◆	Capacitación relacionado a los empleos	
7	◆	Capacitación y continuidad del personal administrador	
8	◆	Carencia de tecnología adecuada	
9	◆	Conflicto por competencias	
10	◆	Cumplimiento de normativa vigente	
11	◆	Eficiencia de otros ejércitos en la administración de personal	
12	◆	Eficiencia de la administración de personal	
13	◆	Gestión por competencias	
14	◆	Influencia externa en la administración	
15	◆	Intereses personales que afectan la designación de puestos.	
16	◆	Necesidad de personal capacitado	
17	◆	Normas y disposiciones	
18	◆	Permanencia en zonas de trabajo ventajosa	
19	◆	Plan de gestión por competencias	
20	◆	Plan de carrera del oficial	
21	◆	Prioridad de otros países en la gestión por competencias	
22	◆	Programa de software y base de datos	
23	◆	Puntajes por zonas de trabajo	
24	◆	Regirnos bajo normas establecidas	
25	◆	Respeto en las reglas establecidas	
26	◆	Rotación interna en las guarniciones	

Figura 6. Código en grupo de la gestión de personal en base a sus capacidades en el COPERE.

- **Presentación por redes en diseño semántico de la subcategoría gestión de personal en base a sus capacidades**

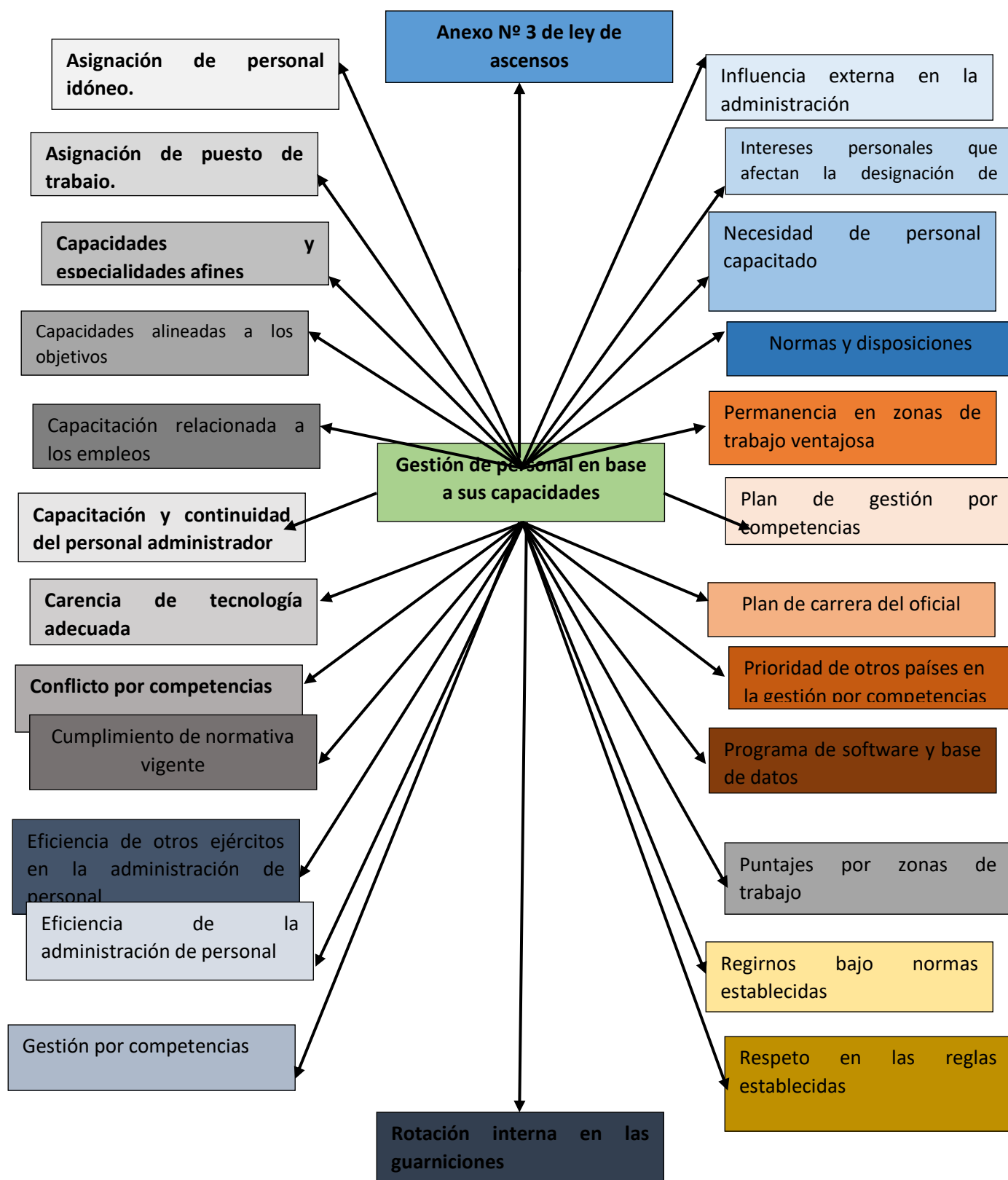


Figura 7. Resultados de codificación en red semántica sobre la gestión de personal en base a sus capacidades en el COPERE.

Análisis e interpretación

En la figura 7 se muestra la reunión de las respuestas dadas por los entrevistados en vinculación a la situación actual de la gestión de personal en base a sus capacidades y competencias del personal en cumplimiento a su función en el COPERE.

Los entrevistados mencionan que hay un problema interno de idiosincrasia que se basan las decisiones no a las normativas vigentes para seleccionar a la mejor persona en base a sus capacidades para ocupar un determinado puesto. Se menciona que hay un problema de cultura organizacional y de mucha informalidad en la institución, así como de una presente influencia que está presente dentro del proceso de cambios de colocación. Se indica también que debe haber un reordenamiento institucional en cuanto a la asignación de empleos teniendo como base primordial las competencias y capacidades laborales, pero esto debe estar apoyado en el más alto nivel de comando institucional para que pueda ser factible y posible. Afirman que es importante considerar los modelos de otros países para tomarlos de referencia y en base a nuestra realidad institucional visualizar de cómo sus formas y empleo de la gestión y administración de su personal le han sido favorable y cómo podríamos utilizar algunas de estas estrategias en nuestra institución.

Así mismo, los entrevistados mencionan que la eficiencia laboral está en vinculación a la gestión de personal en base a sus capacidades para ocupar puestos de acuerdo a su especialidad y preparación dentro de su línea de carrera, en base a su desarrollo continuo y, por tal razón, a su responsabilidad personal que lo concede a desarrollar capacidades necesarias para la gestión de personal en forma eficiente, con la finalidad de hacer un planeamiento y reorganización para mejorar la verificación del personal y determinar el perfil necesario para ocupar cargos de manera transparente, basado en los objetivos institucionales correspondiente a la gestión de personal en base a las capacidades del personal de oficiales.

4.6 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 Sistema de gestión</p>	<p>Los informantes clave, describen y mencionan de forma semejante que la obligación para la determinación de personal de la oficina de administración de la carrera del oficial del COPERE por lo que se revela que está no posee de un sistema de administración de personal de acuerdo a la especialidad, preparación y competencia. Junto al personal que no posee la preparación elemental y, por lo tanto, se presenta ignorancia de la gestión y conducción de personal para realizar la acción de alternar los RRHH tanto interna como externamente, pero teniendo en consideración preparación y su progreso. La mayor cantidad de veces, sucede un quebrantamiento de la normativa que se manifiesta por una inapropiada elección del personal para la práctica de puestos de gran compromiso que no les compete, favoreciéndose por intereses personales sin tomar en cuenta el proyecto de carrera del oficial para la elección en base a la capacidad y el productividad de un recorrido profesional notable por motivo de la carencia de un sistema de búsqueda.</p>	<p>El sistema de gestión quiere la personalización de los coaparticipa y los observa y advierte como individuos que poseen competencias y cualidades intelectuales y métodos que por ello obedecen y necesitan las instituciones para actuar, fabricar bienes y servicios, escuchar e interesarse en los usuarios, rivalizar en los mercados y conseguir las metas frecuentes y valiosas 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>El sistema de personal es total responsabilidad del comando del personal. Estos comandos tienen que estar estructurado y conformado por personal preparado que pueda y consiga alcanzar los fines de la organización. El COPERE debe poseer los mecanismos y recursos al alcance y así como un conjunto de procesos homogeneizados que nos lleve a administrar y gestionar al personal de tal forma que se llegue a alcanzar con las normativas y preceptos dispuestos por el nivel más alto comando y así mismo nombrar al personal de oficiales en base a sus capacidades, preparación para ocupar un puesto de trabajo.</p>

Categorías	Entrevistas	Análisis documental	Síntesis integrativa
<p>Categoría 2 Gestión por competencias</p>	<p>Según lo mencionado por los informantes sobre la gestión por competencias para ocupar puestos de importancia se está dando principalmente por circunstancias externas. Por lo que muestra la falta de considerar a la normativa vigente y preceptos, ya que llevan a un nombramiento de personal no adecuado al puesto por ocupar. Todo esto hace notar la influencia que se ve y observa en designar al mejor oficial, es más se ve que no es considerado ni tomado en cuenta lo que refiere a la meritocracia en consecuencia se lleva un proceso de selección sin un previo análisis para determinar los puestos y trabajos en base a sus competencias y capacidades. Estos casos cada vez son más comunes, por consiguiente, no se está considerando en la toma de decisiones y selección de personal a la Gestión por competencias. En consecuencia, está presente dentro de la institución una inadecuada selección de personal más idóneo para ocupar un cargo en base a sus competencias. Es evidente también el poco conocimiento de la normativa que debe regir en el proceso de selección de personal dentro de la institución.</p>	<p>La inclinación es obtener en los entrevistados la producción de valor. Lo que significa, con la globalización y las tecnologías digitales, los métodos de planeamiento han variado la forma de administrar personal, así mismo de elegir y captar personal preparados, las instituciones quieren ser tentadoras para conservarlos con mayores pagos y rentabilidades (Manpower Group, 2012, p. 7).</p> <p>El papel que desarrollan los miembros de una organización, lo que es esencial juntar y centralizar su asistencia, crecimiento y continuidad para el desarrollo de nombramiento y elección de personal, por consiguiente, es de “gran trascendencia que se dé el interés indispensable a la gestión por capacidades con relación a los RRHH, para obtener una superioridad competitiva y con ello su perduración” (Pérez & Coutín, 2005).</p>	<p>El papel de la gestión por competencias en la institución es de indispensable y de trascendente importancia, porque produce valor con el proyecto y su empleo se ve manifestado por las tecnologías digitales para elegir y desarrollar el seguimiento al personal adecuado para ocupar cargos de gran compromiso de una manera meritocrática, sin haber tenido que infringir o contravenir la normativa y ordenes, neutralizando variables externas y foráneas a la organización por falta de cultura organizacional, que en muchas ocasiones utiliza el personal en provecho y favor propio, la carente estructuración de los procedimientos de la gestión por competencias no se afianza para el crecimiento y gestión de la mejor forma para el proceso de asignación de puestos para el personal de oficiales para el puesto o cargo necesario.</p>

<p>Categoría 3</p> <p>Gestión de personal en base a sus capacidades</p>	<p>Los entrevistados mencionan que hay un problema interno de idiosincrasia que se basan las decisiones no a las normativas vigentes para seleccionar a la mejor persona en base a sus capacidades para ocupar un determinado puesto. Se menciona que hay un problema de cultura organizacional y de mucha informalidad en la institución, así como de una presente influencia que está presente dentro del proceso de cambios de colocación. Se indica también que debe haber un reordenamiento institucional en cuanto a la asignación de empleos teniendo como base primordial las competencias y capacidades laborales, pero esto debe estar apoyado en el más alto nivel de comando institucional para que pueda ser factible y posible. Afirman que es importante considerar los modelos de otros países para tomarlos de referencia y en base a nuestra realidad institucional visualizar de cómo sus formas y empleo de la gestión y administración de su personal le han sido favorable y cómo podríamos utilizar algunas de estas estrategias en nuestra institución.</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 Implica calidad al hacer bien lo que se hace” (Robbins et al., 2015, p. 8).</p> <p>En la estructura organizativa se encarga del rendimiento, lo que hace ver y creer en efectividad y eficiencia en el desempeño personal y estructural de los individuos y de la administración: la efectividad es el resultado de metas y la eficiencia es lograr los objetivos con el mínimo de recursos y en su conjunto de ambas logran la eficacia (Koontz et al., 2012, p. 14).</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 supone efectividad y eficiencia en el desempeño de sus funciones, en este sentido, el COPERE y la OEE constituyen un sistema de información para el pago de sus salarios y remuneraciones y otros, para lo cual tácitamente demuestra la eficacia laboral del personal, aunque, están presentes niveles de decisión para la realización y ejecución de las normativa para la gestión y dirección de personal que tienen que contar con especialidad y preparación en gestión de personal para dar encadenamiento y prolongación al trabajo en los procesos administrativos sin malgastar recursos económicos, materiales y humano en los DACO.</p>
--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO V

Diálogo teórico-empírico

La presente investigación realizada es de tipo teórico-empírico, y de análisis metodológico interpretativo en relación con el “Gestión por competencias en la administración de personal para la asignación de puestos por el COPERE”. Busca entender y analizar los conceptos relacionados a la experiencia vivida, permite entender y comprender la verdad utilizando la apreciación directa de las metas, se puede observar y examinar los criterios, pareceres, competencias, carencias, ámbito, comportamientos, acciones en espacios de trabajo entre distintas apariencias para utilizar en la investigación. Se detallan cada una de sus fases o periodos, desde la confección de la interrogante de investigación y la entrada al área, hasta la elección de los integrantes y la atesoramiento y acumulación de datos. Como termino, se menciona en forma precisa las etapas y procesos para el estudio y comparación de datos, así como la transcripción y exposición de los productos. Se utiliza métodos cualitativos, las entrevistas y el análisis documental, esta puede ser aplicada antes, durante o después de la investigación. Es un enfoque de investigación cualitativo que quiere entender y saber los conceptos vinculados a la experiencia obtenida.

CAPÍTULO VI

Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

En este punto se hace mención a las conclusiones teniendo como base los datos que se han recabado en concordancia con las entrevistas y lo manifestado por los informantes, esto desde el empleo de la triangulación con los datos expuestos y obtenidos.

1. En correlación y vinculación con el objetivo de la categoría principal, en aclarar lo importante que es el sistema de gestión del personal de oficiales para ocupar cargos de importancia por parte del COPERE, en base al estudio y observaciones mencionadas por los colaboradores claves y la documentación analizada, en vinculación con la gestión por competencias, el responsable del nombramiento del personal es cada Departamento de Administración de la Carrera del Oficial del COPERE, estas deben poseer de competencias y destrezas para obtener las metas institucionales, uno de los problemas culminante es la condición actual del presupuesto para nombrar a la persona más competente para el puesto, entretanto el papel de la gestión por competencias es de valiosa significación y repercusión, ya que produce o crea valor por medio de la planificación para hacer el seguimiento y evaluación del personal adecuado para los trabajos de gran importancia de perfil meritocrático, el problema nace cuando no se desarrolla el estudio para la selección de cargos y puestos, por encontrarse en forma restringida y escasa significación, repercusión e interés para la gestión de personal que ha sido preparado en áreas extrañas, diferentes y en vinculación con la eficiencia laboral, se debe querer obtener la eficacia a través del rendimiento del trabajo o acción al mínimo gasto y menor tiempo de sus RRHH que implica efectividad y eficiencia en la ejecución y cumplimiento de sus responsabilidades para constatar la eficacia laboral del personal, sin malgastar y despilfarrar los medios económicos, materiales y humanos en la conducción y manejo de la gestión de personal en el COPERE.
2. En razón a las conclusiones de la triangulación de datos sobre la gestión por competencias en la entrega de personal de oficiales por parte del COPERE, se demuestra el compromiso, competencia para dicha asignación es de cada Departamento de Administración de la Carrera del Oficial del Comando de Personal del Ejército (DACO - COPERE), los cuales no cuentan con un sistema de gestión de personal que les facultar y dirigir de tomando como base a las competencias y talento, el personal no cuenta con la instrucción base y por esta razón, la ignorancia en gestión de personal, que lo conduce al quebrantamiento y omisión de la normativa en la identificación y elección de personal para ocupar puestos de gran competencia por agentes y circunstancias externas

a la organización, encuadrando y ordenando por intereses personales, sin contar con el plan de carrera del oficial para elegir tomando como fundamento a la capacidad y rendimiento de su recorrido profesional relevante, a causa de la carencia de un sistema de monitoreo y análisis para establecerse en cargos de gran importancia a nivel Institucional.

3. En gestión de personal en base a sus capacidades en el proceso administrativo de la asignación de personal de oficiales por parte del COPER, se observa que la entrega de oficiales debe estar fundamentada en las competencias y aptitudes para el cargo en vinculación a la trayectoria del oficial, que tiene que estar encuadrada en la capacitación permanente, y por consiguiente, el nombramiento del personal tiene que ser con el perfil adecuado para el cargo, a fin de alcanzar constatar y certificar la gestión de personal en base a sus capacidades utilizando las herramientas y artículos de manera eficiente y ordenada y sincronizada para que el sistema de gestión de personal realice una reestructuración de procedimientos por personal experto y no por aprendizaje experimental de RRHH, donde el personal que trabaja tiene que poseer constancia en el puesto de gestión de personal con un intervalo no menor de dos años en los procesamientos administrativos de gestión de personal en base a sus capacidades en el proceso administrativo de la asignación de personal de oficiales.

4. Para concluir, en base a la presente realidad de la eficiencia profesional del personal de oficiales en la realización y desempeño de su función en el COPER, se precisa que se debe estar en relación a sus habilidades, competencias y destrezas dentro de su trayectoria y orientación de la carrera, con fundamento en su adiestramiento permanente y, por este motivo, a su obligación, deber y responsabilidad personal que lo concede, otorga o asigna a conseguir capacidades profesionales para la distribución y conducción de personal de manera eficiente, con la finalidad de hacer mapeos de procesos y planeamiento de mejoramiento permanente para el monitoreo y análisis del personal y la usanza del manual de perfil de puestos de manera traslucido y claro, presente y manifestado con el deber y obligación institucional en el ámbito de la eficiencia laboral en la administración de personal.

6.2 Recomendaciones

Prosiguiendo, se muestra los productos y conclusiones por alcanzar en este análisis, en el cual se sugiere y aconseja lo siguiente:

1. La asignación del personal de oficiales dentro del Ejército en la actualidad se efectúa en forma y bajo un criterio subjetivo que puede ser influenciado, la recomendación es de que el comando del Ejército a través del COPERE realice el análisis para desarrollar un software que permita facilitar el trabajo del COPERE desde una visión más objetiva, esto permitirá escoger y nombrar de una forma eficiente al personal adecuado para el cargo o trabajo y esto permitirá realizar una adecuada administración de personal teniendo en consideración las capacidades y competencias básicas y prácticas del personal preparado en RRHH en beneficio del Ejército.
2. Se sugiere y recomienda que los DACOS - COPERE, implemente sistemas de seguimiento que permitirá realizar el monitoreo y análisis en función de la gestión y administración de RRHH así como de fortificar y vigorizar la normativa de preparación permanente con el fin de acrecentar y actualizar la eficiencia en la elección y nombramiento de personal para actuar y desenvolverse con empleos de gran compromiso y deber, teniendo en referencia el proyecto de la carrera del personal de oficiales como soporte al potencial y rendimiento del recorrido profesional relevante que se debe de tomar en cuenta para desempeñarse en los puestos y cargos en los diferentes niveles institucionales, esto será beneficioso al personal del COPERE y por consecuencia al Ejército.
3. Es recomendable, por medio de la regulación con la Jefatura de Educación del Ejército, realizar cursos y capacitaciones en gestión de RRHH para el personal nombrado a trabajar en los DACO - COPERE, con el objetivo de obtener una elección y clasificación adecuada del personal en puestos de gran importancia en una forma más eficiente, considerando el concepto de meritocracia, reforzando de esta manera al COPERE en los procedimientos de gestión del personal en favor del Ejército.
4. Para finalizar, se sugiere que el COPERE a través de los DACOS posterior haber realizado y puesto en ejecución el plan de cambios del personal del ejército, tendrán

que efectuar la preparación y perfeccionamiento del personal de administradores con el objetivo de contar con el personal más adecuado y preparado, para vigorizar de esta manera la eficiencia laboral de los oficiales en ejecución y atención de sus responsabilidades y competencias para lo cual debe de permanecer por lo menos dos años con el objetivo de dar permanencia a los procesos de gestión de personal, lo cual va generar un mayor beneficio a los diferentes niveles de la institución ya que contarán con personal seleccionado y designado preparado y calificado, el cual será de mayor provecho siendo utilizado en una forma multidimensional en base a sus méritos. Creando un escenario de mayor eficiencia y de alcanzar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Hernandez y Sampieri “ Metodología de la Investigacion” - Mexico -2018.
- Vargas, X. (2011). ¿Cómo hacer Investigación cualitativa? Jalisco, Mexico: ETXETA.
- Vizcarra Jarez y Arenas Lizarribal (2017) en la presente investigación titulada “Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de empleados civiles del Cuartel General del Ejército – 2017”
- Calmet Fernández (2018) en la presente investigación titulada “Gestión por competencias durante el proceso de cambios de empleo regulares de oficiales comandantes y mayores de la Fuerza Aérea del Perú – 2018.
- Leon Davila (2019) en la presente investigación titulada “Gestion por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores de Sodimac Perú SA, del distrito de Huacho – 2019.
- Ludeña Gonzales (2019), “Gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho”- 2019.
- Mendieta, Erazo, Narváez (2020), en su tesis “Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario” – 2020.
- Bermúdez, Triana (2018) en su tesis “Diseño de un modelo de gestión por competencias de la Institución Educativa Liceo Calimio Desepaz de Cali” – 2018.
- Mendoza (2013) en su tesis “Modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED SAS” – 2013.
- Reinoso (2015) en su tesis titulada “Gestión por competencias del talento humano y la calidad de servicio en el Departamento de Enfermería del Hospital Básico Píllaro” – 2015.
- Autores (2008). Gestión por Competencias. Recuperado de <http://grupogestionporcompetencias.blogspot.pe/2008/05/objetivos-de-lagestion-por.html>.
- Bedoya, E. (2003). La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas. Lima.
- Campbell. (1990). La evaluación del desempeño.
- Carrasco, S. (2005). Metodología de la Investigación. Perú: San Marcos.

Champagnet, U. (2001). Licenciatura en RR.HH. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/desarrollo-profesional/>

Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Mexico D.F: Mc Graw Hill Interamericana.

ANEXO 1



MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: Gestión por competencias en la administración de personal para la asignación de puestos por el COPERE

Descripción de la realidad problemática	Pregunta de investigación	Objetivos	Teorías	Categorías	Subcategorías	Metodología	Plan de análisis de datos
<p>La falta de una eficiente capacidad de una evaluación integral y funcional para el personal militar en el departamento de Recursos humanos de las fuerzas militares, en la cual se permitan observar de manera muy clara y específica los perfiles y exigencias deseados y necesarios para cada puesto o cargo y que esto sirva para orientar, gestionar y retroalimentar al recurso humano, en función de los objetivos institucionales. Por otro lado, con el análisis de los conocimientos requeridos en comparación con los que tiene el personal que ocupa actualmente esos cargos, el objetivo es determinar las brechas existentes entre lo actual y lo esperado, insumo fundamental para la elaboración de planes de capacitación, adiestramiento y formación. Es necesario que los modelos de gestión por competencias, son esquemas flexibles, es decir difieren de acuerdo a la misión, visión, objetivos institucionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la situación actual de la gestión por competencias del personal del Ejército que realiza el COPERE? • ¿Cómo realiza el COPERE la gestión de competencias en el Ejército? • ¿Cómo se podría optimizar la gestión por competencias del personal del ejército que realiza el COPERE. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar la situación actual de la gestión por competencias del personal del Ejército que realiza el COPERE. • Analizar la gestión por competencias realizada por el COPERE. • Proponer un sistema para la gestión por competencias para el COPERE. 	<p>Gestión por Competencias</p> <p>De tal manera se precisa conocer la Gestión por Competencias. García, García, Pérez, Gonzales y Martínez (2014) afirman que "La gestión por competencias que se utilizan en el rubro empresarial, es aquella opción que busca mejorar la calidad en la realización de los procesos" (p. 67).</p> <p>Según Feltham (como se citó en Linares, 2020) menciona que es importante gestionar de forma minuciosa las competencias del personal en una organización, ya que se da</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Referirnos a la eficiencia como utilización correcta y con la menor cantidad de recursos para conseguir un objetivo o cuando se alcanza más objetivos con los mismos o menos recursos, pero relacionarlo con el desempeño laboral • La eficiencia consiste básicamente en el hecho de que un empleado entregue su trabajo a tiempo, bajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Especialización de los oficiales. • Cursos realizados. • Perfeccionamiento adquirido en la institución • Administración de personal en lugares acorde a su especialidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque: Cualitativo • Tipo de investigación: Teórico - Empírico. • Método de investigación: Hermenéutico. • Población: • Oficiales que laboran en el COPERE y personal de la ESGE EPG que han tenido experiencia sobre casos particulares relacionados al tema de investigación en diversas unidades del Perú en que hayan trabajado. 	<p>Técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrevista - Análisis Documental <p>Instrumento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Guía de Entrevista - Ficha de investigación <p>Técnica de análisis de datos</p> <p>El análisis de los datos se realizará de manera artesanal, mediante el procesamiento del material textual, la definición de unidades de análisis, descripción de las categorías, triangulación, y finalmente con la elaboración de la red semántica</p>

<p>En nuestra institución como es nuestro ejército podemos identificar a lo largo de su historia una situación muy preocupante en su organización, como es la administración del personal. Nuestro ejército dentro de sus niveles de preparación y perfeccionamiento realiza selecciones y capacitaciones de nuestro personal militar en diversos cursos que nuestra institución brinda. Estos cursos requieren una cantidad de tiempo y una inversión de capital humano y económico de parte del ejército y del personal que realiza estos cursos. Tomando en cuenta estas circunstancias en que la institución debería aprovechar dicha capacitación y perfeccionamiento de nuestro personal, empleándolos en trabajos afines a dichas capacitaciones, siendo el único beneficiado nuestro ejército, ya que sería una forma de que nuestra institución eleve su nivel de eficiencia en su desempeño hacia los objetivos que tiene como institución.</p>			<p>constantes cambios tecnológicos, siempre se busca la calidad, flexibilidad, competitividad, internacionalización, y disponibilidad de recursos humanos. Se puede acotar que respecto a la situación actual lo que busca toda organización es poder flexibilizar sus procesos, para ello el personal debe estar en la capacidad de adaptarse a los cambios y cumplir sus funciones de forma eficiente.</p>	<p>los objetivos marcados y que tanto la empresa como el cliente quede satisfecho con el resultado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia es: Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. Además, por otro lado, Calvo, Pelegrin y Gil (2018) refieren que la palabra eficiencia se refiere a los recursos empleados y los resultados obtenidos. 			
---	--	--	--	--	--	--	--

ANEXO 2



INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

GUIA DE ENTREVISTA

Buenos dias, expreso mi agradecimiento por el tiempo y la atencion prestada para poder realizar esta entrevista, cuya informacion y comentarios proporcionados seran muy valiosos para profundizar la presente investigacion.

Entrevistado :	
Grado académico-profesión :	
D.N.I. :	
Lugar y fecha :	
Experiencia Alcanzadas :	
Titulo de la Investigación: "Gestión de competencias en la administración de personal para la asignación de puestos en el COPERE."	
Nº	GUIA DE ENTREVISTA
Objetivo 01: Estudiar la situación actual de la gestión por competencias del personal del Ejército que realiza el COPERE.	
CATEGORÍA 1: Sistema de Gestion.	
Sub-categoría : Políticas, Planes, Objetivos	
01	¿Actualmente en que esta basado el plan de rotación del personal de oficiales en el Ejército?
	Rpta
02	¿Cómo realiza el COPERE la gestión por competencias en el Ejército?
	Rpta
03	¿Cuál es la situación actual de la gestión por competencias del personal del Ejército que realiza el COPERE?
	Rpta
Objetivo 02: Analizar la gestión por competencias realizada por el COPERE..	
CATEGORÍA 2: Gestion por competencias.	
Sub-categoría: Perfeccionamiento adquirido en la institucion, capacidades, necesidades, limitaciones.	
04	¿Cómo se podría optimizar la gestión por competencias del personal del ejército que realiza el COPERE?
	Rpta
05	¿Cómo percibe Ud., la gestión por competencias del personal del ejército que realiza el COPERE de acuerdo a las necesidades de los comandos en todos los niveles?
	Rpta
06	¿Cuál cree que son las limitaciones que tiene el COPERE para la administración del personal militar de acuerdo a las necesidades y capacidades que han obtenido a lo largo de su carrera?

	Rpta	
07	¿Cómo describiría la situación actual de la asignación de puestos y cambios de colocación del personal de oficiales del Ejército?	
	Rpta	
08	¿Cree Ud., que la asignación de empleos, basadas en las competencias laborales y capacidades del personal sería ventajoso para el Ejército?	
	Rpta	
<p>Objetivo 03: Proponer un sistema para la gestión por competencias para el COPERE. CATEGORÍA 3: Gestión de personal en base a sus capacidades. Sub-categoría: Recursos Humanos, administración de personal en lugares acorde a su especialidad, Plan de cambios.</p>		
09	¿Cuál cree Ud., que sería el principal problema de aplicar la asignación de empleos al personal del Ejército en base a sus capacidades y competencias laborales?	
	Rpta	
10	¿Tiene conocimiento de alguna Fuerza Armada en el mundo que aplique la asignación de empleos en base a la gestión por competencias?	
	Rpta	
11	Se han visto casos en el Ejército, en donde personal con especialidades y/o capacidades operativas se encuentran al comando de unidades de servicios o administrativas, ¿Por qué cree Ud., que se produce esta asignación de empleos?	
	Rpta	
12	¿En su opinión cree que sería beneficiosos para la administración del personal, que el Ejército adquiriera un programa o software que alimentara con una base de datos, según el tiempo en una guarnición, especialidad, cursos, que sirva como base para administrar al personal del ejército?	
	Rpta	
13	¿Estaria de acuerdo, en la implementación de una iniciativa que busque un ordenamiento dentro del Ejército, en cuanto a la asignacion de empleos basados en las competencias laborales? ¿Por qué?	
	Rpta	

ANEXO 3



VALIDACION DE INSTRUMENTOS

HOJA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Gestión de competencias en la administración de personal para la asignación de puestos en el COPERE.					
III. DATOS DEL EXPERTO:					
a. Apellidos y nombres : Dr. Talavera Prado Gamaniel					
b. Grado académico-profesión : Doctor en Educación– Tte CrI EP (R)					
c. D.N.I. : 09771027					
d. N° de teléfono :996132050					
e. Lugar y fecha :25 Noviembre 2025					
IV. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN					
a. Autor del instrumento : Hector Estoardo CASTAÑEDA BARRIOS					
b. Método de investigación : Fenomenológico					
c. Tipo de entrevista : Guia de Entrevista semiestructurada					
V. ASPECTOS DE EVALUACIÓN					
N°	Criterios	Indicadores	Si	No	Observaciones
1	CONSISTENCIA	Las preguntas de la entrevista son congruentes a los objetivos de la investigación	X		Si tienen congruencia con los objetivos
2	CLARIDAD	Está formulada con una sintaxis y semántica que permita la comprensión adecuada	X		Son comprensibles y de buena sintaxis
3	ORGANIZACION	Existe una organización lógica en el instrumento	X		Su construcción es lógica y está organizada
4	SUFICIENCIA	Contiene preguntas necesarias para recabar información suficiente	X		Con las preguntas realizadas son suficientes al logro de sus objetivos
5	RELEVANCIA	Las preguntas se orientan a la obtención de información trascendente y substancial.	X		Si están orientadas para obtener una validación coherente y substancial
Sugerencias y/o Recomendaciones		Instrumento aplicable La evaluación del instrumento en forma virtual impide una comunicación fluida con el tesista.			


Dr. Gamaliel Talavera Prado
Asesor Metodológico

HOJA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: Gestión de competencias en la administración de personal para la asignación de puestos en el COPERE.					
VI. DATOS DEL EXPERTO:					
a. Apellidos y Nombres : Abensur Lima Yisack					
b. Grado académico-profesión : Magister en Ciencias Militares					
c. D.N.I. : 10799484					
d. N° de teléfono : 989599188					
e. Lugar y fecha : Chorrillos / 25-10-2025					
VII. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN					
a. Autor del instrumento : Hector Estoardo CASTAÑEDA BARRIOS					
b. Método de investigación : Fenomenologico					
c. Tipo de entrevista : Entrevista semiestructurada					
VIII. ASPECTOS DE EVALUACIÓN					
N°	Criterios	Indicadores	Si	No	Observaciones
1	CONSISTENCIA	Las preguntas de la entrevista son congruentes a los objetivos de la investigación	X		Si tienen congruencia con los objetivos
2	CLARIDAD	Está formulada con una sintaxis y semántica que permita la comprensión adecuada	X		Son comprensibles y de buena sintaxis
3	ORGANIZACION	Existe una organización lógica en el instrumento	X		Su construcción es lógica y está organizada
4	SUFICIENCIA	Contiene preguntas necesarias para recabar información suficiente	X		Con las preguntas realizadas son suficientes al logro de sus objetivos
5	RELEVANCIA	Las preguntas se orientan a la obtencion de informacion trascendente y substancial.	X		Si están orientadas para obtener una validación coherente y substancial
Sugerencias y/o Recomendaciones		Instrumento aplicable La evaluación del instrumento en forma virtual impide una comunicación fluida con el tesista			



.....
Mag. Yisack Abensur Lima
Asesor Temático

ANEXO 4



AUTORIZACION PARA LA RECOLECCION DE DATOS



PERÚ

Ministerio
de Defensa

Ejército del Perú

Comando de Personal
del Ejército

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

San Borja, 29 de setiembre del 2021

Oficio N° 4936/S-5.b/2-8

Señor **GRAL BRIG
ROJO ALZAMORA, Luis Alberto**
Director de la Escuela Superior de Guerra del Ejército. – **CHORRILLOS**

Asunto: Autoriza facilidades a personal que se indica.

Ref. : Oficio N° 50/U-8.g.1/DGI/27.00 del 08 SET 2021.

Por encargo del Sr. General de Brigada Jefe de Administración de Personal del Ejército, tengo el honor de dirigirme a Ud., para autorizar las facilidades para el levantamiento de datos e informaciones al **MY EP Héctor Estoardo CATAÑEDA BARRIOS**, estudiante de la X Maestría en Ciencias Militares, que está realizando la investigación titulada: **GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL PARA LA ASIGNACIÓN DE PUESTOS POR EL COPERE 2021**.

Hago propicia la oportunidad para expresar los sentimientos de mi especial consideración y estima personal.

Dios guarde a Ud.



O-174944274 - A +
FERNANDO HENRY RODRÍGUEZ RIOJAS
Coronel de Infantería
Jefe del DACO de Infantería

DISTRIBUCIÓN:

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

ANEXO 5



COMPROMISO ETICO

Declaración de compromiso Ético

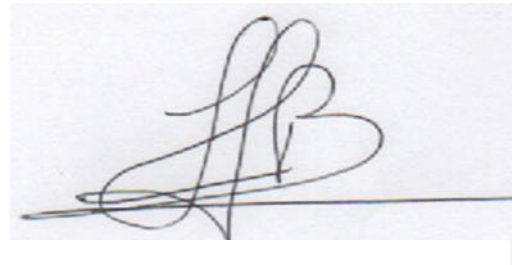
El presente trabajo de investigación titulado: **Gestión de competencias en la administración de personal para la asignación de puestos en el COPERE.**

Se ha realizado en estricto apego a la metodología de la investigación y a las normas éticas para investigación en Ciencias Militares promulgadas por el Departamento de Gestión de la Investigación de la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Postgrado.

En vista de lo anterior:

Yo Bach. Hector Estoardo CASTAÑEDA BARRIOS, estudiante /egresado de la Maestría en Ciencias Militares de la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado (ESGE-EPG), declaro bajo juramento que he desarrollado esta investigación siguiendo las instrucciones brindadas por el Departamento de Gestión de la investigación, desde la elaboración del marco referencial y recolección de la información, hasta el análisis de datos y 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 al marco legal y normativo vigente relacionado a dicha responsabilidad, así como a las normas disciplinadas establecidas en la ESGE.EPG.

A photograph of a handwritten signature in black ink on a white background. The signature is stylized and appears to be the initials 'HEB' with a large, sweeping flourish underneath.

HECTOR E. CASTAÑEDA BARRIOS

40636225

ANEXO 6



HOJA DE DATOS PERSONALES

GRADO: TTE CRL

NOMBRES: HECTOR ESTOARDO

APELLIDOS: CASTAÑEDA BARRIOS

EMAIL: hcastanedab@esge.edu.pe
Estoardo1009@gmail.com

DIRECCION: Jr Mollendo 635 barrio Miraflores llave – Puno.

CELULAR: 947867160

FIRMA:

A handwritten signature in black ink on a light background. The signature is stylized and appears to be the initials 'HB' with a horizontal line extending to the right.

ANEXO 7



APORTE DE DOCTRINARIO

Implementación de Software que permita mejorar la Gestión por Competencias en la administración de personal para la asignación de puestos por el COPERE

7.1 Objetivos

- Centralización y Eficiencia: Consolida toda la información del personal (datos, desempeño, capacitación) en un solo lugar, eliminando papeleo y duplicidad, y ahorrando tiempo y dinero.
- Toma de Decisiones Basada en Datos: Permite identificar tendencias, rotación, y necesidades de desarrollo para tomar decisiones más informadas sobre el talento y la estrategia.
- Desarrollo y Retención de Talento: Facilita la creación de planes de carrera personalizados, seguimiento de habilidades y acceso a formación, aumentando el compromiso y la satisfacción del empleado.
- Optimización del Rendimiento: Mejora la productividad al alinear habilidades con necesidades, proporcionar retroalimentación constante y empoderar a los empleados para mejorar.
- Cumplimiento Normativo: Mantiene a la empresa al día con las leyes laborales cambiantes, simplificando el cumplimiento y evitando sanciones.
- Automatización de Procesos: Libera al personal de RRHH de tareas manuales repetitivas (asistencia, gestión de ausencias), permitiéndoles enfocarse en iniciativas estratégicas.
- Seguridad de la Información: Almacena datos sensibles de forma segura y digital.

7.2 Objetivos del aporte de investigación

La presente investigación tiene como objetivo fundamental diseñar e implementar una solución tecnológica integral de gestión por competencias que transforme radicalmente la administración de personal dentro del COPERE, superando las limitaciones de los sistemas manuales o fragmentados actuales. El aporte principal reside en la creación de un ecosistema digital centralizado que no solo consolida la información histórica, el desempeño y la capacitación en una plataforma única, sino que establece un modelo de

asignación de puestos basado en la evidencia algorítmica y el perfilamiento detallado de habilidades, garantizando que el talento humano sea ubicado en funciones donde su productividad alcance el nivel óptimo. A través de este software, la investigación busca automatizar las tareas administrativas repetitivas, como el control de asistencia y ausencias, para liberar el capital intelectual del departamento de Recursos Humanos, permitiéndoles transitar de una gestión operativa a una dirección estratégica capaz de prever tendencias de rotación y necesidades de desarrollo. Asimismo, este aporte se constituye como una herramienta crítica para la toma de decisiones informadas, proporcionando a los mandos superiores informes analíticos precisos y datos en tiempo real que mitigan la subjetividad en las promociones y reestructuraciones internas. En el ámbito normativo, el software asegura el estricto cumplimiento de las leyes laborales y reglamentos institucionales vigentes, minimizando riesgos legales y optimizando la seguridad de la información sensible mediante protocolos de digitalización robustos. En última instancia, esta propuesta busca elevar los estándares de eficiencia y transparencia en el COPERE, fomentando una cultura de retroalimentación continua y crecimiento profesional personalizado que aumente significativamente la satisfacción del personal y, por ende, fortalezca la operatividad y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, demostrando que la integración tecnológica es el motor indispensable para la modernización de la gestión pública y militar en la era digital contemporánea.

7.3 Justificación.

En el ámbito de la gestión de recursos humanos, la eficiencia y la precisión son aspectos fundamentales para garantizar el éxito de una organización. Con el avance de la tecnología, han surgido herramientas especializadas que optimizan la gestión de los recursos humanos, entre ellas los softwares de recursos humanos.

En este artículo, se determina la importancia de estas herramientas en la gestión del desempeño y cómo pueden impulsar el crecimiento y la productividad de una empresa.

Debemos de entender y adentrarnos en la importancia de estos softwares para la gestión del desempeño, es necesario comprender qué son y qué funciones desempeñan en una organización.

Un software de recursos humanos es una herramienta que nos permitirá alcanzar una tecnológica diseñada específicamente para ayudar a las áreas de recursos humanos en la gestión y administración de los empleados y sus actividades relacionadas.

La gestión del desempeño es un proceso fundamental en la evaluación y mejora del rendimiento de los empleados. Aquí es donde estos softwares entran en juego, ya que brindan una serie de beneficios que optimizan este proceso.

Los softwares de recursos humanos simplifican y agilizan tareas administrativas como el seguimiento de la asistencia, el control de horas de trabajo y la gestión de permisos. Al automatizar estos procesos, se reduce la carga de trabajo manual del departamento de recursos humanos, permitiéndoles enfocarse en actividades estratégicas de gestión del desempeño.

En el Seguimiento y evaluación continua estos softwares permiten llevar un seguimiento constante del desempeño de los empleados a través de registros actualizados de sus logros, metas y competencias. Esto facilita la identificación de fortalezas y áreas de mejora, así como la elaboración de planes de desarrollo personalizados.

Ofrecen herramientas para establecer objetivos claros y medibles para cada empleado. Estos objetivos pueden estar alineados con los objetivos estratégicos de la organización, lo que fomenta la coherencia y el enfoque en los resultados deseados.

Los softwares de recursos humanos proporcionan plataformas que facilitan la comunicación entre los empleados y sus supervisores, permitiendo una retroalimentación continua y constructiva. Además, estos softwares pueden generar informes y análisis que respalden la toma de decisiones basada en datos.

Identificación de talento y retención de empleados, al contar con una visión integral del desempeño de los empleados, los softwares de RR. HH. facilitan la identificación de talento dentro de la organización. Esto permite la implementación de estrategias de retención de empleados, como programas de desarrollo y oportunidades de crecimiento profesional.

Optimización para la toma de decisiones estratégicas, la utilización de estos softwares en la gestión del desempeño no solo agiliza los procesos administrativos y mejora la comunicación interna, sino que también proporciona información valiosa para la toma de decisiones estratégicas. A su vez, recopilan datos y generan informes que permiten evaluar el rendimiento individual y colectivo de los empleados, identificar patrones y tendencias, y tomar medidas correctivas o implementar políticas de mejora.

Al tener acceso a datos actualizados y precisos, los gerentes y líderes pueden tomar decisiones informadas sobre aspectos como promociones, asignación de responsabilidades, planes de capacitación y desarrollo, y reestructuraciones internas.

Esto ayuda a maximizar el potencial de los empleados y a alinear sus esfuerzos con los objetivos organizacionales, mejorando así la eficiencia y el rendimiento general de la empresa.

Consideraciones al implementar un software de recursos humanos:

Si bien los softwares de recursos humanos ofrecen numerosos beneficios en la gestión del desempeño, es importante tener en cuenta algunas consideraciones al implementarlos:

- Identificar las necesidades específicas de la organización: Antes de elegir un software, es fundamental comprender las necesidades y los objetivos de la organización en términos de gestión del desempeño. Esto ayudará a seleccionar la herramienta adecuada que se ajuste a los requisitos específicos de la empresa.

- Capacitación y adaptación: Es importante brindar capacitación y soporte adecuados a los empleados y al personal de recursos humanos para garantizar una correcta adopción y uso del software. Además, es necesario considerar la curva de aprendizaje y el tiempo requerido para adaptarse a la nueva herramienta.

- Integración con otros sistemas: Al implementar un software de recursos humanos, es necesario considerar su integración con otros sistemas existentes en la organización, como sistemas de gestión de nóminas, de gestión de talento o de planificación de recursos. La compatibilidad y la interoperabilidad son aspectos clave para garantizar una gestión del desempeño fluida y eficiente.

Conclusión:

El software de recursos humanos son herramientas fundamentales para potenciar la gestión del desempeño en una organización. Al automatizar tareas administrativas, permitir un seguimiento y evaluación continuos, establecer objetivos claros, fomentar la comunicación efectiva, identificar talento y respaldar la toma de decisiones estratégicas, el software mejora la eficiencia, la productividad y la retención de empleados.

Sin embargo, es importante tener en cuenta las necesidades específicas de la organización y considerar aspectos como la capacitación y la integración con otros sistemas al implementar estas herramientas. En última instancia, la adopción de software de recursos humanos puede marcar la diferencia en la gestión del desempeño y en el éxito global de una empresa.

ANEXO 8



CD CONTENIENDO LA TESIS EN PDF



ANEXO 9



REPORTE DE SIMILITUD DE TURNITIN

IFI CASTAÑEDA BARRIOS.doc

 Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::12350:579365057

Fecha de entrega

16 abr 2026, 10:55 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

16 abr 2026, 11:01 a.m. GMT-5

Nombre del archivo

IFI CASTAÑEDA BARRIOS.doc

Tamaño del archivo

3.8 MB

110 páginas

23.610 palabras

129.459 caracteres



Página 2 de 115 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid::12350:579365057




20% Similitud general

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

Filtrado desde el informe

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

Fuentes principales

- 20%  Fuentes de Internet
- 2%  Publicaciones
- 10%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)