

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO

ESCUELA DE POSTGRADO



TESIS

**Necesidad del arma de Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú
para una adecuada administración de sus recursos humanos**

Lima, 2019

AUTOR:

Bach. Daniel Gerardo VIZARRETA PACHECO

Orcid.org: 0000-0001-9736-8845

Para optar al grado académico de

MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES

Con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones

ASESOR:

Mg. Roberto Joaquín Vivanco Burgos

Orcid.org: 0000-0002-4360-8396

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Sistemas del Ejército

2025

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO

DEPARTAMENTO GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS N° 025 – 2025/ DGI

En la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, a los veintiséis (26) días del mes de setiembre del año dos mil veinticinco, siendo las 12:30 horas, se reunió el jurado evaluador conformado por los docentes:

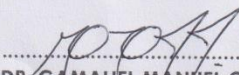
❖	Doctor	GAMALIEL MANUEL GUSTAVO TALAVERA PRADO	Presidente
❖	Maestro	ALVARO FABIAN MONTES ALVAREZ	Secretario
❖	Maestro	PAUL EDWARD ANTEZANA DE GREGORI	Vocal

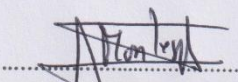
Designados según Resolución de Expedito para Sustentación de Tesis N° 025-2025/SIE/DGI/ESGE-EPG del 08 de setiembre de 2025, para evaluar la sustentación presencial y defensa de la Tesis de Grado titulada "NECESIDAD DEL ARMA DE FUERZAS ESPECIALES EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ PARA UNA ADECUADA ADMINISTRACIÓN DE SUS RECURSOS HUMANOS, LIMA, 2019", presentado por los Bachilleres DANIEL GERARDO VIZARRETA PACHECO, para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico, de acuerdo a lo establecido en el artículo 45° de la Ley Universitaria N° 30220.

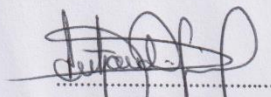
Luego de atender la sustentación presencial, defensa de la tesis de grado y realizadas las preguntas de rigor, el jurado acordó concederle la calificación de dieciséis.....

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

Firmado, en Chorrillos a los veintiséis (26) días del mes de setiembre del año dos mil veinticinco.


.....
DR. GAMALIEL MANUEL GUSTAVO
TALAVERA PRADO
PRESIDENTE

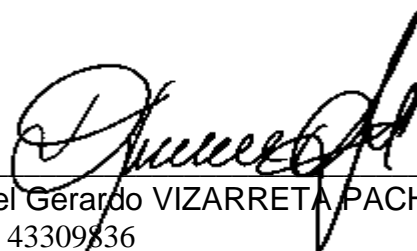

.....
MG. ALVARO FABIAN
MONTES ALVAREZ
SECRETARIO


.....
MG. PAUL EDWARD
ANTEZANA DE GREGORI
VOCAL

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN Y USO

A través del presente documento, yo Daniel Gerardo VIZARRETA PACHECO autorizo a la Escuela Superior de Guerra-Escuela de Posgrado del Ejército del Perú la publicación del texto completo o parcial de la tesis de grado titulada **NECESIDAD DEL ARMA DE FUERZAS ESPECIALES EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ PARA UNA ADECUADA ADMINISTRACIÓN DE SUS RECURSOS HUMANOS LIMA, 2019**, presentada para optar el grado de Maestro en Ciencias militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisión, en el Repositorio Institucional y en el Repositorio Nacional de Tesis (RENATI) de la SUNEDU, de conformidad al marco legal y normativo vigente. La tesis se mantendrá permanente e indefinidamente en el Repositorio para beneficio de la comunidad académica y de la sociedad. En tal sentido autorizo gratuitamente y en régimen de no exclusividad los derechos estrictamente necesarios para hacer efectiva la publicación, de tal forma que el acceso al mismo sea libre y gratuito, permitiendo su consulta e impresión, pero no su modificación. La tesis puede ser distribuida, copiada y exhibida con fines académicos siempre que se indique la autoría y no se podrán realizar obras derivadas de la misma.

Chorrillos, 13 de mayo del 2025



Daniel Gerardo VIZARRETA PACHECO
DNI : 43309836

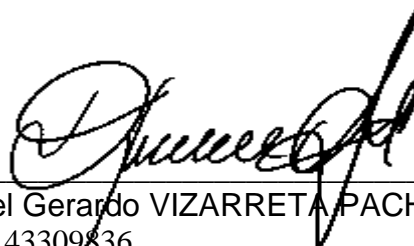
DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA

Mediante el presente documento, Yo, Bach. Daniel Gerardo VIZARRETA PACHECO identificado con Documento Nacional de Identidad N° 43309836, con domicilio real: Crl. Buendía 150 VMO - Chorrillos, provincia de Lima, departamento de Lima, estudiante de la VIII Maestría en Ciencias Militares de la Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado de la Escuela Superior de Guerra (ESG) declaro bajo juramento que:

Soy el autor de la investigación titulada **NECESIDAD DEL ARMA DE FUERZAS ESPECIALES EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ PARA UNA ADECUADA ADMINISTRACIÓN DE SUS RECURSOS HUMANOS LIMA, 2019**, que presento a los trece días del mes de mayo del año 2025, ante esta institución con fines de optar al grado académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones.

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

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



Daniel Gerardo VIZARRETA PACHECO
DNI : 43309836

Dedicatoria

Este trabajo de investigación está dedicada a mi familia a quienes amo.

Índice

Caratula.....	1
Página de jurado.....	2
Autorización para publicación y uso.....	3
Declaración jurada de autoría	4
Dedicatoria.....	5
Índice	6
Lista de tablas	9
Lista de figuras	11
Resumen	12
Abstract.....	13
Introducción	14

Capítulo I: El problema de investigación

1.1	Planteamiento del problema.....	16
1.2	Justificación de la investigación	17
1.3	Delimitación de la investigación	18
1.4	Limitaciones de la investigación	18
1.5	Formulación del problema.....	19
1.6	Objetivos de la investigación.....	19

Capítulo II: Marco teórico

2.1.	Antecedentes de la investigación.....	20
2.1.1	<i>Antecedentes nacionales</i>	20
2.1.2	<i>Antecedentes internacionales</i>	22
2.2	Bases teóricas.....	24
2.3	Categorías, subcategorías apriorísticas.....	27
2.4	Definición de términos	27

Capítulo III: Método

3.1	Enfoque de la investigación	31
-----	-----------------------------------	----

3.2	Tipo de investigación	31
3.3	Método de investigación.....	31
3.4	Objeto de estudio.....	31
3.5	Muestra de estudio	32
3.6	Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	32
3.7	Rigor científico.....	32
3.8	Técnica de procesamiento y análisis de datos.....	33

Capítulo IV: Análisis y síntesis

4.1	Recolección de Datos	35
4.2	Organización de los datos.....	35
4.3	Definición de categorías	38
4.4	Soporte categorías	41
4.5	Red semántica.....	72
4.6	Triangulación.....	76

Capítulo V: Diálogo teórico empírico

Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones

6.1.	Conclusiones	94
6.2.	Recomendaciones	96
	Referencias.....	98
	ANEXOS	100
1.	MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	101
2.	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	103
3.	VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS	111
4.	AUTORIZACIÓN DE RECOLECCIÓN DE DATOS	118
5.	COMPROMISO ÉTICO	120
6.	HOJA DE DATOS PERSONALES	122
7.	APORTE DE INVESTIGACIÓN	124
7.1.	Título del aporte de investigación.....	125

7.2.	Objetivos del aporte de investigación	125
7.3.	Justificación del aporte de investigación	125
7.4.	Resumen del aporte doctrinario.....	126
8.	CD CONTENIENDO LA TESIS EN PDF	128
9.	REPORTE DE SIMILITUD DE TURNITIN	130

Lista de tablas

Tabla 1:	Categorías y subcategorías apriorísticas	27
Tabla 2:	Aplicación de las guías de entrevistas	36
Tabla 3	Fuentes de recolección de datos para el análisis documental	36
Tabla 4	Definición de las Categorías y subcategorías apriorísticas	38
Tabla 5	Primera Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría “Generación de Fuerzas con un propósito definido”	41
Tabla 6	Segunda Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría “Generación de Fuerzas con un propósito definido”	43
Tabla 7	Primera Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría “Entrenamiento sostenido”	45
Tabla 8	Segunda Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría “Entrenamiento sostenido”	46
Tabla 9	Primera Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría “Operaciones”	48
Tabla 10	Segunda Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría “Operaciones”	50
Tabla 11	Primera Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría “Emplear al hombre más adecuado para el cargo”	51
Tabla 12	Segunda Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría “Emplear al hombre más adecuado para el cargo”	53
Tabla 13	Primera Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría “Estimular el deseo de producir mediante la creación de incentivos”	55
Tabla 14	Segunda Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría “Estimular el deseo de producir mediante la creación de incentivos”	57
Tabla 15	Primera Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría “Incrementar sus aptitudes para el trabajo mediante la instrucción y entrenamiento adecuado”	58

Tabla 16	Segunda Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría “Incrementar sus aptitudes para el trabajo mediante la instrucción y entrenamiento adecuado”.....	60
Tabla 17	Primera Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría “Aprovecharlo por completo en tareas esenciales”.....	62
Tabla 18	Segunda Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría “Aprovecharlo por completo en tareas esenciales”	64
Tabla 19	Primera Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría “Asegurar el desarrollo profesional”	66
Tabla 20	Segunda unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría “Asegurar el desarrollo profesional”	68
Tabla 21	Unidad de análisis a partir del análisis documental para todas las subcategorías”	70
Tabla 22	Triangulación de datos cualitativos por tecnicas de recoleccion de datos	74

Lista de figuras

Figura 1	Problemática encontrada.....	17
Figura 2	Red Semántica empleando el software Atlas.ti del instrumento de recolección de datos denominado “guía de entrevista semiestructurada”	72
Figura 3	Red Semántica empleando el software Atlas.ti del instrumento de recolección de datos denominado “ficha de datos del análisis documental”	73

Resumen

El objetivo principal de la investigación fue explicar porque es necesaria la creación del Arma de Fuerzas Especiales para la adecuada administración de recursos humanos en el Ejército del Perú. El enfoque es cualitativo, el tipo de investigación teórico empírico, el método hermenéutico interpretativo, la muestra está conformada por personal militar especialista en administración de recursos humanos, las técnicas de recolección de datos fueron la entrevista semiestructurada y el análisis documental, los Instrumentos de recolección de datos fueron la guía de entrevista semiestructurada y la ficha de análisis documental, la técnica de análisis de datos fue la triangulación de datos. Se concluye que la creación del Arma de Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú es fundamental para mejorar la administración de recursos humanos al enfrentar desafíos operativos complejos y diversos. Este nuevo brazo especializado permitirá una gestión más eficiente del personal, optimizando la selección, entrenamiento y desarrollo basado en competencias específicas. Los oficiales deben tener habilidades técnicas avanzadas, liderazgo, resistencia física y mental, y capacidad para operar bajo presión, con una formación continua en tácticas y tecnologías emergentes. La administración de Recursos Humanos debe ser integral, con una selección rigurosa, asignación estratégica de roles, programas de entrenamiento especializado, y un sistema de evaluación constante. La implementación de incentivos motivacionales y la optimización de recursos y logística también son esenciales para mantener la efectividad operativa y la cohesión del equipo.

Palabras clave: Fuerzas Especiales, Operador Especial, Administración de personal, Recursos Humanos.

Abstract

The main objective of the research was to explain why the creation of the Special Forces Weapon is necessary for the proper administration of human resources in the Peruvian Army. The approach is qualitative, the type of research is theoretical and empirical, the interpretive hermeneutic method, the sample is made up of military personnel specialized in human resources administration, the data collection techniques were the semi-structured interview and documentary analysis, the collection instruments The data were the semi-structured interview guide and the documentary analysis sheet, the data analysis technique was data triangulation. It is concluded that the creation of the Special Forces Weapon in the Peruvian Army is essential to improve human resources management when facing complex and diverse operational challenges. This new specialized arm will allow more efficient personnel management, optimizing selection, training and development based on specific competencies. Officers must have advanced technical skills, leadership, physical and mental stamina, and the ability to operate under pressure, with ongoing training in emerging tactics and technologies. Human Resources management must be comprehensive, with rigorous selection, strategic role assignment, specialized training programs, and a constant evaluation system. The implementation of motivational incentives and the optimization of resources and logistics are also essential to maintain operational effectiveness and team cohesion.

Keywords: Special Forces, Special Operator, Personnel Administration, Human Resources.

Introducción

En el contexto actual de las Fuerzas Armadas, la necesidad de adaptarse a un entorno operativo en constante cambio ha puesto de relieve la importancia de una administración eficaz de recursos humanos, especialmente en unidades especializadas como las Fuerzas Especiales. La literatura existente y los estudios previos han enfatizado que las capacidades altamente especializadas de las Fuerzas Especiales requieren una gestión y desarrollo del personal que responda a desafíos operativos complejos, como conflictos asimétricos y terrorismo. Investigaciones sobre la estructura y funcionamiento de unidades similares en ejércitos de otros países han mostrado que la creación de unidades dedicadas y bien administradas optimiza el rendimiento y la eficacia operativa. En el caso del Ejército del Perú, la creación del Arma de Fuerzas Especiales se plantea como una solución estratégica para abordar las demandas específicas de este tipo de operaciones. Esta tesis examina la necesidad de establecer esta nueva estructura dentro del Ejército del Perú, explorando cómo su implementación puede mejorar la administración de recursos humanos y, por ende, la capacidad de respuesta y eficacia en misiones críticas. El análisis se fundamenta en el entendimiento de que una gestión especializada y adaptativa del personal es esencial para mantener la efectividad operativa en un panorama bélico cada vez más complejo y exigente.

A pesar de la creciente necesidad de optimizar la administración de recursos humanos en las Fuerzas Especiales del Ejército del Perú, persisten interrogantes cruciales sobre la viabilidad y el impacto de crear una unidad específica para este fin. ¿Cuáles son los beneficios concretos que la creación del Arma de Fuerzas Especiales podría aportar a la gestión del personal militar? ¿Cómo debería ser el perfil ideal del oficial destinado a estas unidades, y qué características y competencias son esenciales para enfrentar los retos operativos contemporáneos? Además, ¿cuáles son las mejores prácticas para ejecutar una administración de recursos humanos que maximice la eficiencia y el rendimiento en un entorno altamente especializado? Estas incógnitas subrayan la necesidad de un análisis exhaustivo que aborde tanto la estructura necesaria como los procedimientos adecuados para implementar un sistema de administración eficiente y efectivo. La importancia del estudio radica en que, al responder a estas preguntas, se proporcionarán recomendaciones prácticas y fundamentadas que podrán ser utilizadas para optimizar la gestión de las Fuerzas Especiales del Ejército del Perú, mejorando su capacidad de respuesta y efectividad en misiones críticas. Este análisis contribuirá no solo al desarrollo institucional del Ejército, sino también a fortalecer su rol en la seguridad y defensa nacional frente a desafíos emergentes.

El objetivo principal de este estudio es evaluar la necesidad de crear un Arma de Fuerzas Especiales dentro del Ejército del Perú para mejorar la administración de recursos humanos y, en consecuencia, optimizar el desempeño operativo de estas unidades. Para

alcanzar este objetivo, se analizarán tres aspectos fundamentales: primero, se investigará por qué la creación de esta unidad es esencial para enfrentar los desafíos operativos actuales y cómo puede contribuir a una gestión más eficiente del personal. En segundo lugar, se describirá el perfil ideal del oficial que debe formar parte del Arma de Fuerzas Especiales, considerando habilidades técnicas, capacidades de liderazgo, y otras competencias necesarias para cumplir con las demandas específicas de las misiones. Finalmente, se explicará cómo debe ejecutarse la administración de recursos humanos dentro de esta unidad, incluyendo estrategias para la selección, capacitación, y motivación del personal, así como la optimización de recursos y logística. Al abordar estos aspectos, el estudio proporcionará una guía integral para la implementación efectiva del Arma de Fuerzas Especiales, promoviendo un desarrollo profesional continuo y una mayor eficacia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Ejército del Perú.

Capítulo I: El problema de investigación

1.1 Planteamiento del problema

El personal de Fuerzas Especiales (FF.EE.) es sometido a un entrenamiento riguroso y exigente; asimismo, es equipado con armas y equipos especiales, de acuerdo a la misión, configuración geográfica y clima donde serán empleados. Durante la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos formó los denominados Rangers, fuerzas de élite empleadas para llevar a cabo operaciones especiales; en 1960 estas fuerzas fueron empleadas para combatir en la guerra de Vietnam. Posteriormente aparecieron los “Boinas Verdes”, como una de las fuerzas más eficaces con gran actuación frente al Vietcong. Cabe resaltar que, los “Boinas Verdes” también realizaron operaciones en América Central y del Sur, como asesores de las fuerzas contrainsurgentes, en diferentes países de estas regiones.

El Servicio Aéreo Especial Británico (SAS), es una unidad de fuerzas especiales del Ejército británico, el mismo que fue modelo para otras fuerzas especiales de diversos países. El Sayeret Matkal, unidad especial de las Fuerzas de Defensa de Israel es una unidad de fuerzas especiales en operaciones contra el terrorismo, inteligencia militar y operaciones de reconocimiento. El Grupo de Intervención de la Gendarmería Nacional (GIGN) de Francia, es una de las fuerzas de élite más destacadas del mundo, así mismo el “Grupo Alfa” de Rusia ha tenido mucho éxito en operaciones realizadas en sus propios países, todas estas unidades tienen en particular una administración efectiva.

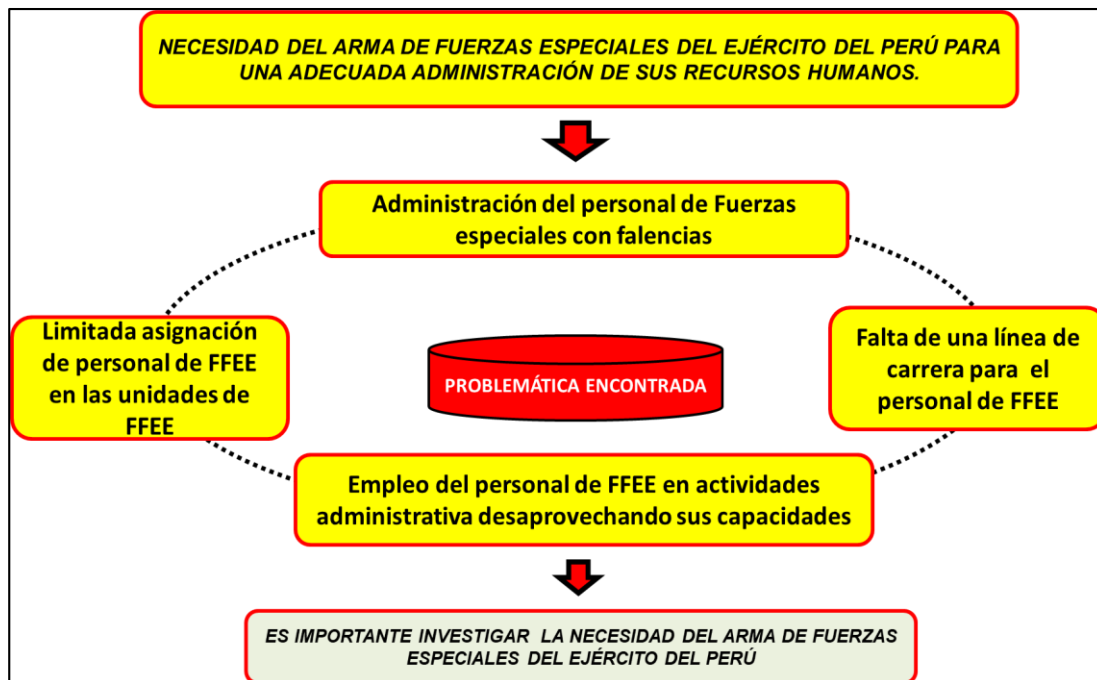
El Ejército del Perú dispone dentro de su organización de diversas unidades de fuerzas especiales, integradas por oficiales de diversas armas como de Infantería, Caballería, Artillería, Inteligencia, Ingeniería y Comunicaciones. Los oficiales que integran las fuerzas especiales del Ejército del Perú son formados en su mayoría en la Escuela de Comandos del Ejército, por un periodo de 9 meses, asimismo son administrados por la Jefatura de Administración de Personal del Ejército (JAPE), cabe señalar que también se dispone de oficiales francotiradores y buzos de combate que han sido capacitados en otras escuelas de especialización.

La investigación busca responder a la problemática encontrada, la cual se materializa por una administración del personal de FF.EE. con diversas falencias de acuerdo con el siguiente detalle: Carencia de una línea de carrera para el personal de FF.EE.; Empleo del personal de FF.EE. en actividades administrativas, desaprovechando sus capacidades técnicas; Limitada asignación de personal en las unidades de Fuerzas Especiales; Las actividades de instrucción y entrenamiento de operaciones especiales se ven afectadas por la carencia de personal especialista.

La mala administración del personal de fuerzas especiales trae como consecuencia un deficiente empleo de este personal, asimismo afecta de forma indirecta el desempeño de las unidades de FF.EE. en las operaciones y acciones militares dentro del Ejército del Perú.

Figura 1

Problemática encontrada



Nota. Nótese la integración de los factores de administración, línea de carrera, asignación de personal y empleo del personal de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú.

1.2 Justificación de la investigación

1.2.1 Justificación científica

La investigación busca aportar conocimientos científicos sólidos sobre la gestión de recursos humanos en el contexto de la creación del Arma de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú. Examina y comprende las necesidades específicas de esta rama militar contribuyendo al conocimiento académico y permitiendo desarrollar teorías y conceptos aplicables a la administración de recursos humanos en entornos militares especializados.

1.2.2 Justificación teórica

La tesis se apoya en la teoría de la administración de recursos humanos y se propone examinar cómo estas teorías se aplican o deben adaptarse a las Fuerzas Especiales. Analiza y desarrolla una base teórica sólida, ayudando a fundamentar las prácticas recomendadas y

a identificar posibles brechas o áreas de mejora en la gestión de recursos humanos dentro de esta especialidad.

1.2.3 Justificación práctica

La investigación busca abordar desafíos y problemas prácticos en la administración de recursos humanos dentro de las Fuerzas Especiales del Ejército del Perú. Identificará y propondrá soluciones prácticas, mejorará la eficiencia operativa y el bienestar del personal, contribuyendo a la efectividad global de la unidad militar.

1.2.4 Justificación metodológica

La metodología de investigación propuesta garantizará la recopilación de datos relevantes y la aplicación de análisis adecuada para abordar la necesidad identificada. La elección de métodos y enfoques específicos garantizará la validez y confiabilidad de los resultados, proporcionando una base sólida para las conclusiones y recomendaciones.

1.2.5 Justificación social

La investigación se vincula con la sociedad al abordar la importancia de gestionar adecuadamente los recursos humanos en una institución militar clave. Una administración efectiva de recursos humanos no solo beneficia a la institución militar, sino que también tiene implicaciones para la seguridad nacional y la contribución positiva de las Fuerzas Especiales a la sociedad en general.

1.2.6 Justificación institucional

La tesis aborda directamente las necesidades internas y los desafíos específicos que enfrenta el Ejército del Perú, en la administración del personal de fuerzas especiales. La investigación beneficiará directamente a la institución al proporcionar recomendaciones específicas y prácticas para mejorar la administración de sus recursos humanos, fortaleciendo así su capacidad operativa y su papel en la defensa nacional.

1.3 Delimitación de la investigación

La investigación se realizará en las instalaciones del Cuartel General del Ejército, el Comando de Educación y Doctrina del Ejército (Escuela de Comandos del Ejército) y la 1ª Brigada de Fuerzas Especiales; dichas dependencias se encuentran en la ciudad de Lima

La investigación se realizará en base a los datos recolectados entre los años 2022 y 2023.

1.4 Limitaciones de la investigación

El factor tiempo es una de las limitaciones para el desarrollo del presente estudio, por encontrarse el investigador en un puesto de estado mayor, sin embargo, por otro lado,

teniendo en consideración que el tema de estudio es nuevo y no ha sido explorado al detalle por otros investigadores, se deberá superar esta falencia buscando tesis similares al tema de investigación; así mismo la presente tesis será sustentada económicamente por el mismo autor.

1.5 Formulación del problema

¿Por qué es necesaria la creación del Arma de Fuerzas Especiales para la adecuada administración de recursos humanos en el Ejército del Perú?

¿Cuál debería ser el perfil del oficial del Arma de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú?

¿Cómo se debería ejecutar la administración de Recursos Humanos del personal del Arma de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú?

1.6 Objetivos de la investigación

Explicar porque es necesaria la creación del Arma de Fuerzas Especiales para la adecuada administración de recursos humanos en el Ejército del Perú.

Describir cual debería ser el perfil del oficial del Arma de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú.

Explicar cómo se debería ejecutar la administración de Recursos Humanos del personal del Arma de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú.

Capítulo II: Marco teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes nacionales

Encinas (2021) realizó una tesis titulada *“Análisis Comparativo entre las Fuerzas Especiales del Ejército del Perú y las Fuerzas de Operaciones Especiales de América en la Lucha Contra las Amenazas Transnacionales”*. El estudio se basó en el paradigma hermenéutico, con enfoque cualitativo no experimental – transversal, de tipo aplicado y de alcance inductivo analítico. Se empleó la entrevista en profundidad y el análisis documental. “Los resultados principales señalan que la distinción entre combatientes y ciudadanos está en proceso de desaparecer, lo que requiere que las fuerzas armadas se adapten de manera significativa para enfrentar situaciones de conflicto como la guerra de guerrillas, la guerra asimétrica, la guerra de baja intensidad, la guerra sucia, el terrorismo de estado u operaciones encubiertas similares, la guerra popular, la guerra civil, el terrorismo y el narcoterrorismo. Se propone la creación de Unidades CIMIC (Actividades de coordinación civil-militar) para promover el desarrollo económico y social y sustituir las actividades ilícitas en la zona del VRAEM” (Encinas, 2021, p. XV). Los resultados principales destacan la tendencia a la desaparición de la diferencia entre combatientes y ciudadanos, lo que impone a las fuerzas armadas la necesidad de una evolución radical para enfrentar situaciones bélicas diversas como guerras de guerrillas, asimétricas, de baja intensidad, sucias, terrorismo de estado, operaciones encubiertas, guerras populares, civiles, terrorismo y narcoterrorismo. La propuesta presentada sugiere la creación de Unidades CIMIC (Actividades de coordinación civil-militar) con el objetivo de fomentar el desarrollo económico y social, sustituyendo actividades ilícitas en la zona del VRAEM.

Moreno (2020) realizó una tesis titulada *“Implementación de un Sistema Integral de Administración de Recursos Humanos para la Optimización de la Fase de Programación Multianual del Presupuesto Público del Ejército del Perú”*. La metodología utilizada fue la cualitativa, como técnica empleó la observación y la indagación documental. Las principales conclusiones son que “se ha propuesto una innovación tecnológica denominada Sistema Integral de Administración de Personal del Ejército (SIAPE), que busca sistematizar el proceso interno de programación multianual del presupuesto público para los recursos humanos del Ejército del Perú. Este sistema consta de tres módulos. El primero permite a los administradores de recursos humanos ingresar información laboral y beneficios sociales del personal. En el segundo módulo, el DEPRE - COPERE verifica, controla y aprueba la información proporcionada por los administradores, que luego se utilizará en la programación del presupuesto público. El tercer módulo, dirigido por la DIPERE, determina asignaciones

económicas, proyecciones y necesidades institucionales en una mesa de trabajo, basándose en normativas del MINDEF, MEF y CEPLAN, para la programación presupuestaria de recursos humanos del Ejército del Perú” (Moreno, 2020, p. 108). La tesis concluye que el Sistema Integral de Administración de Personal del Ejército (SIAPE) es una innovación tecnológica para sistematizar la fase de programación multianual del presupuesto público de los recursos humanos del Ejército del Perú. Este sistema consta de tres módulos: el primero permite a los administradores de recursos humanos ingresar información laboral y beneficios sociales, el segundo es supervisado y aprobado por DEPRE - COPERRE, y el tercero, liderado por la DIPERE, determina asignaciones económicas y necesidades institucionales conforme a normativas gubernamentales.

Vera (2019) en su artículo científico denominado *“Transformación militar: Esfuerzo y compromiso institucional”* escrito para la revista *Military Review*. Concluyó que “la evolución en el ámbito militar es un proceso desafiante que demanda tiempo y conlleva cambios profundos destinados a mejorar cualitativamente la institución, manteniendo al mismo tiempo su identidad fundamental. Como se expone en este texto, esta transformación implica la reafirmación de valores, la definición de una visión clara, la formación de equipos, la modificación de la cultura organizacional, la elaboración de estrategias, el desarrollo de líderes, la creación de doctrina y un compromiso constante con el aprendizaje. Este proceso requiere un esfuerzo continuo y el compromiso tanto de los miembros de la organización como de los responsables políticos para abordar con éxito los desafíos que conlleva la transformación militar” (Vera, 2019, p. 45). El artículo menciona que la transformación militar es un proceso complejo y gradual que implica cambios profundos para mejorar la institución, manteniendo su esencia. Requiere reafirmar valores, definir una visión, formar equipos, cambiar la cultura organizacional, identificar estrategias, desarrollar líderes, formular doctrina y mantener una voluntad constante de aprendizaje. Este proceso exige un compromiso continuo tanto de los miembros de la organización como de los decisores políticos para superar con éxito los desafíos asociados con la transformación militar.

Grundi et al. (2019) realizaron una tesis titulada *“Gestión del talento humano y administración del personal de oficiales superiores del Ejército del Perú al término de su misión de estudio, periodo 2015 – 2017”*, la metodología fue cuantitativa, el tipo de investigación aplicada, método hipotético. “Los resultados obtenidos mediante el uso de técnicas e instrumentos de procesamiento de datos se consideran fiables para respaldar la validez de los objetivos o hipótesis planteados en este estudio de investigación. Sin embargo, es importante tener en cuenta que podrían surgir algunos errores debido a limitaciones inherentes. Al analizar el cruce de variables y la contrastación de hipótesis, se ha identificado una relación directa entre la gestión del talento humano y la administración del personal de

oficiales superiores del Ejército del Perú al finalizar su misión de estudios en el extranjero durante el período 2015-2017” (Grundi et al., 2019, p. 75). La tesis explica que los resultados obtenidos mediante técnicas de procesamiento de datos son confiables para respaldar los objetivos e hipótesis del estudio, aunque puede haber errores debido a limitaciones. Al analizar variables y contrastar hipótesis, se identificó una relación directa entre la gestión del talento humano y la administración del personal de oficiales superiores del Ejército del Perú al finalizar sus misiones de estudios en el extranjero durante el periodo 2015-2017.

Baca et al. (2018), en su tesis titulada *“Plan de gestión de recursos humanos para oficiales calificados en fuerzas especiales del Ejército del Perú”*, presentada en la Universidad del Pacífico, Lima – Perú, para optar el Grado de Magister en Gestión Pública, emplearon el diseño no-experimental y la metodología cualitativa. Como técnica emplearon la entrevista. “El resultado final del proceso de investigación consiste en la formulación de un plan de gestión de recursos para el personal militar de oficiales capacitados en Fuerzas Especiales del Ejército del Perú. Este plan tiene como objetivo a largo plazo un período de cumplimiento de cuatro años, con la intención de establecer formalmente una trayectoria profesional para las Fuerzas Especiales dentro del Ejército. Esto no solo busca mejorar su competitividad dentro de las Fuerzas Armadas peruanas, sino también optimizar la gestión de los recursos destinados a su formación y asignación, supervisar su desarrollo profesional, evaluar su contribución a los roles estratégicos y vincular su rendimiento con los objetivos institucionales estratégicos” (Baca et al., 2018, p. iv). El resultado final de la investigación es la propuesta de un plan de gestión de recursos para el personal militar de oficiales calificados en Fuerzas Especiales del Ejército del Perú. Este plan, con un horizonte de cumplimiento a mediano plazo de cuatro años, tiene como objetivo formalizar una línea de carrera específica para las Fuerzas Especiales dentro del Ejército. El propósito es mejorar la competitividad de esta rama militar dentro de las Fuerzas Armadas peruanas y optimizar la gestión de recursos destinados a formación y asignación. Además, se busca monitorear el desarrollo profesional del personal, verificar su contribución a los roles estratégicos y vincular su desempeño a los objetivos estratégicos institucionales.

2.1.2 Antecedentes internacionales

Osorio (2021) realizó un ensayo que se tituló *“Estrategias de Gestión del Talento Humano para Unidades de Fuerzas Especiales”*. De nacionalidad colombiana. Empleó la metodología cualitativa. La principal conclusión fue que “tanto las instituciones militares como las empresas necesitan estrategias para gestionar y dirigir su capital humano, con el objetivo de impulsar la productividad, el crecimiento y asegurar que cuenten con el personal adecuado para alcanzar el éxito organizacional. La implementación de estas estrategias de gestión del talento humano tiene un impacto significativo en el desarrollo y progreso de la organización,

ya que permite potenciar las habilidades de los empleados, mejorar el ambiente laboral y aumentar la satisfacción en el trabajo. La coherencia de estos elementos promueve la disposición y el sentido de pertenencia hacia la organización, lo que conduce a una mayor eficiencia y efectividad en el desempeño de sus funciones y responsabilidades” (Guevara, 2021, p. 23). El documento menciona que las instituciones militares, al igual que las empresas, necesitan estrategias para gestionar y administrar su capital humano con el objetivo de incentivar la productividad, desarrollo y contar con personal idóneo para lograr el éxito organizacional. La implementación de estrategias de gestión del talento humano contribuye al desarrollo y evolución de la organización al potenciar habilidades, mejorar el clima laboral y aumentar la satisfacción de los empleados. Estos factores coherentes mejoran la disposición y sentido de pertenencia, logrando así la eficiencia y eficacia en las labores y responsabilidades.

Araque & Fuentes (2020) realizaron una tesis titulada *“Estudio de creación del Comando de Operaciones Especiales Conjunto en el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas”*, de nacionalidad ecuatoriana. Se realizó bajo un enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo), de tipo de investigación Exploratorio. La población estuvo constituida por Oficiales responsables de planificar operaciones en el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y de asesorar al Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas sobre la conducción de operaciones y para la muestra se consideró un oficial del Estado Mayor Personal del Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, dos oficiales del Departamento de Planificación de la Dirección de Operaciones del Comando Conjunto (G-3) y Personal de oficiales y voluntarios que actualmente se encuentran cumpliendo funciones en el G.E.K 9, G.E.O “ECUADOR”, BIMJAR Cía. O.E / 21 y GOEFA. La principal conclusión fue que “la implementación del Comando de Operaciones Especiales Conjunto y posteriormente del Mando de Operaciones Especiales en las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos de América ha sido una innovación militar exitosa. Este cambio en la estructura organizativa y en los métodos de operación ha aumentado la efectividad de las fuerzas militares tanto en tiempos de paz como de guerra. Debido a su éxito, numerosos países miembros de la OTAN, así como otras naciones occidentales, han adoptado estructuras orgánicas conjuntas similares para el mando unificado de unidades de operaciones especiales, lo que ha generado una revolución significativa en los asuntos militares mediante la emulación y difusión de este modelo” (Araque & Fuentes, 2020, p. 175). Los autores destacan la importancia y el impacto positivo que ha tenido la creación del Comando de Operaciones Especiales Conjunto y el Mando de Operaciones Especiales en las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos. Se señala que esta innovación ha llevado a un cambio significativo en la organización y en la forma en que las fuerzas militares operan, lo que ha resultado en un aumento de su efectividad tanto

en tiempos de paz como en tiempos de guerra. Además, se menciona que esta innovación ha inspirado a otras fuerzas armadas, tanto dentro de la OTAN como en otros países occidentales, a adoptar estructuras similares, lo que representa una verdadera revolución en asuntos militares. Este análisis resalta el impacto transformador de esta iniciativa en el ámbito militar a nivel internacional.

Cermeño (2020) realizó una tesis titulada *“Análisis del Sistema de Gestión Humana por Competencias aplicado al perfilamiento y sucesión dentro del Plan de Carrera del personal de la Armada Nacional”*, de nacionalidad colombiana y se realizó bajo la modalidad de estudio de caso. En las conclusiones se resalta la relevancia de implementar el Sistema de Gestión Humana por Competencias en la Armada Nacional y su impacto en el desarrollo del personal para cumplir con la misión institucional. Se enfatiza especialmente la importancia de este sistema en el proceso de selección de los Oficiales que asistirán al Curso de Estado Mayor (CEM), ya que serán preparados como futuros líderes dentro de la organización naval. Es fundamental que estos oficiales posean el perfil, habilidades de liderazgo y competencias necesarias para continuar su crecimiento profesional y contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales, demostrando un rendimiento sobresaliente que respalde la visión estratégica de la Armada Nacional para el año 2042 (Cermeño, 2020, p. 16). El autor destaca la importancia de este sistema para el desarrollo del personal y el cumplimiento de la misión institucional. Además, enfatiza su relevancia en el proceso de selección de oficiales para el Curso de Estado Mayor, quienes serán futuros líderes en la organización naval. Se subraya la necesidad de que estos oficiales posean el perfil, el liderazgo y las competencias requeridas para contribuir al cumplimiento de la visión estratégica de la institución a largo plazo. En resumen, el texto destaca la importancia del Sistema de Gestión Humana por Competencias para el éxito y la eficiencia de la Armada Nacional.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Planificación y dirección de personal de las Fuerzas Armadas

Sanz (2014) en su trabajo de fin de grado para la Universidad de Zaragoza menciona que Para evaluar adecuadamente las acciones de los diversos organismos encargados de los recursos humanos, es esencial comprender la organización de sus procesos, las funciones asignadas por la normativa y las expectativas del sistema en ellos. En el ámbito de las Fuerzas Armadas, la dirección y aplicación de las políticas de personal se ven influenciadas por un marco normativo complejo, una centralización de decisiones, dispersión en las funciones, una cultura organizativa neutral con tendencia al paternalismo y algunos desafíos por resolver. La legislación española, en línea con principios como la protección de los derechos ciudadanos, la transparencia, igualdad de oportunidades y no discriminación,

también se aplica en el ámbito militar, permitiendo a los miembros de las Fuerzas Armadas impugnar decisiones administrativas que afecten su situación. Sin embargo, la aplicación justa y equitativa de estos principios puede ser complicada en entornos militares debido a la complejidad normativa, lo que sugiere la necesidad de simplificar las leyes y normas aplicables para facilitar una gestión eficiente (Sanz, 2014, p. 68-71). La cita anterior muestra una comprensión precisa del texto original sobre la organización de recursos humanos en el ámbito militar, destacando los desafíos inherentes al complejo marco normativo y la necesidad de una gestión eficiente. A través de una paráfrasis efectiva, se reexpresan las ideas clave del texto original utilizando un lenguaje claro y coherente. Además, se ofrece un análisis crítico al señalar las dificultades asociadas con la aplicación de la legislación en entornos militares y al proponer la simplificación de las leyes y normas como una posible solución. En resumen, la respuesta presenta una interpretación sólida del texto original y ofrece una perspectiva crítica sobre los temas tratados

2.2.2 Proceso de las operaciones especiales

El Manual Fundamental MF 3-5 “Operaciones Especiales”, define el proceso de las operaciones especiales como “acciones que demandan técnicas y procedimientos únicos, así como entrenamiento especializado, realizadas en entornos hostiles, negados o políticamente sensibles, caracterizadas por su urgencia temporal, clandestinidad y bajo perfil. Los Comandos, por su parte, son unidades de élite de infantería ligera equipadas y entrenadas para llevar a cabo estas operaciones, destacando por su capacidad de acción directa y precisión quirúrgica en objetivos estratégicos y operativos de alto valor. Se diferencian de las fuerzas convencionales por su rápida capacidad de despliegue, mayor movilidad táctica y la posibilidad de ejecutar una variedad de operaciones, incluyendo contrarrestar el terrorismo, rescate de rehenes, asaltos aéreos y anfibios, así como la captura de personal enemigo en áreas estratégicas” (Ejército del Perú, 2019 p. 15). El manual describe operaciones que exigen métodos, técnicas y procedimientos exclusivos de las operaciones especiales. Estas acciones se llevan a cabo en ambientes hostiles, negados o políticamente sensibles, y se caracterizan por su realización en tiempos sensibles, en la clandestinidad, con baja visibilidad, involucrando a actores multiplicadores del poder. Estas operaciones exigen un equipo, entrenamiento y adiestramiento especializado, así como una experiencia significativa y un elevado nivel de riesgo.

2.2.3 Fuerzas especiales

La publicación PDC-3.5 “Doctrina Conjunta para las Operaciones Especiales” de las Fuerzas Armadas Españolas, teoriza que “las operaciones especiales se distinguen de otras operaciones por el nivel de riesgo físico y político, así como por las técnicas, modalidades y

autonomía en su ejecución. Se caracterizan por ser asimétricas y apuntar a objetivos enemigos difíciles de alcanzar mediante métodos convencionales, llevadas a cabo por unidades pequeñas en entornos hostiles o políticamente delicados. Estas operaciones, que pueden impactar en ámbitos militar, diplomático, económico o mediático, a veces requieren métodos encubiertos. Se ejecutan con precisión para minimizar el daño colateral y pueden neutralizar objetivos sin destruir la mayor parte de sus elementos esenciales. Pueden ser dirigidas contra fuerzas enemigas de manera directa o indirecta, mediante el apoyo a fuerzas locales. El desarrollo tecnológico aplicado al armamento y la tecnología de la información es crucial. Requieren organizaciones operativas altamente disponibles, capaces de proyección y despliegue inmediatos, con comunicaciones fiables y seguras en cualquier situación y capacidad de transmisión de información en tiempo real a larga distancia. Son eficientes en términos de recursos humanos, aunque la selección y preparación de sus miembros es rigurosa” (Estado Mayor de la Defensa, 2009, p. 11). El párrafo describe las Operaciones Especiales como acciones militares realizadas por fuerzas altamente especializadas y adaptadas, diseñadas para lograr objetivos clave en áreas hostiles o sensibles. Estas operaciones se distinguen por su utilización de tácticas y procedimientos únicos, ejecutándose en diversas situaciones, desde tiempos de paz hasta conflictos. Las Operaciones Especiales destacan por su versatilidad, capacidad de adaptación, flexibilidad, innovación y habilidad para aprovechar nuevas tecnologías. Son considerados recursos estratégicos valiosos para la prevención de crisis en tiempos de paz, la contención de situaciones críticas y la resolución de conflictos, especialmente aquellos de naturaleza asimétrica. En conjunto, estas características hacen que las Operaciones Especiales sean herramientas fundamentales en el ámbito militar.

2.2.4 Capacidades operacionales del personal

El documento de doctrina DFA-CD-03-05 (2020) “Doctrina de Operaciones Especiales Conjuntas”, explica que “la Fuerza de Operaciones Especiales se define como una entidad militar adaptable en su composición y tamaño, formada por unidades que cuentan con personal capacitado, especializado y equipado para llevar a cabo operaciones especiales. Estas operaciones son planificadas de acuerdo a la misión específica y se caracterizan por su dependencia del esfuerzo conjunto, la capacidad de integrarse en planes conjuntos de manera eficaz y su habilidad para operar en diferentes contextos y colaborar con una variedad de organizaciones. Las Fuerzas de Operaciones Especiales se distinguen de las Fuerzas Convencionales por sus capacidades operacionales únicas, el riguroso proceso de selección y entrenamiento de su personal, así como por su capacidad para complementar las acciones de las fuerzas convencionales. Se destacan por su adaptabilidad, habilidad para operar en entornos diversos sin ser detectadas, rapidez de acción, persistencia en el cumplimiento de

la misión y su capacidad de innovación para resolver problemas en situaciones complejas” (Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, 2020, p. 68). El documento describe una fuerza militar flexible, cuya composición y tamaño pueden variar. Esta fuerza está formada por unidades que cuentan con personal compuesto por oficiales, técnicos y suboficiales, todos con formación, calificación y especialización especial para planificar y llevar a cabo Operaciones Especiales. Se trata de una organización táctica establecida de acuerdo con la misión específica que se le asigna.

2.3 Categorías, subcategorías apriorísticas

Tabla 1

Categorías y subcategorías apriorísticas

Categorías	Subcategorías
Fuerzas especiales	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de Fuerzas con un propósito definido. • Entrenamiento sostenido. • Operaciones.
Administración de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Emplear al hombre más adecuado para el cargo. • Estimular el deseo de producir mediante la creación de incentivos. • Incrementar sus aptitudes para el trabajo mediante la instrucción y entrenamiento adecuado. • Aprovecharlo por completo en tareas esenciales. • Asegurar el desarrollo profesional.

Nota. La tabla muestra las categorías y subcategorías que se analizarán en la presente investigación.

2.4 Definición de términos

2.4.1 *Administración de recursos humanos*

Chiavenato (2011) conceptualiza a la administración de recursos de la siguiente manera:

La Administración de Recursos Humanos (área de RH) es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de Recursos Humanos es un ejecutivo en

organizaciones grandes y medianas. Sin embargo, el área de RH es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización (p. 96).

2.4.2 Aprovecharlo por completo en tareas esenciales

El Manual del Ejército del Perú (2005), ME 100-10 *“Estado Mayor – Personal”*, lo menciona como uno de los principios básicos de la administración de personal, lo conceptualiza de la siguiente manera:

Este principio trata de evitar el empleo de individuos adiestrados, en trabajos de poca o ninguna habilidad. Así como no debe usarse una grúa de gran potencia para levantar un peso insignificante, tampoco debe emplearse un especialista, en un trabajo corriente, la adecuada utilización del hombre requiere revisiones continuas en la asignación de tareas y empleos, métodos para evitar pérdidas de trabajo, etc., (p. 3-2).

2.4.3 Asegurar el desarrollo profesional

El Manual del Ejército del Perú (2005), ME 100-10 *“Estado Mayor – Personal”*, lo menciona como uno de los principios básicos de la administración de personal, lo conceptualiza de la siguiente manera “El hombre siempre busca el mejoramiento profesional y mayores conocimientos. Conviene aprovechar las oportunidades para el mejoramiento del individuo, mediante la rotación inteligente y progresiva de los empleos, pasaje por escuelas, etc.” (Ejército del Perú, 2005, p. 3-2 – 3-3).

2.4.4 Emplear al hombre más adecuado para el cargo

El Manual del Ejército del Perú (2005), ME 100-10 *“Estado Mayor – Personal”*, lo menciona como uno de los principios básicos de la administración de personal, lo conceptualiza de la siguiente manera:

Todos los hombres tienen habilidades o condiciones para desempeñar un empleo, pero el grado de habilidad o condición no es el mismo en todos ellos. Este principio busca emplear al hombre que posea las mejores condiciones para el desempeño del empleo o cargo que se necesite cubrir (p. 3-2).

2.4.5 Entrenamiento sostenido

El Ejército del Perú (2019) en su Manual Fundamental MF 3-5 “Operaciones Especiales”, explica que el “Entrenamiento Sostenido”, está compuesto por “Operaciones Especiales Defensivas”, “Entendimiento Situacional del Comandante de Operaciones Especiales”, “Preparación del Ambiente” y “Posicionamiento en Lugar Clave” (Ejército del Perú, 2019 p. 6).

2.4.6 Estimular el deseo de producir mediante la creación de incentivos

El Manual del Ejército del Perú (2005), ME 100-10 *“Estado Mayor – Personal”*, lo menciona como uno de los principios básicos de la administración de personal, lo conceptualiza de la siguiente manera:

Al hombre hay que explicarle el fin que se persigue con su trabajo, ofrecerle medios de recreación, atenderlo con solicitud, librarle de sus preocupaciones y solucionarle sus problemas personales. El elogio, el consejo y la recompensa, personales y mesurada del superior, constituye la llave del éxito para que el hombre tenga deseos de trabajar y alcance un mayor progreso (p. 3-2).

2.4.7 Generación de fuerzas con un propósito definido

El Ejército del Perú (2019) en el Manual Fundamental MF 3-5 *“Operaciones Especiales”*, explica que la *“Generación de Fuerzas con un Propósito Definido”*, está compuesta por *“Fuerza Evaluada y Adiestrada”*, *“Tecnología para las Fuerzas de Operaciones Especiales del Ejército”*, *“Experto en Culturas”* y *“Conjuntos e Interagencial”* (Ejército del Perú, 2019 p. 6).

2.4.8 Incrementar sus aptitudes para el trabajo mediante la instrucción y entrenamiento adecuado

El Manual del Ejército del Perú (2005), ME 100-10 *“Estado Mayor – Personal”*, lo menciona como uno de los principios básicos de la administración de personal, lo conceptualiza de la siguiente manera:

Un hombre deseoso de trabajar en el puesto para el cual está clasificado es una garantía; pero si se le adiestra convenientemente, se obtendrán mejores resultados. Alentar la iniciativa, aumentar la capacidad individual mediante el adiestramiento y el empleo de nuevos métodos, es el modo de obtener mayor rendimiento (p. 3-2).

2.4.9 Operaciones

Según el Ejército del Perú (2019) en el Manual Fundamental MF 3-5 *“Operaciones Especiales”*, las *“Operaciones”* están compuestas por *“Amplia Gama de Operaciones Especiales”*, *“Arte Operacional Refinado”* y *“Opciones Estratégicas”* (Ejército del Perú, 2019 p. 6).

2.4.10 Operaciones especiales

Son operaciones militares caracterizadas porque no pueden ser realizadas por fuerzas convencionales, *“Son operaciones que requieren formas de empleo, técnicas,*

tácticas y procedimientos de operaciones especiales (SO TTP) únicos, equipo, entrenamiento y adiestramiento especializado (Ejército del Perú, 2019, p. 15).

2.4.11 Recursos humanos

Son las personas con las que cuenta una organización (con o sin fines de lucro) para realizar y desarrollar correctamente las actividades, tareas y acciones que se ejecutan a través de solicitudes a estas personas (Baca et al., 2018)

2.4.12 Unidad de operaciones militares.

Unidades de pequeña magnitud, organizadas, equipadas y entrenadas en las tácticas de guerra irregular, normalmente emplea el método de Acción Indirecta, principalmente realiza Operaciones Especiales de Guerra No Convencional. (Ejército del Perú, 2019, p. 16).

Capítulo III: Método

3.1 Enfoque de la investigación

Esta investigación se desarrolló bajo el enfoque cualitativo, lo que permitió sumergirse en la comprensión profunda de los fenómenos investigados, centrándose en las experiencias, percepciones y significados de las personas involucradas. Con este enfoque, el objetivo fue capturar la profundidad y la diversidad de la realidad de estudio, lo que generó conocimientos valiosos y significativos que contribuyeron al campo de estudio. Hernández & Mendoza. (2018), menciona que “Las investigaciones cualitativas suelen producir preguntas antes, durante o después de la recolección y análisis de los datos” (p. 8). En este enfoque, cada parte de la realidad es percibida subjetivamente, para profundizar en la comprensión de los fenómenos investigados sobre la necesidad de creación de un arma de fuerzas especiales.

3.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación aplicada fue el teórico-empírico, permitió combinar la revisión exhaustiva de la literatura existente sobre el tema con la recopilación y análisis de datos empíricos. Al fusionar estas dos perspectivas, se busca no solo comprender las teorías y conceptos fundamentales, sino también validar y enriquecer esta comprensión a través de la observación y el análisis de la realidad empírica. Vargas (2007), señala que “el tipo de investigación guarda relación con las evidencias y las técnicas de recolección de datos”, es decir, lo que se puede medir o analizar”.

3.3 Método de investigación

El método empleado fue el hermenéutico – interpretativo, el cual se basó en un diálogo interpretativo entre los datos recopilados y las diversas interpretaciones teóricas y contextuales, con el fin de obtener una comprensión más profunda y rica de sus implicaciones. Por otro lado, Vargas (2001), sostuvo que “el método sirve para aproximarse a cualquier texto, sea éste histórico, periodístico, teórico, discursivo, transcripción de entrevistas, etc.” (p. 31).

3.4 Objeto de estudio

Izcarra (2014), manifiesta que “El proceso indagativo de la investigación cualitativa comienza con la delimitación del objeto de estudio.” (p. 25). El objeto de estudio del presente trabajo de investigación fue buscar una alternativa de solución ante la necesidad del arma de fuerzas especiales del Ejército del Perú, orientando el esfuerzo a una adecuada administración de sus recursos humanos. Al respecto, Vargas (2011) señaló que:

Cuando se asume una postura epistemológica hermenéutico-interpretativa, el objeto de estudio conceptual tiene que estudiarse previamente al desarrollo de la

investigación, elaborando una actualización del concepto; actualización que usualmente se denomina "Estado del arte". Se trata de identificar mediante este esfuerzo como es que se entiende el objeto de estudio de la investigación por los autores teóricos vigentes. (p. 57)

3.5 Muestra de estudio

Para la presente investigación se consideró a cinco (05) oficiales del Ejército del Perú, responsables de la administración de personal a nivel institucional y que sean de la Especialidad de Fuerzas Especiales.

3.6 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos serán la Entrevista Cualitativa y la Indagación Documental. El número de sesiones de la entrevista individual se realizará de acuerdo los requerimientos y cuando los especialistas dispongan de tiempo. En las entrevistas se anotarán todos los datos en las guías correspondientes, cabe mencionar que, si una pregunta no esté bien contestada, el entrevistador podrá reformularla en una nueva entrevista o en su defecto el entrevistado podría remitirla en magnético a la brevedad posible. El instrumento para la entrevista será la Guía de Entrevista No Estructurada, la cual se presenta en los anexos de este trabajo. Para la técnica de Indagación Documental, el investigador recolectará los datos que resulten de la lectura de antecedentes, reglamentos, directivas, libros, bases legales, información de páginas web de internet, etc.; los datos se registrarán en un cuaderno, anotando los aspectos más destacados que resulten del estudio fenomenológico y hermenéutico. La Ficha de Análisis Documental será el instrumento utilizado para la Indagación Documental; este archivo se creará a elección del investigador ya que no tiene una estructura estricta sino flexible que se adapta a los intereses y propósitos del estudio.

3.7 Rigor científico

Los factores metodológicos de la ciencia que respaldaran el proceso de investigación son los siguientes:

3.7.1 Validación descriptiva

La validación descriptiva es un método que implica la verificación minuciosa y detallada de los hallazgos y resultados obtenidos en el estudio. Al emplear este enfoque, se pretende garantizar la precisión y fiabilidad de los datos recopilados, así como la interpretación adecuada de los mismos. En este sentido, se llevó a cabo una exhaustiva descripción y análisis de los fenómenos estudiados, con el objetivo de proporcionar una representación precisa y completa de los mismos. Los expertos emitirán juicios de acuerdo

con sus experiencias, en tal sentido se seleccionará a especialistas de buen currículo y experiencia.

3.7.2 Validez teórica

La validez teórica es un componente esencial en la investigación, ya que asegura la coherencia y la solidez de las conclusiones extraídas en relación con las teorías existentes en el campo de estudio. Este enfoque metodológico implica la meticulosa alineación de los hallazgos empíricos con los marcos teóricos establecidos, garantizando que las conclusiones derivadas sean consistentes y significativas dentro del contexto conceptual del área de investigación. Al enfocarse en la validez teórica, este estudio busca contribuir al avance del conocimiento científico al proporcionar nuevas perspectivas, clarificar conceptos existentes y generar teorías más robustas. Asimismo, se pretende fortalecer la credibilidad y la relevancia de los resultados obtenidos, permitiendo su aplicación y generalización en distintos contextos dentro del campo de estudio y más allá de él. Este factor está respaldado por las teorías de recursos humanos, asimismo están respaldados por los manuales de empleo de Fuerzas Especiales.

3.7.3 Conformabilidad

La conformabilidad es un aspecto esencial de la investigación cualitativa, que se centra en la transparencia y la credibilidad de los procesos de investigación. Este enfoque metodológico implica la documentación exhaustiva de todos los pasos del proceso de investigación, desde la recopilación de datos hasta el análisis y la interpretación. Al adoptar la conformabilidad, se busca garantizar la fiabilidad y la objetividad de los hallazgos, así como la posibilidad de que otros investigadores puedan seguir y verificar el proceso de investigación. Además, la conformabilidad permite a los investigadores reflexionar sobre su propio sesgo y prejuicios, lo que contribuye a la mejora de la calidad y la validez de los resultados. Los hallazgos de los datos fueron tratados de acuerdo a la realidad y a los descubrimientos que sean comprobados en la realidad del fenómeno a investigar.

3.8 Técnica de procesamiento y análisis de datos

Se creará un archivo de investigación o archivo bibliográfico, con los datos que se consideren necesarios, para el ingreso o análisis de la información. Este archivo de contenido permitirá, de manera funcional y organizada, registrar información de libros, normas legales, directivas, reglamentos, etc. antes de pasar a escribir resúmenes, interpretaciones del investigador o referencias textuales.

Para anticipar lo que se descubrirá al final de la indagación, se requerirá evaluar y evaluar las teorías sobre el tema de estudio durante la etapa exploratoria. Se estudiarán los siguientes fundamentos teóricos como fuentes de referencia:

- Marco normativo necesario para la investigación que se analice las bases normativas desde lo contenido en los reglamentos y Directivas vigentes, los modelos de la organización y tratamiento de las fuerzas especiales de los otros Institutos armados, y la organización de la Jefatura de Administración de Personal del Ejército y los respectivos Departamentos de Administración de Personal del Ejército.
- Entrevista a expertos Los resultados de la entrevista brindarán al investigador, consistencia y solidez a los resultados teóricos ya obtenidos, pues se aplicará a cinco oficiales de la especialidad de comando, conocedores de la problemática de estudio.

El contenido de las entrevistas servirá para analizarlos y sacar las conclusiones parciales cuando se aplique el método de triangulación de datos. En este proceso de interpretación, se utilizarán tecnologías para la categorización, el análisis respectivo y el método de triangulación, utilizando para ello el software ATLAS ti.

Capítulo IV: Análisis y síntesis

4.1 Recolección de datos

La revisión documental se llevó a cabo con el propósito de recopilar información relevante y antecedentes sobre la administración de recursos humanos en el arma de fuerzas especiales del Ejército del Perú. Para ello, se utilizaron diversos documentos, tales como informes internos, manuales de procedimientos, planes estratégicos y publicaciones académicas. El instrumento principal utilizado para sistematizar y organizar la información recolectada fue la ficha de análisis documental. El procedimiento de revisión documental consistió en varias etapas. Primero, se realizó una búsqueda exhaustiva en archivos institucionales y bases de datos académicas para identificar documentos pertinentes. Luego, se seleccionaron aquellos documentos que contenían información relevante sobre la administración de recursos humanos en el arma de fuerzas especiales. Finalmente, se realizó un análisis de contenido utilizando la ficha de análisis documental, lo que permitió extraer y categorizar la información relevante de cada documento, enfocándose en aspectos clave como políticas de gestión, procedimientos administrativos y resultados obtenidos. Por otro lado, las entrevistas cualitativas se llevaron a cabo con el propósito de obtener información detallada y perspectivas directas de los individuos involucrados en la administración de recursos humanos en el arma de fuerzas especiales. Se utilizó una guía de entrevista no estructurada para permitir una conversación más fluida y adaptativa, facilitando así la obtención de información profunda y contextualizada. El procedimiento para las entrevistas cualitativas incluyó la selección estratégica de oficiales, suboficiales y personal administrativo con experiencia y conocimiento en la administración de recursos humanos en el arma de fuerzas especiales. Las entrevistas se realizaron en un entorno confidencial y cómodo, permitiendo a los entrevistados expresar sus opiniones y experiencias libremente. Además, las entrevistas fueron grabadas (con el consentimiento de los participantes) y posteriormente transcritas para su análisis. Al respecto Vargas (2011) menciona lo siguiente:

El levantamiento es un movimiento de acopio divergente en el sentido de que cada vez este acopio es más grande debido a que la información se va acumulando. Se debe mantener la atención sobre el material que se va obteniendo para saber contar al final con una masa crítica de información no sólo suficiente sino también pertinente para el análisis ulterior. (p. 86)

4.2 Organización de los datos

La organización de la recolección de datos mediante entrevistas semiestructuradas, con la participación de cinco entrevistados claves, fue un componente esencial de esta investigación. Esta metodología permitió obtener una rica variedad de perspectivas y

experiencias, enriqueciendo significativamente el análisis y las conclusiones sobre la necesidad de una adecuada administración de recursos humanos en el arma de fuerzas especiales del Ejército del Perú.

Tabla 2

Aplicación de las guías de entrevistas

N°	Código del entrevistado	Modalidad	Fecha de la entrevista
01	E1	Presencial	03 MAY 24
02	E2	Presencial	10 MAY 24
03	E3	Presencial	17 MAY 24
04	E4	Presencial	24 MAY 24
05	E5	Presencial	31 MAY 24

Nota: La tabla muestra la aplicación de las guías de entrevista. Fuente: Elaboración propia.

La organización de los datos recolectados mediante el análisis documental fue un componente esencial de esta investigación. El uso de una ficha de análisis documental permitió sistematizar y estructurar la información de manera efectiva, facilitando su posterior análisis y comparación con los datos cualitativos. Este enfoque metodológico aseguró una comprensión integral y validada de la necesidad de una adecuada administración de recursos humanos en el arma de fuerzas especiales del Ejército del Perú.

Tabla 3

Fuentes de recolección de datos para el análisis documental

N°	Código de documento	Tipo de documento	País	Referencia	Temas
1	D1	Informe de tesis	Ecuador	Araque, M., & Fuentes, J. (2020).	Estudio de creación del Comando de Operaciones Especiales Conjunto en el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas

2	D2	Informe de tesis	Perú	Baca, M., De la Mata, M., & Quiroz, N. (2018)	Plan de Gestion de Recursos Humanos para Oficiales Calificados en Fuerzas Especiales del Ejército del Perú
3	D3	Informe de tesis	Argentina	Cermeño, J. (2020)	Análisis del Sistema de Gestión Humana por Competencias aplicado al perfilamiento y sucesión dentro del Plan de Carrera del personal de la Armada Nacional
4	D4	Informe de tesis	Perú	Encinas, C. (2021)	Análisis Comparativo entre las Fuerzas Especiales del ejército del Perú y las Fuerzas de Operaciones Especiales de América en la Lucha Contra las Amenazas Transnacionales
5	D5	Informe de tesis	Perú	Grundi, L., Bouroncle, C., & Cabrera, D. (2019)	Gestión del talento humano y administración del personal de oficiales superiores del Ejército del Perú al término de su misión de estudio, periodo 2015 – 2017
6	D6	Informe de tesis	Perú	Moreno, L. (2020)	Implementación de un Sistema Integral de Administración de Recursos Humanos para la Optimización de la Fase de Programación Multianual del presupuesto

					Público del Ejército del Perú
7	D7	Informe de tesis	Colombia	Osorio, J. (2021)	Estrategias de Gestión del Talento Humano para unidades de Fuerzas Especiales
8	D8	Manual	Estados Unidos	Vera, P. (2019)	Transformacion Militar Esfuerzo y Compromiso Institucional

Nota: La tabla muestra las fuentes de recolección de datos para el análisis documental.
Fuente: Elaboración propia.

4.3 Definición de categorías

El proceso de definición de las categorías de análisis fue fundamental para la organización y sistematización de los datos recolectados mediante el análisis documental. Estas categorías permitieron capturar y analizar de manera efectiva los aspectos más relevantes de la administración de recursos humanos en el arma de fuerzas especiales del Ejército del Perú, contribuyendo significativamente a la validez y profundidad de los hallazgos de la investigación.

Tabla 4

Definición de las Categorías y subcategorías apriorísticas

Temas	Categorías	Subcategoría	Concepto
Necesidad del arma de fuerzas especiales del ejército del Perú	Fuerzas Especiales.	Generación de Fuerzas con un propósito definido	Organización y despliegue de unidades militares específicamente preparadas y equipadas para cumplir con una misión u objetivo claramente establecido, asegurando que las fuerzas estén óptimamente capacitadas y dotadas de los recursos necesarios para enfrentar eficazmente las tareas asignadas, desde operaciones de

		combate hasta misiones de paz y ayuda humanitaria.
	Entrenamiento sostenido	Proceso continuo y sistemático de capacitación y desarrollo de habilidades en el personal militar, diseñado para mantener y mejorar constantemente su competencia operativa y preparación, asegurando que las fuerzas estén siempre listas para enfrentar cualquier desafío o misión con eficacia y adaptabilidad.
	Operaciones	Planificación, coordinación y ejecución de actividades tácticas y estratégicas llevadas a cabo por las fuerzas armadas para alcanzar objetivos específicos, que pueden incluir la defensa nacional, el combate, la seguridad, la ayuda humanitaria y la estabilización, entre otros, asegurando la eficacia y el cumplimiento de la misión asignada.
Administración de recursos humanos	Emplear al hombre más adecuado para el cargo	Seleccionar y asignar a la persona que posee las habilidades, experiencia y competencias específicas necesarias para desempeñar un puesto determinado de manera óptima, garantizando así el máximo rendimiento y eficiencia en el cumplimiento de las

	responsabilidades y objetivos del cargo.
Estimular el deseo de producir mediante la creación de incentivos	Motivar a los individuos a alcanzar niveles más altos de rendimiento y productividad ofreciendo recompensas tangibles o intangibles, como bonificaciones, reconocimientos, oportunidades de crecimiento y mejoras en las condiciones laborales, fomentando así un ambiente de trabajo positivo y orientado al logro.
Incrementar sus aptitudes para el trabajo mediante la instrucción y entrenamiento adecuado	Mejorar las habilidades y competencias de los individuos a través de programas de capacitación específicos y bien estructurados, que les permitan desempeñar sus funciones de manera más eficiente y efectiva, contribuyendo al crecimiento profesional y al éxito organizacional.
Aprovecharlo por completo en tareas esenciales	Utilizar de manera óptima los recursos o talentos disponibles al enfocarlos en actividades clave y prioritarias que son fundamentales para el logro de los objetivos principales, maximizando así su impacto y efectividad en la consecución de metas cruciales.

Asegurar el desarrollo profesional	Implementar estrategias y oportunidades continuas para que los individuos adquieran nuevas habilidades, conocimientos y experiencias relevantes en su campo, promoviendo su crecimiento y avance en la carrera y fortaleciendo su capacidad para contribuir de manera efectiva a la organización o profesión.
------------------------------------	---

Nota: En la tabla se describe las definiciones de las categorías y subcategorías apriorísticas.
Fuente: Elaboración propia.

4.4 Soporte de categorías

El soporte de las categorías en esta tesis se construye sobre una sólida base teórica y evidencia empírica. La combinación de marcos conceptuales y datos específicos garantiza que cada categoría esté bien fundamentada, ofreciendo una comprensión integral y detallada de la administración de recursos humanos en el arma de fuerzas especiales del Ejército del Perú.

4.4.1. Soporte de categorías para las entrevistas semiestructurada

A continuación, se muestra el soporte de las categorías de las entrevistas semiestructuradas realizadas a los cinco participantes, en la cual se muestran las principales unidades de análisis recolectadas en cada una de las entrevistas, y relacionándolas con las categorías y subcategorías correspondientes.

1. ¿Cómo considera que las Fuerzas Especiales contribuyen a la generación de fuerzas con un propósito definido dentro del Ejército del Perú?

Tabla 5

Primera Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría "Generación de Fuerzas con un propósito definido"

Unidad de análisis	Subcategorías
E1: "Las Fuerzas Especiales juegan un papel crucial en la generación de fuerzas con un propósito definido al proporcionar capacidades únicas y altamente especializadas. Su formación	Generación de Fuerzas con un propósito definido

rigurosa y su enfoque en operaciones específicas permiten al Ejército del Perú tener unidades listas para abordar misiones complejas y diversas. Estas fuerzas están diseñadas para ser adaptables y responder rápidamente a situaciones de alta prioridad, asegurando que el Ejército pueda cumplir con sus objetivos estratégicos de manera efectiva."

E2: "Desde mi perspectiva, las Fuerzas Especiales contribuyen significativamente al propósito definido de las unidades al llevar a cabo operaciones que requieren habilidades y conocimientos especializados. Su capacidad para operar en entornos difíciles y su entrenamiento avanzado les permite ejecutar misiones que otras unidades no pueden abordar con la misma eficacia. Esto asegura que el Ejército del Perú pueda cumplir con objetivos específicos y bien delineados, maximizando el impacto en situaciones críticas."

E3: "Las Fuerzas Especiales son fundamentales para la generación de fuerzas con un propósito definido porque están entrenadas para operar con un alto grado de autonomía y precisión. Al enfocarse en tareas específicas como la recolección de inteligencia y operaciones de alto riesgo, estas fuerzas permiten al Ejército del Perú implementar estrategias con un claro enfoque y un alto nivel de eficacia. Su habilidad para realizar misiones especializadas refuerza la capacidad del Ejército para cumplir con objetivos estratégicos concretos."

E4: "En mi opinión, las Fuerzas Especiales aportan una ventaja crucial al proporcionar una capacidad de respuesta rápida y especializada. Su rol en la generación de fuerzas con un propósito definido radica en su habilidad para realizar operaciones precisas que contribuyen directamente a las metas y objetivos del Ejército. Estas unidades están entrenadas para enfrentar desafíos específicos, lo que asegura que el Ejército pueda cumplir con misiones claramente establecidas y adaptarse a situaciones cambiantes con eficacia."

E5: "Las Fuerzas Especiales contribuyen a la generación de fuerzas con un propósito definido mediante su enfoque en misiones críticas que requieren un nivel alto de especialización. Al integrar sus capacidades únicas y su formación avanzada, estas unidades son capaces de llevar a cabo operaciones que tienen un impacto directo en los objetivos estratégicos del Ejército del Perú. Su preparación y habilidades específicas aseguran que las operaciones sean ejecutadas con un claro objetivo y con alta precisión, mejorando así la efectividad general del Ejército."

Nota: La tabla muestra la Primera Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría "Generación de Fuerzas con un propósito definido". Fuente: Elaboración propia.

2. ¿Qué aspectos considera usted clave para asegurar que las Fuerzas Especiales estén alineadas con los objetivos estratégicos del Ejército peruano?

Tabla 6

Segunda Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría "Generación de Fuerzas con un propósito definido"

Unidad de análisis	Subcategorías
<p>E1: "Para asegurar que las Fuerzas Especiales estén alineadas con los objetivos estratégicos del Ejército peruano, considero que la clave es una comunicación constante y efectiva entre las unidades de Fuerzas Especiales y los altos mandos. Es crucial que exista una comprensión clara de los objetivos estratégicos del Ejército, que se traduzca en directrices precisas y que las Fuerzas Especiales reciban entrenamiento específico que se ajuste a estas metas. Además, la integración de sus misiones dentro de un marco estratégico más amplio es esencial para mantener esta alineación."</p>	<p>Generación de Fuerzas con un propósito definido</p>
<p>E2: "Uno de los aspectos fundamentales para asegurar la alineación de las Fuerzas Especiales con los objetivos estratégicos es la planificación y coordinación estratégica. Es importante que haya una sincronización entre las actividades de las Fuerzas Especiales y las prioridades establecidas por el</p>	

comando superior. Esto se logra a través de una planificación detallada, una evaluación continua de las misiones y una flexibilidad operativa para ajustar las acciones conforme a los cambios en los objetivos estratégicos del Ejército."

E3: "Para garantizar que las Fuerzas Especiales estén alineadas con los objetivos estratégicos del Ejército peruano, es esencial mantener una estrecha colaboración y coordinación con otros departamentos y unidades del Ejército. Esto incluye la integración de objetivos específicos en sus planes de operación y el alineamiento de su entrenamiento con las necesidades estratégicas actuales. También es importante realizar evaluaciones periódicas para asegurar que sus capacidades y recursos se ajusten a los objetivos estratégicos en evolución."

E4: "Un aspecto clave para mantener la alineación de las Fuerzas Especiales con los objetivos estratégicos del Ejército es la implementación de un sistema robusto de retroalimentación y ajuste continuo. Las Fuerzas Especiales deben recibir informes regulares sobre cómo sus operaciones contribuyen a los objetivos estratégicos generales, y estos informes deben ser utilizados para ajustar tácticas y estrategias según sea necesario. Además, la alineación requiere un enfoque proactivo en el desarrollo y la actualización de habilidades específicas que respondan a las necesidades cambiantes del Ejército."

E5: "Para asegurar que las Fuerzas Especiales estén alineadas con los objetivos estratégicos del Ejército peruano, considero crucial que exista una clara definición de roles y responsabilidades dentro del marco estratégico. Las Fuerzas Especiales deben recibir formación y orientación que esté directamente vinculada a los objetivos estratégicos del Ejército. Además, la creación de un sistema de evaluación del desempeño basado en los objetivos estratégicos y la adaptación de las estrategias operativas son esenciales para mantener esta alineación."

Nota: La tabla muestra la Segunda Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría “Generación de Fuerzas con un propósito definido”.
Fuente: Elaboración propia.

3. ¿Cuál es su opinión sobre la importancia del entrenamiento sostenido para las Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú?

Tabla 7

Primera Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría “Entrenamiento sostenido”

Unidad de análisis	Subcategorías
<p>E1: "El entrenamiento sostenido es fundamental para las Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú. Dado que estas unidades se enfrentan a desafíos complejos y en constante evolución, mantener un nivel elevado de preparación es esencial para su éxito. El entrenamiento continuo asegura que las habilidades, técnicas y conocimientos de los miembros de las Fuerzas Especiales se mantengan actualizados y afinados, lo que les permite responder de manera efectiva a cualquier situación que puedan enfrentar. Sin un entrenamiento sostenido, el riesgo de desactualización y la disminución de la eficacia operativa aumentan significativamente."</p>	<p>Entrenamiento sostenido</p>
<p>E2: "En mi opinión, el entrenamiento sostenido es crucial para las Fuerzas Especiales porque garantiza que las unidades estén siempre preparadas para enfrentar situaciones extremas y cambiantes. Las operaciones que realizan requieren un nivel alto de destreza y precisión, que solo se puede mantener a través de una capacitación constante y rigurosa. Este enfoque en el entrenamiento continuo no solo refuerza las habilidades técnicas, sino que también mejora la resistencia física y mental, elementos esenciales para el éxito en sus misiones."</p>	
<p>E3: "El entrenamiento sostenido es de suma importancia para las Fuerzas Especiales del Ejército del Perú, ya que les permite adaptarse y evolucionar conforme a las nuevas amenazas y tecnologías. Dado que estas fuerzas realizan operaciones que requieren una especialización intensa, es necesario que su formación sea continua</p>	

para no solo perfeccionar sus habilidades existentes, sino también para incorporar nuevas tácticas y técnicas. La capacidad de operar con alta competencia y flexibilidad en cualquier escenario depende directamente de la calidad y la consistencia del entrenamiento."

E4: "Desde mi punto de vista, el entrenamiento sostenido es vital para garantizar que las Fuerzas Especiales mantengan un alto nivel de efectividad y operatividad. Estas unidades están diseñadas para realizar tareas altamente especializadas, y la práctica continua es necesaria para preservar y mejorar sus capacidades. El entrenamiento constante también ayuda a prevenir la complacencia y asegura que los miembros de las Fuerzas Especiales puedan responder de manera eficiente y segura a cualquier tipo de misión o emergencia que se les presente."

E5: "El entrenamiento sostenido es esencial para las Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú, ya que les proporciona una base sólida de habilidades y conocimientos que deben estar siempre afinados. La naturaleza de las misiones que realizan requiere una preparación exhaustiva y actualizada para garantizar que puedan ejecutarlas con éxito. Además, el entrenamiento continuo fomenta la cohesión del equipo y mejora la capacidad de trabajar bajo presión, lo que es crucial para cumplir con los objetivos estratégicos del Ejército de manera efectiva."

Nota: La tabla muestra la Primera Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría "Entrenamiento sostenido". Fuente: Elaboración propia.

4. ¿Qué medidas sugiere usted para garantizar que el entrenamiento de las Fuerzas Especiales sea continuo y efectivo en el contexto operacional actual?

Tabla 8

Segunda Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría "Entrenamiento sostenido"

Unidad de análisis	Subcategorías
E1: "Para garantizar que el entrenamiento de las Fuerzas Especiales sea continuo y efectivo, sugiero implementar un programa de	Entrenamiento sostenido

capacitación que incluya simulaciones y ejercicios realistas que reflejen las condiciones actuales del campo de operaciones. Es importante también incorporar tecnologías modernas y técnicas avanzadas en el entrenamiento para mantenerse al día con las nuevas amenazas y tácticas. Además, establecer una evaluación periódica del desempeño y ajustar el entrenamiento en función de estos resultados puede asegurar que las habilidades sean siempre relevantes y efectivas."

E2: "Considero que una medida clave es la integración de entrenamientos especializados y adaptativos que respondan a las amenazas emergentes y cambios en el entorno operativo. También es crucial fomentar una cultura de aprendizaje continuo mediante la creación de centros de excelencia que se enfoquen en la investigación y el desarrollo de nuevas técnicas y procedimientos. Finalmente, promover el intercambio de experiencias y mejores prácticas entre unidades permitirá que las Fuerzas Especiales se beneficien de las lecciones aprendidas y mantengan un alto nivel de competencia."

E3: "Para asegurar que el entrenamiento sea continuo y efectivo, recomiendo establecer un calendario de formación regular que incluya tanto ejercicios en campo como en simuladores, garantizando así una preparación integral. La colaboración con otros organismos y unidades para realizar entrenamientos conjuntos también es beneficioso, ya que permite a las Fuerzas Especiales practicar en escenarios variados y realistas. Además, la incorporación de feedback constante de los participantes puede ayudar a ajustar y mejorar los programas de entrenamiento según las necesidades y desafíos actuales."

E4: "Una medida efectiva es la implementación de un sistema de monitoreo y evaluación continua del entrenamiento, que permita identificar áreas de mejora y ajustar los programas en tiempo real. También es importante asegurar que los instructores estén altamente capacitados y actualizados con las últimas tácticas y tecnologías. Además, fomentar una mayor inversión en recursos y equipos modernos para el entrenamiento puede mejorar la calidad de las

simulaciones y ejercicios, asegurando que las Fuerzas Especiales estén bien preparadas para enfrentar cualquier situación operacional."

E5: "Para garantizar la continuidad y efectividad del entrenamiento, sugiero adoptar un enfoque modular que permita la actualización y adaptación de los contenidos de formación en función de las amenazas y cambios operacionales. Establecer un programa de certificación y recertificación para los miembros de las Fuerzas Especiales puede asegurar que mantengan un nivel alto de competencia. Además, la implementación de entrenamientos en ambientes variados y desafiantes, incluyendo escenarios internacionales, puede proporcionar una experiencia más completa y efectiva."

Nota: La tabla muestra la Segunda Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría "Entrenamiento sostenido". Fuente: Elaboración propia.

5. ¿Cómo cree que las características específicas de las operaciones de las Fuerzas Especiales influyen en la administración de los recursos humanos en el Ejército del Perú?

Tabla 9

Primera Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría "Operaciones"

Unidad de análisis	Subcategorías
<p>E1: "Las características específicas de las operaciones de las Fuerzas Especiales, como su alto nivel de especialización y la necesidad de rapidez en la respuesta, influyen significativamente en la administración de los recursos humanos. Estas operaciones requieren personal altamente capacitado y versátil, lo que implica una gestión de recursos humanos más rigurosa y personalizada. Se necesita una selección precisa y un entrenamiento constante para asegurar que el personal esté siempre preparado para enfrentar desafíos específicos, y esto a su vez demanda una planificación y una asignación de recursos que respondan a estas exigencias."</p>	Operaciones

E2: "Las operaciones de las Fuerzas Especiales, que suelen ser de alta complejidad y riesgo, afectan la administración de recursos humanos al exigir un enfoque más detallado en la formación y el bienestar del personal. La necesidad de mantener a las tropas en un estado óptimo de preparación y salud requiere una gestión efectiva de sus horarios, entrenamiento y recuperación. Además, la alta rotación y las demandas extremas pueden llevar a la necesidad de una estrategia de retención robusta para asegurar que el personal experimentado se mantenga en las filas."

E3: "Las características de las operaciones de las Fuerzas Especiales, como su enfoque en misiones especializadas y de alta intensidad, influyen en la administración de recursos humanos al exigir una planificación detallada en la asignación de roles y responsabilidades. La necesidad de habilidades específicas y la capacidad de operar bajo presión implican que la administración de personal debe ser extremadamente eficiente en términos de reclutamiento, capacitación y asignación. Esto también significa que se deben implementar mecanismos de evaluación y ajuste continuo para alinear las capacidades del personal con las exigencias de las misiones."

E4: "Las operaciones de las Fuerzas Especiales influyen en la administración de los recursos humanos al requerir una estructura flexible y adaptable para manejar las demandas cambiantes. Debido a la naturaleza especializada y a menudo secreta de sus misiones, la administración de recursos humanos debe ser capaz de adaptar rápidamente los planes de formación y despliegue, garantizando que el personal esté siempre en el mejor estado posible para cumplir con sus objetivos. Esto también requiere un enfoque proactivo en la identificación y solución de problemas relacionados con el personal, como el estrés y la fatiga."

E5: "Las características específicas de las operaciones de las Fuerzas Especiales afectan la administración de recursos humanos al requerir una atención especial a la selección y formación de personal con habilidades altamente especializadas. La necesidad de mantener equipos cohesionados y efectivos en condiciones extremas implica una

gestión cuidadosa del equilibrio entre el entrenamiento continuo y la salud mental y física del personal. Además, la administración debe asegurar una planificación adecuada para la logística y el soporte durante las operaciones, considerando las exigencias únicas que enfrentan las Fuerzas Especiales."

Nota: La tabla muestra la Primera Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría "Operaciones". Fuente: Elaboración propia.

6. ¿Qué desafíos enfrentan las Fuerzas Especiales en términos de operaciones y cómo pueden ser abordados desde una perspectiva de gestión de recursos humanos?

Tabla 10

Segunda Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría "Operaciones"

Unidad de análisis	Subcategorías
<p>E1: "Las Fuerzas Especiales enfrentan varios desafíos operativos, como la alta demanda de capacitación especializada y el estrés físico y mental asociado con sus misiones. Desde una perspectiva de gestión de recursos humanos, estos desafíos pueden ser abordados implementando programas de soporte integral para el bienestar del personal, que incluyan atención psicológica y médica continua. Además, es crucial establecer un ciclo de entrenamiento adaptativo que permita a los miembros mantenerse al día con las nuevas técnicas y equipos sin sobrecargar sus capacidades físicas y mentales."</p>	Operaciones
<p>E2: "Uno de los principales desafíos que enfrentan las Fuerzas Especiales es la alta rotación de personal debido al estrés y a la demanda de habilidades específicas. Para abordar esto, desde la gestión de recursos humanos se pueden implementar estrategias de retención que incluyan incentivos atractivos y oportunidades de desarrollo profesional continuo. También es esencial realizar una adecuada planificación de sucesión para asegurar que haya personal capacitado disponible para cubrir vacantes y mantener la eficacia operativa."</p>	

E3: "Las Fuerzas Especiales se enfrentan a la dificultad de operar en ambientes extremos y en situaciones de alta presión, lo que requiere un alto grado de preparación y resistencia. La gestión de recursos humanos puede abordar estos desafíos mediante la implementación de programas de resiliencia y entrenamiento en manejo del estrés. Además, se debe garantizar que el personal reciba descansos adecuados y tiempos de recuperación entre misiones para evitar el agotamiento y mantener un alto rendimiento."

E4: "Un desafío significativo para las Fuerzas Especiales es la necesidad de una coordinación y comunicación efectiva durante operaciones complejas y a menudo encubiertas. Desde la gestión de recursos humanos, este desafío se puede enfrentar asegurando que el personal reciba formación en habilidades de comunicación y trabajo en equipo, y estableciendo protocolos claros para el intercambio de información. También es importante fomentar una cultura de confianza y cohesión dentro de los equipos para mejorar la efectividad operativa."

E5: "Las Fuerzas Especiales enfrentan el desafío de mantener la especialización en un entorno en constante cambio y con amenazas emergentes. Para gestionar esto desde una perspectiva de recursos humanos, se debe asegurar un entrenamiento constante y actualizado que refleje las últimas tácticas y tecnologías. Además, es vital implementar un sistema de retroalimentación y evaluación continua para identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias de formación y desarrollo del personal de manera oportuna."

Nota: La tabla muestra la Segunda Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría "Operaciones". Fuente: Elaboración propia.

7. ¿Cuál es su percepción sobre la importancia de asignar a las personas más adecuadas a las posiciones dentro de las Fuerzas Especiales?

Tabla 11

Primera Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría "Emplear al hombre más adecuado para el cargo"

Unidad de análisis	Subcategorías
--------------------	---------------

E1: "Asigna a las personas más adecuadas a las posiciones dentro de las Fuerzas Especiales es fundamental para garantizar el éxito de las operaciones. Cada posición requiere habilidades y cualidades específicas, y tener a la persona adecuada en el rol correcto puede marcar la diferencia en el desempeño de la misión. La asignación adecuada asegura que las fuerzas estén bien preparadas y capacitadas para enfrentar los desafíos específicos de cada operación, optimizando así la eficacia y reduciendo el riesgo de errores o fallos."

Emplear al hombre más adecuado para el cargo

E2: "Desde mi perspectiva, la importancia de asignar a las personas adecuadas a las posiciones dentro de las Fuerzas Especiales no puede ser subestimada. La complejidad y el nivel de especialización requerido en estas unidades significa que cada miembro debe tener las competencias exactas para su rol. Colocar a individuos con habilidades y aptitudes adecuadas en posiciones específicas no solo mejora la ejecución de las misiones, sino que también contribuye a la cohesión del equipo y a la eficiencia general de las operaciones."

E3: "La asignación de las personas más adecuadas a las posiciones dentro de las Fuerzas Especiales es crucial porque cada rol en estas unidades requiere una combinación única de habilidades técnicas y capacidades personales. Tener a las personas correctas en los roles adecuados asegura que se maximice el rendimiento y se minimicen los riesgos operativos. La adecuación en la asignación también fomenta la moral del equipo y facilita una respuesta más efectiva en situaciones de alta presión."

E4: "En mi opinión, la correcta asignación de personal a las posiciones dentro de las Fuerzas Especiales es esencial para el éxito operativo. Cada miembro debe estar alineado con las demandas específicas de su posición para asegurar que las operaciones se lleven a cabo de manera eficiente y efectiva. La selección y colocación adecuada también reduce el estrés y el agotamiento, ya que las personas en roles apropiados se sienten

más seguras y competentes en sus funciones, lo que a su vez mejora el rendimiento global de la unidad."

E5: "Asignar a las personas más adecuadas a las posiciones dentro de las Fuerzas Especiales es vital para mantener un alto nivel de operatividad y efectividad. Las Fuerzas Especiales requieren una especialización precisa y habilidades específicas para cada rol. La correcta asignación garantiza que cada miembro pueda desempeñar su función con la máxima eficacia, contribuyendo a un mejor desempeño en las misiones y aumentando la capacidad de la unidad para adaptarse a situaciones complejas y cambiantes."

Nota: La tabla muestra la Primera Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría "Emplear al hombre más adecuado para el cargo". Fuente: Elaboración propia.

8. ¿Qué criterios considera usted relevantes para identificar y seleccionar al personal más idóneo para formar parte de las Fuerzas Especiales?

Tabla 12

Segunda Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría "Emplear al hombre más adecuado para el cargo"

Unidad de análisis	Subcategorías
<p>E1: "Para identificar y seleccionar al personal más idóneo para las Fuerzas Especiales, considero que los criterios más relevantes incluyen una combinación de habilidades técnicas, aptitudes físicas y resistencia mental. Es crucial que los candidatos demuestren una excelente condición física y habilidades tácticas avanzadas. Además, la capacidad para trabajar bajo presión, la habilidad de tomar decisiones rápidas y la aptitud para el trabajo en equipo son esenciales. También es importante evaluar la motivación y el compromiso de los candidatos con la misión y los valores de las Fuerzas Especiales."</p>	<p>Emplear al hombre más adecuado para el cargo</p>
<p>E2: "En mi opinión, los criterios clave para seleccionar al personal adecuado para las Fuerzas Especiales incluyen, primero, una</p>	

evaluación exhaustiva de las habilidades técnicas específicas necesarias para las operaciones especiales. Además, es fundamental considerar la fortaleza mental y emocional del candidato, ya que enfrentan situaciones de alto estrés. La capacidad de liderazgo, el trabajo en equipo y la adaptabilidad son igualmente importantes, ya que estos elementos afectan directamente la capacidad del individuo para ejecutar misiones exitosas y colaborar efectivamente con otros miembros del equipo."

E3: "Los criterios más relevantes para la selección del personal para las Fuerzas Especiales deberían incluir una rigurosa evaluación de la capacidad física y las competencias técnicas. La habilidad para operar en condiciones extremas y la capacidad de mantener el rendimiento bajo estrés son esenciales. Además, es importante evaluar la capacidad de los candidatos para seguir instrucciones precisas y manejar la incertidumbre. La experiencia previa en roles similares y la aptitud para la toma de decisiones en situaciones críticas también son criterios clave en el proceso de selección."

E4: "Para identificar y seleccionar al personal más idóneo para las Fuerzas Especiales, los criterios importantes incluyen la evaluación de la resistencia física y la habilidad técnica específica. También es crucial considerar la estabilidad emocional y la capacidad de trabajar eficazmente en entornos de alta presión. Las pruebas de liderazgo y la capacidad para resolver problemas complejos son igualmente relevantes, ya que estos aspectos son esenciales para el éxito en operaciones críticas. Finalmente, la alineación con los valores y la ética de las Fuerzas Especiales debe ser evaluada para asegurar un ajuste cultural adecuado."

E5: "En la selección del personal para las Fuerzas Especiales, considero que es fundamental evaluar una combinación de atributos físicos, mentales y de habilidades. La condición física robusta, la competencia técnica especializada y la capacidad para trabajar en equipo bajo presión son esenciales. También deben

ser considerados los antecedentes de liderazgo y la experiencia en ambientes difíciles. Además, la capacidad de adaptación a nuevas situaciones y la estabilidad emocional son criterios cruciales para garantizar que el candidato pueda afrontar los desafíos únicos de las operaciones especiales."

Nota: La tabla muestra la Segunda Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría "Emplear al hombre más adecuado para el cargo".
Fuente: Elaboración propia.

9. ¿Cómo podría la implementación de incentivos motivacionales contribuir al desempeño y la eficacia de las Fuerzas Especiales?

Tabla 13

Primera Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría "Estimular el deseo de producir mediante la creación de incentivos"

Unidad de análisis	Subcategorías
<p>E1: "La implementación de incentivos motivacionales puede tener un impacto positivo significativo en el desempeño y la eficacia de las Fuerzas Especiales al mejorar la moral y el compromiso del personal. Incentivos bien diseñados, como recompensas por logros excepcionales, oportunidades de desarrollo profesional o beneficios adicionales, pueden aumentar la motivación y el deseo de superar desafíos. Esto, a su vez, contribuye a una mayor dedicación y un rendimiento más alto en las misiones, ya que el personal se siente valorado y reconocido por su esfuerzo y sacrificio."</p>	<p>Estimular el deseo de producir mediante la creación de incentivos</p>
<p>E2: "Incorporar incentivos motivacionales puede mejorar el desempeño de las Fuerzas Especiales al fomentar un ambiente de competencia saludable y reconocimiento. Recompensas basadas en el rendimiento y el éxito en misiones pueden incentivar a los miembros a esforzarse más y a trabajar con mayor dedicación. Además, los incentivos pueden ayudar a mantener la cohesión y la moral del equipo, ya que el reconocimiento y los beneficios asociados con el buen</p>	

desempeño refuerzan el sentido de propósito y la satisfacción laboral dentro de la unidad."

E3: "Los incentivos motivacionales pueden jugar un papel crucial en el aumento de la eficacia de las Fuerzas Especiales al incentivar un alto nivel de rendimiento y compromiso. Al ofrecer recompensas por logros específicos y el cumplimiento de objetivos, se puede impulsar el esfuerzo adicional y la mejora continua. Los incentivos también pueden contribuir a la retención del personal altamente capacitado, ya que proporcionan una motivación tangible para mantener un alto nivel de preparación y rendimiento, lo que resulta en una mayor efectividad en las operaciones."

E4: "Implementar incentivos motivacionales puede mejorar el desempeño de las Fuerzas Especiales al proporcionar un impulso adicional para la superación de desafíos y la búsqueda de la excelencia. Incentivos como promociones, reconocimiento público o beneficios económicos pueden motivar a los miembros del equipo a mantener altos estándares de rendimiento y dedicación. Además, los incentivos pueden ayudar a fortalecer la moral y la cohesión del grupo, al crear un ambiente en el que el esfuerzo y el éxito son apreciados y recompensados."

E5: "La implementación de incentivos motivacionales puede ser una herramienta efectiva para aumentar la eficacia de las Fuerzas Especiales al alinear los objetivos individuales con las metas de la unidad. Incentivos bien estructurados pueden motivar a los miembros a mejorar sus habilidades y rendimiento, asegurando que estén constantemente preparados para enfrentar los desafíos. Además, los incentivos pueden ayudar a crear un ambiente de trabajo más positivo y orientado a resultados, donde el reconocimiento y las recompensas por el éxito fomentan un mayor compromiso y rendimiento en las misiones."

Nota: La tabla muestra la Primera Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría “Estimular el deseo de producir mediante la creación de incentivos”.
Fuente: Elaboración propia.

10. ¿Qué tipo de incentivos considera usted más efectivos para estimular el deseo de producir y mejorar el rendimiento de las Fuerzas Especiales?

Tabla 14

Segunda Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría “Estimular el deseo de producir mediante la creación de incentivos”

Unidad de análisis	Subcategorías
<p>E1: "Creo que los incentivos más efectivos para estimular el deseo de producir y mejorar el rendimiento en las Fuerzas Especiales incluyen recompensas económicas y beneficios adicionales, como bonificaciones por desempeño excepcional y oportunidades de ascenso. Estos incentivos proporcionan una motivación tangible y directa para alcanzar y superar objetivos. Además, el reconocimiento formal, como premios y distinciones por logros destacados, también puede ser muy poderoso, ya que valida el esfuerzo y la dedicación del personal ante sus pares."</p>	<p>Estimular el deseo de producir mediante la creación de incentivos</p>
<p>E2: "En mi opinión, los incentivos basados en el desarrollo profesional y la capacitación continua son altamente efectivos. Ofrecer oportunidades para cursos especializados, certificaciones adicionales y formación avanzada puede estimular el deseo de mejorar y superarse. Estos incentivos no solo aumentan las habilidades del personal, sino que también muestran un compromiso con su crecimiento profesional, lo que puede traducirse en un mayor rendimiento y lealtad hacia la unidad."</p>	
<p>E3: "Los incentivos más efectivos para mejorar el rendimiento en las Fuerzas Especiales son aquellos que combinan recompensas tangibles con reconocimiento público. Los premios monetarios y los beneficios adicionales, como mejores equipos o condiciones de trabajo, son importantes, pero</p>	

también lo es el reconocimiento público de los logros y el éxito en las misiones. Esto puede incluir ceremonias de premiación y menciones en comunicados oficiales, que refuercen el valor del esfuerzo y la excelencia."

E4: "Los incentivos efectivos deben ser personalizados y adaptados a las necesidades individuales del personal. Esto puede incluir beneficios como opciones de horarios flexibles, descansos adicionales después de misiones exigentes o acceso a servicios de bienestar. Además, los incentivos relacionados con la carrera, como promociones o roles de mayor responsabilidad, pueden ser muy motivadores. Al ofrecer incentivos que reconozcan el esfuerzo individual y mejoren la calidad de vida, se puede estimular un rendimiento más alto y una mayor dedicación."

E5: "Para estimular el deseo de producir y mejorar el rendimiento en las Fuerzas Especiales, considero que los incentivos que combinan recompensas económicas con oportunidades de liderazgo y desarrollo personal son los más efectivos. Bonificaciones por metas alcanzadas y oportunidades para asumir roles de mayor responsabilidad pueden incentivar a los miembros a esforzarse más. Además, proporcionar acceso a programas de salud y bienestar, así como apoyo para la educación continua, puede contribuir a un rendimiento óptimo al mejorar tanto la motivación como el bienestar general del personal."

Nota: La tabla muestra la Segunda Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría "Estimular el deseo de producir mediante la creación de incentivos". Fuente: Elaboración propia.

11. ¿Qué acciones específicas deberían tomarse para incrementar las aptitudes de los miembros de las Fuerzas Especiales a través de la instrucción y el entrenamiento adecuado?

Tabla 15

Primera Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría "Incrementar sus aptitudes para el trabajo mediante la instrucción y entrenamiento adecuado"

Unidad de análisis	Subcategorías
<p>E1: "Para incrementar las aptitudes de los miembros de las Fuerzas Especiales, se deben implementar programas de entrenamiento especializados que se adapten a las necesidades específicas de cada misión. Esto incluye realizar simulaciones realistas y ejercicios en entornos similares a los que enfrentarán en operaciones reales. Además, es fundamental actualizar constantemente los contenidos del entrenamiento para incorporar nuevas tácticas y tecnologías. La formación continua en habilidades técnicas y de liderazgo, así como la evaluación periódica del rendimiento, también son esenciales para asegurar que el personal esté siempre en el nivel óptimo."</p>	<p>Incrementar sus aptitudes para el trabajo mediante la instrucción y entrenamiento adecuado</p>
<p>E2: "Las acciones específicas para mejorar las aptitudes de los miembros de las Fuerzas Especiales deberían incluir el desarrollo de un plan de entrenamiento personalizado basado en las fortalezas y debilidades individuales. Implementar entrenamientos integrales que incluyan técnicas avanzadas, habilidades de combate, y entrenamiento físico intensivo es crucial. Además, se debe fomentar el aprendizaje práctico a través de ejercicios conjuntos con otras unidades y organizaciones, y proporcionar acceso a formación en nuevas tecnologías y tácticas emergentes para mantener a las tropas al día con las últimas innovaciones."</p>	
<p>E3: "Para incrementar las aptitudes de los miembros de las Fuerzas Especiales, es importante establecer una estructura de entrenamiento progresiva que incluya tanto habilidades básicas como avanzadas. Esto puede lograrse mediante la creación de módulos de capacitación que aborden diferentes aspectos de las operaciones especiales. Además, los entrenamientos deben ser evaluados y ajustados regularmente para garantizar su relevancia y efectividad. La integración de evaluaciones de desempeño rigurosas y la retroalimentación</p>	

continua también pueden ayudar a identificar áreas de mejora y a ajustar el entrenamiento en consecuencia."

E4: "Incrementar las aptitudes de los miembros de las Fuerzas Especiales requiere una combinación de entrenamiento físico, técnico y mental. Implementar un enfoque integral que incluya sesiones de capacitación en habilidades tácticas, técnicas de supervivencia y preparación física avanzada es fundamental. También es crucial incluir entrenamientos en situaciones de alta presión y escenarios de misión realistas para desarrollar la capacidad de tomar decisiones rápidas y efectivas. Además, el acceso a mentoría y formación continua en liderazgo y habilidades interpersonales puede ayudar a fortalecer las capacidades generales del personal."

E5: "Para mejorar las aptitudes de los miembros de las Fuerzas Especiales, se deben llevar a cabo acciones específicas como el desarrollo de programas de entrenamiento adaptativos que respondan a las condiciones cambiantes del entorno operativo. Incluir sesiones de entrenamiento especializado en habilidades específicas, técnicas avanzadas de combate y manejo de equipos modernos es esencial. También es beneficioso incorporar ejercicios de evaluación periódica para medir el progreso y ajustar los programas según sea necesario. Además, proporcionar oportunidades para el aprendizaje de nuevas tácticas y técnicas a través de cursos y entrenamientos con unidades aliadas puede ser muy efectivo."

Nota: La tabla muestra la Primera Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría "Incrementar sus aptitudes para el trabajo mediante la instrucción y entrenamiento adecuado". Fuente: Elaboración propia.

12. ¿Qué rol juega la capacitación continua en el desarrollo de habilidades y competencias relevantes para las Fuerzas Especiales?

Tabla 16

Segunda Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría "Incrementar sus aptitudes para el trabajo mediante la instrucción y entrenamiento adecuado"

Unidad de análisis	Subcategorías
<p>E1: "La capacitación continua es fundamental para el desarrollo de habilidades y competencias en las Fuerzas Especiales porque el entorno operativo está en constante evolución. Esta formación permite a los miembros actualizar sus conocimientos sobre nuevas tácticas, tecnologías y equipos, asegurando que estén siempre preparados para enfrentar desafíos emergentes. La capacitación continua también ayuda a mantener el nivel de preparación necesario para realizar misiones complejas y a mejorar la adaptabilidad y la resiliencia del personal en situaciones cambiantes."</p>	<p>Incrementar sus aptitudes para el trabajo mediante la instrucción y entrenamiento adecuado</p>
<p>E2: "La capacitación continua juega un rol esencial en el desarrollo de habilidades y competencias para las Fuerzas Especiales, ya que asegura que el personal se mantenga al día con las últimas innovaciones y tácticas en el campo. Esta formación recurrente permite a los miembros perfeccionar y actualizar sus habilidades, lo que es crucial en un entorno donde las amenazas y las tecnologías están en constante cambio. Además, la capacitación continua fomenta una mentalidad de aprendizaje constante y adaptación, que es vital para el éxito en misiones complejas y de alto riesgo."</p>	
<p>E3: "El rol de la capacitación continua en las Fuerzas Especiales es crítico para asegurar que los miembros del equipo desarrollen y mantengan habilidades relevantes y efectivas. Esta formación proporciona oportunidades para practicar nuevas técnicas y actualizar conocimientos, lo que ayuda a mejorar el desempeño y la eficacia operativa. La capacitación continua también permite la integración de nuevas metodologías y enfoques en el entrenamiento, garantizando que el personal esté siempre preparado para enfrentar las diversas y cambiantes exigencias de sus misiones."</p>	
<p>E4: "La capacitación continua es vital para el desarrollo de habilidades y competencias en las Fuerzas Especiales</p>	

porque proporciona una base sólida para el aprendizaje y la adaptación constante. A través de cursos y entrenamientos regulares, los miembros del equipo pueden mejorar sus habilidades existentes y adquirir nuevas capacidades que son críticas para el éxito en operaciones especiales. La capacitación continua también facilita la integración de avances tecnológicos y tácticos, asegurando que las Fuerzas Especiales puedan enfrentar desafíos de manera efectiva y mantenerse a la vanguardia en el campo."

E5: "La capacitación continua tiene un rol indispensable en el desarrollo de habilidades y competencias para las Fuerzas Especiales al garantizar que el personal se mantenga competente en un entorno en constante evolución. Esta formación permite a los miembros adquirir nuevos conocimientos, practicar técnicas avanzadas y adaptarse a nuevas realidades operativas. Además, la capacitación continua contribuye a mantener un alto nivel de preparación y rendimiento, al tiempo que fortalece la capacidad del personal para manejar situaciones de alta complejidad y adaptarse a cambios en las tácticas y tecnologías utilizadas."

Nota: La tabla muestra la Segunda Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría "Incrementar sus aptitudes para el trabajo mediante la instrucción y entrenamiento adecuado". Fuente: Elaboración propia.

13. ¿Cómo puede el Ejército del Perú asegurar que los miembros de las Fuerzas Especiales sean completamente utilizados en tareas esenciales?

Tabla 17

Primera Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría "Aprovecharlo por completo en tareas esenciales"

Unidad de análisis	Subcategorías
--------------------	---------------

E1: "Para asegurar que los miembros de las Fuerzas Especiales sean completamente utilizados en tareas esenciales, el Ejército del Perú debe implementar un proceso riguroso de planificación y asignación de recursos. Esto incluye una evaluación detallada de las habilidades y competencias individuales de cada miembro para asignarlos a las misiones y tareas que mejor se adapten a sus capacidades. Además, es fundamental mantener una comunicación constante entre las unidades de Fuerzas Especiales y los mandos superiores para asegurar que las prioridades operativas estén alineadas con las tareas asignadas."

E2: "El Ejército del Perú puede garantizar que los miembros de las Fuerzas Especiales sean utilizados en tareas esenciales mediante la implementación de un sistema de gestión de recursos humanos que optimice las asignaciones basadas en el perfil y las habilidades del personal. Establecer un plan estratégico claro que identifique las áreas críticas y asegurar que los miembros estén entrenados y listos para abordar esas áreas es clave. Además, fomentar un enfoque basado en la evaluación continua y la retroalimentación ayudará a ajustar las asignaciones de manera efectiva y a maximizar el impacto operativo."

E3: "Para utilizar completamente a los miembros de las Fuerzas Especiales en tareas esenciales, el Ejército del Perú debería centrarse en la planificación estratégica y la integración efectiva en las operaciones. Esto incluye desarrollar un inventario de habilidades y capacidades de cada miembro, para así asignarlos a roles donde puedan ser más efectivos. Además, es importante implementar mecanismos de evaluación y ajuste continuo que permitan redistribuir los recursos humanos según las necesidades cambiantes de las misiones y asegurar que el personal esté comprometido y bien dirigido en tareas prioritarias."

E4: "Asegurar que los miembros de las Fuerzas Especiales sean completamente utilizados en tareas esenciales requiere una gestión eficaz y un enfoque basado en la demanda operativa. El Ejército del Perú debe implementar un sistema de evaluación y

alineación que permita identificar y asignar las habilidades específicas de cada miembro a las misiones más críticas. Además, se debe promover una cultura de flexibilidad y adaptabilidad, en la que las necesidades operativas se evalúen constantemente y se ajusten las asignaciones de personal para garantizar que se maximice el uso de sus capacidades."

E5: "Para garantizar que los miembros de las Fuerzas Especiales sean utilizados al máximo en tareas esenciales, el Ejército del Perú debe establecer un marco de planificación y asignación basado en la eficacia. Esto implica desarrollar un perfil detallado de habilidades y competencias de cada miembro, seguido de una planificación estratégica que alinee esas habilidades con las necesidades operativas. Implementar un sistema de revisión y ajuste continuo para asegurarse de que los recursos humanos se utilicen en las áreas de mayor impacto y prioridad también es crucial para mantener la eficiencia y efectividad en las operaciones."

Nota: La tabla muestra la Primera Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría "Aprovecharlo por completo en tareas esenciales". Fuente: Elaboración propia.

14. ¿Qué medidas pueden implementarse para maximizar la eficiencia y el rendimiento de las Fuerzas Especiales en el cumplimiento de sus funciones?

Tabla 18

Segunda Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría "Aprovecharlo por completo en tareas esenciales"

Unidad de análisis	Subcategorías
E1: "Para maximizar la eficiencia y el rendimiento de las Fuerzas Especiales, es crucial implementar una combinación de medidas que incluyan la actualización constante de los programas de entrenamiento y la inversión en tecnología avanzada. Los entrenamientos deben ser adaptativos y basados en escenarios realistas para preparar al personal para cualquier situación. Además, asegurar una correcta gestión de los recursos y	Aprovecharlo por completo en tareas esenciales

proporcionar equipos modernos y bien mantenidos contribuirá a la eficacia operativa. La evaluación continua del desempeño y la retroalimentación también son esenciales para ajustar estrategias y mejorar continuamente."

E2: "Maximizar la eficiencia y el rendimiento de las Fuerzas Especiales se puede lograr mediante la optimización de los procesos operativos y la mejora en la coordinación entre unidades. Implementar sistemas de comunicación avanzados y técnicas de gestión de operaciones permitirá una mejor sincronización y ejecución de las misiones. Además, fomentar un enfoque en la formación continua y el desarrollo profesional del personal asegurará que estén actualizados con las últimas tácticas y tecnologías. La creación de un ambiente de trabajo que promueva la motivación y el reconocimiento también es clave para mantener un alto nivel de rendimiento."

E3: "Para mejorar la eficiencia y el rendimiento de las Fuerzas Especiales, se deben adoptar medidas como el fortalecimiento de los protocolos de planificación y ejecución de misiones. Establecer procedimientos operativos estándar claros y realizar simulaciones frecuentes puede ayudar a preparar al personal para una variedad de escenarios. También es importante optimizar la logística y el suministro de recursos para garantizar que el equipo y el personal estén siempre preparados y equipados adecuadamente. La inversión en análisis de datos para evaluar el rendimiento y ajustar tácticas puede proporcionar una ventaja significativa."

E4: "Para maximizar la eficiencia y el rendimiento, el Ejército del Perú debería implementar una serie de medidas estratégicas, como mejorar los programas de entrenamiento con enfoque en habilidades específicas y en la adaptación a nuevas tecnologías. La integración de técnicas de evaluación del desempeño y la implementación de un sistema de recompensas basado en resultados también son importantes. Además, fomentar una cultura de cooperación y comunicación abierta entre los miembros del

equipo y los mandos ayudará a mejorar la coordinación y la efectividad en el campo."

E5: "Las medidas para maximizar la eficiencia y el rendimiento de las Fuerzas Especiales incluyen la implementación de un enfoque integral en la capacitación, que combine aspectos físicos, tácticos y tecnológicos. Asegurar una formación especializada en habilidades críticas y la adaptación continua a los avances en el campo es fundamental. También se debe priorizar la mejora en los procesos de logística y el apoyo operativo para que el personal esté siempre en condiciones óptimas. Además, establecer mecanismos de retroalimentación y ajuste continuo ayudará a identificar áreas de mejora y a mantener altos niveles de rendimiento."

Nota: La tabla muestra la Segunda Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría "Aprovecharlo por completo en tareas esenciales".
Fuente: Elaboración propia.

15. ¿Cuál es la importancia del desarrollo profesional continuo para los miembros de las Fuerzas Especiales?

Tabla 19

Primera Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría "Asegurar el desarrollo profesional"

Unidad de análisis	Subcategorías
E1: "El desarrollo profesional continuo es crucial para los miembros de las Fuerzas Especiales porque garantiza que estén siempre al tanto de las últimas tácticas, tecnologías y técnicas disponibles. En un entorno operativo en constante cambio, la actualización constante de habilidades y conocimientos es esencial para mantener la efectividad y la adaptabilidad en el campo. Además, el desarrollo profesional continuo ayuda a los miembros a asumir roles de mayor responsabilidad y a contribuir más significativamente a las misiones, lo que fortalece la capacidad global de la unidad."	Asegurar el desarrollo profesional

E2: "El desarrollo profesional continuo es de suma importancia para los miembros de las Fuerzas Especiales ya que asegura que el personal se mantenga competitivo y competente en un campo altamente especializado. La capacitación constante permite a los miembros mejorar sus habilidades, mantenerse actualizados con las últimas innovaciones y tácticas, y responder eficazmente a nuevas amenazas. Este enfoque en el desarrollo no solo aumenta la capacidad operativa de la unidad, sino que también fomenta un ambiente de aprendizaje y crecimiento, lo cual es fundamental para el éxito a largo plazo."

E3: "La importancia del desarrollo profesional continuo para los miembros de las Fuerzas Especiales radica en su capacidad para enfrentar desafíos complejos y cambiantes. La formación continua permite a los miembros adquirir nuevas habilidades, perfeccionar las existentes y adaptarse a las evoluciones en el entorno operativo. Además, fomenta la motivación y el compromiso al proporcionar oportunidades para el crecimiento personal y profesional, lo que contribuye a un equipo más capacitado y eficaz en la realización de misiones críticas."

E4: "El desarrollo profesional continuo es fundamental para los miembros de las Fuerzas Especiales porque asegura que el personal esté preparado para las demandas crecientes y los cambios en el panorama de seguridad. La capacitación regular permite a los miembros mantenerse al día con las mejores prácticas, nuevas tecnologías y técnicas avanzadas, lo que es esencial para mantener la eficacia operativa. También proporciona una base sólida para el avance profesional, ayudando a los miembros a asumir roles de liderazgo y a contribuir de manera más significativa a las operaciones."

E5: "El desarrollo profesional continuo es esencial para los miembros de las Fuerzas Especiales ya que proporciona una ventaja competitiva en un entorno de operaciones que cambia rápidamente. Mantenerse actualizado con las últimas tácticas, tecnologías y conocimientos permite al personal enfrentar de manera efectiva

nuevas amenazas y desafíos. Además, el desarrollo profesional continuo ayuda a aumentar la moral y la satisfacción laboral, al ofrecer oportunidades para el crecimiento y el avance dentro de la organización, lo que a su vez mejora el desempeño general de la unidad."

Nota: La tabla muestra la Primera Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría "Asegurar el desarrollo profesional". Fuente: Elaboración propia.

16. ¿Qué iniciativas o programas considera usted que son necesarios para garantizar el desarrollo profesional de los integrantes de las Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú?

Tabla 20

Segunda unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría "Asegurar el desarrollo profesional"

Unidad de análisis	Subcategorías
<p>E1: "Para garantizar el desarrollo profesional de los integrantes de las Fuerzas Especiales, considero que se deben implementar varias iniciativas clave. En primer lugar, establecer un programa de formación continua que incluya cursos especializados en tácticas avanzadas, liderazgo y nuevas tecnologías es esencial. Además, ofrecer oportunidades para asistir a seminarios internacionales y entrenamientos conjuntos con aliados puede proporcionar una perspectiva global y experiencia adicional. Finalmente, es crucial crear un sistema de mentoría donde los miembros más experimentados guíen a los nuevos integrantes, facilitando el intercambio de conocimientos y experiencia."</p>	<p>Asegurar el desarrollo profesional</p>
<p>E2: "Creo que, para asegurar el desarrollo profesional de los miembros de las Fuerzas Especiales, se deben implementar programas de capacitación que incluyan módulos específicos sobre habilidades técnicas y tácticas avanzadas. También sería beneficioso establecer un sistema de evaluación y retroalimentación regular para identificar áreas de mejora y proporcionar orientación personalizada. Además, se deberían desarrollar iniciativas para fomentar la formación en liderazgo y gestión de crisis, así como</p>	

promover la participación en ejercicios y simulaciones de alta complejidad que reflejen escenarios reales de operaciones."

E3: "Para el desarrollo profesional continuo de los integrantes de las Fuerzas Especiales, es necesario implementar un programa de formación adaptativa que se ajuste a las necesidades cambiantes del entorno operativo. Esto incluye cursos regulares sobre nuevas tácticas, tecnologías emergentes y estrategias de combate. También es importante fomentar la participación en cursos de actualización profesional y certificaciones en áreas críticas. Crear plataformas de aprendizaje en línea y recursos educativos accesibles puede proporcionar flexibilidad en la formación y mantener a los miembros al día con las mejores prácticas y avances en el campo."

E4: "Para garantizar un desarrollo profesional efectivo, es crucial establecer un programa integral de entrenamiento que incluya tanto aspectos técnicos como de liderazgo. Esto debería incluir sesiones regulares de capacitación práctica, estudios de casos de misiones anteriores y entrenamientos en simuladores avanzados. Además, se debe fomentar la formación continua en colaboración con instituciones académicas y de investigación para ofrecer a los miembros la posibilidad de obtener certificaciones y títulos adicionales. También es útil crear un entorno donde se promueva el aprendizaje autodirigido y la autoevaluación continua."

E5: "Las iniciativas necesarias para asegurar el desarrollo profesional de los integrantes de las Fuerzas Especiales deben incluir un enfoque en la capacitación especializada y el desarrollo de habilidades blandas. Programas de formación que aborden desde técnicas avanzadas hasta gestión de equipos y liderazgo son fundamentales. Además, implementar un sistema de rotación de tareas y responsabilidades permitirá a los miembros adquirir una amplia gama de experiencias. Finalmente, se deberían promover oportunidades de participación en conferencias internacionales y colaboraciones con otras fuerzas para intercambiar conocimientos y mejorar las capacidades operativas."

Nota: La tabla muestra la Segunda Unidad de análisis a partir de la entrevista semiestructurada para la subcategoría “Asegurar el desarrollo profesional”. Fuente: Elaboración propia.

4.4.2. Soporte de categorías para el análisis documental

A continuación, se muestra el soporte de las categorías del análisis documental:

Tabla 21

Unidad de análisis a partir del análisis documental para todas las subcategorías”

Unidad de Análisis	Subcategoría
Los resultados principales destacan la tendencia a la desaparición de la diferencia entre combatientes y ciudadanos, lo que impone a las fuerzas armadas la necesidad de una evolución radical para enfrentar situaciones bélicas diversas como guerras de guerrillas, asimétricas, de baja intensidad, sucias, terrorismo de estado, operaciones encubiertas, guerras populares, civiles, terrorismo y narcoterrorismo (Encinas, 2021).	Generación de Fuerzas con un propósito definido
El resultado final del proceso de investigación consiste en la formulación de un plan de gestión de recursos para el personal militar de oficiales capacitados en Fuerzas Especiales del Ejército del Perú (Baca et al., 2018).	Entrenamiento sostenido
La implementación del Comando de Operaciones Especiales Conjunto y posteriormente del Mando de Operaciones Especiales en las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos de América ha sido una innovación militar exitosa (Araque & Fuentes, 2020).	Operaciones
El Sistema Integral de Administración de Personal del Ejército (SIAPE) es una innovación tecnológica para sistematizar la fase de programación multianual del presupuesto público de los recursos humanos del Ejército del Perú (Moreno, 2020).	Emplear al hombre más adecuado para el cargo

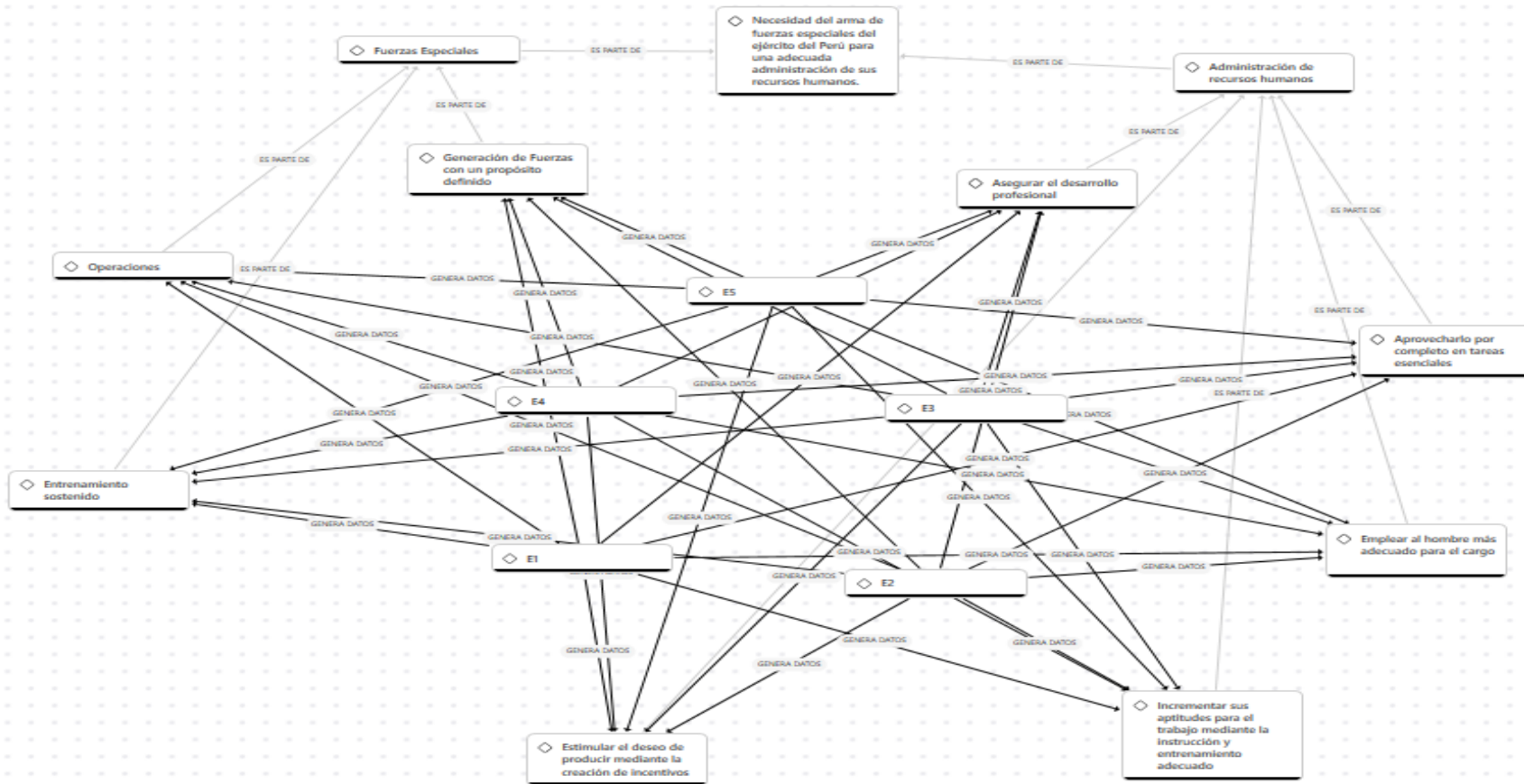
<p>La evolución en el ámbito militar es un proceso desafiante que demanda tiempo y conlleva cambios profundos destinados a mejorar cualitativamente la institución, manteniendo al mismo tiempo su identidad fundamental (Vera, 2019).</p>	<p>Estimular el deseo de producir mediante la creación de incentivos</p>
<p>Se resalta la relevancia de implementar el Sistema de Gestión Humana por Competencias en la Armada Nacional y su impacto en el desarrollo del personal para cumplir con la misión institucional (Cermeño, 2020).</p>	<p>Incrementar sus aptitudes para el trabajo mediante la instrucción y entrenamiento adecuado</p>
<p>Tanto las instituciones militares como las empresas necesitan estrategias para gestionar y dirigir su capital humano, con el objetivo de impulsar la productividad, el crecimiento y asegurar que cuenten con el personal adecuado para alcanzar el éxito organizacional (Osorio, 2021).</p>	<p>Aprovecharlo por completo en tareas esenciales</p>
<p>Se ha identificado una relación directa entre la gestión del talento humano y la administración del personal de oficiales superiores del Ejército del Perú al finalizar su misión de estudios en el extranjero durante el período 2015-2017” (Grundi et al., 2019)</p>	<p>Asegurar el desarrollo profesional</p>

Nota: La tabla muestra la Unidad de análisis a partir del análisis documental para todas las subcategorías. Fuente: Elaboración propia.

4.5 Red semántica

Figura 2

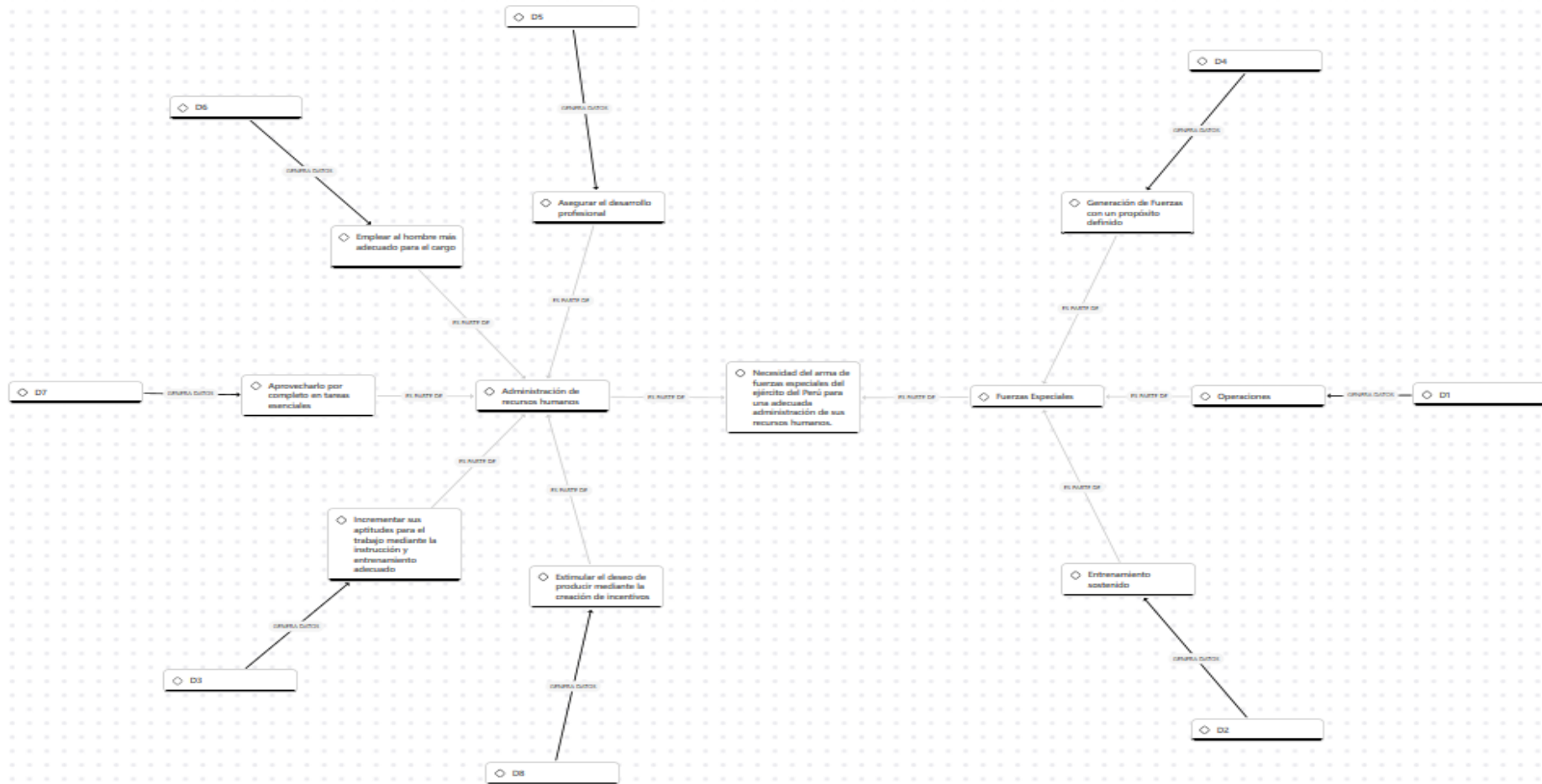
Red Semántica empleando el software Atlas.ti del instrumento de recolección de datos denominado “guía de entrevista semiestructurada”



Nota: La figura muestra la red Semántica empleando el software Atlas.ti del instrumento de recolección de datos denominado “guía de entrevista semiestructurada”. Fuente: Elaboración propia.

Figura 3

Red Semántica empleando el software Atlas.ti del instrumento de recolección de datos denominado “ficha de datos del análisis documental”



Nota: La figura muestra la red Semántica empleando el software Atlas.ti del instrumento de recolección de datos denominado “ficha de datos del análisis documental”. Fuente: Elaboración propia.

4.6 Triangulación

Tabla 22

Triangulación de datos cualitativos por técnicas de recolección de datos

Categorías	Subcategoría	Entrevista semiestructurada	Análisis documental	Síntesis integrativa
Fuerzas Especiales.	Generación de Fuerzas con un propósito definido	Las Fuerzas Especiales del Ejército del Perú juegan un papel esencial en la generación de fuerzas con un propósito definido, proporcionando capacidades únicas y altamente especializadas que permiten abordar misiones complejas y diversas con un alto grado de autonomía y precisión. Su formación rigurosa y su habilidad para operar en entornos difíciles aseguran que el Ejército pueda cumplir con sus objetivos estratégicos de manera efectiva, maximizando el impacto en situaciones críticas. La comunicación	Los resultados principales subrayan la tendencia a la desaparición de la diferencia entre combatientes y ciudadanos, lo que obliga a las fuerzas armadas a evolucionar radicalmente para enfrentar una variedad de situaciones bélicas, como guerras de guerrillas, asimétricas, de baja intensidad, sucias, terrorismo de estado, operaciones encubiertas, guerras populares, civiles, terrorismo y narcoterrorismo (Encinas, 2021).	Las Fuerzas Especiales del Ejército del Perú desempeñan un papel crucial al ofrecer capacidades altamente especializadas para enfrentar misiones complejas con precisión y autonomía, lo que es fundamental para cumplir los objetivos estratégicos del Ejército en situaciones críticas. Su formación rigurosa y habilidades les permiten operar eficazmente en entornos difíciles y responder rápidamente a las necesidades cambiantes del entorno operativo. En un contexto donde las diferencias entre combatientes y

constante y efectiva, la planificación y coordinación estratégica, la estrecha colaboración con otros departamentos, la retroalimentación continua y la clara definición de roles y responsabilidades son aspectos clave para mantener la alineación de las Fuerzas Especiales con los objetivos estratégicos del Ejército peruano. Estas unidades, al integrar sus capacidades únicas y recibir entrenamiento específico, pueden realizar operaciones que contribuyen directamente a las metas del Ejército, garantizando así una respuesta rápida y eficaz a las necesidades cambiantes del entorno operativo.

ciudadanos se desdibujan, las fuerzas armadas deben adaptarse radicalmente para enfrentar una variedad de conflictos, desde guerras de guerrillas hasta terrorismo y narcoterrorismo. La alineación efectiva de las Fuerzas Especiales con los objetivos del Ejército peruano se basa en una comunicación constante, planificación estratégica, coordinación con otros departamentos, retroalimentación continua y una clara definición de roles y responsabilidades, lo que asegura una respuesta adecuada y eficiente ante los desafíos del panorama bélico actual.

Entrenamiento sostenido	El entrenamiento sostenido es crucial para las Fuerzas Especiales del Ejército del Perú debido a la necesidad de mantener un nivel elevado de preparación y adaptabilidad frente a desafíos complejos y en constante evolución. Este entrenamiento continuo garantiza que las habilidades, técnicas y conocimientos de los miembros se mantengan actualizados y afinados, permitiéndoles responder de manera efectiva a cualquier situación. Los entrevistados coinciden en que la capacitación constante no solo mejora las destrezas técnicas y la resistencia física y mental, sino que también facilita la incorporación de nuevas tácticas y tecnologías. Además, sugieren	El resultado final del proceso de investigación consiste en la formulación de un plan de gestión de recursos para el personal militar de oficiales capacitados en Fuerzas Especiales del Ejército del Perú (Baca et al., 2018).	El entrenamiento sostenido es esencial para las Fuerzas Especiales del Ejército del Perú, ya que garantiza que los miembros mantengan una alta preparación y adaptabilidad frente a desafíos en constante evolución. La capacitación continua permite a los oficiales actualizar y perfeccionar sus habilidades, técnicas y conocimientos, asegurando una respuesta efectiva a cualquier situación. Los programas de entrenamiento deben incluir simulaciones realistas, ejercicios adaptativos, y colaboración con otras unidades, así como sistemas de evaluación y ajuste del desempeño. Además, como resultado de la investigación, se ha desarrollado un plan de gestión de recursos específico
-------------------------	---	---	--

	<p>implementar programas de capacitación que incluyan simulaciones realistas, ejercicios adaptativos, colaboración con otras unidades, y sistemas de evaluación y ajuste continuo del desempeño. Estas medidas aseguran que las Fuerzas Especiales mantengan un alto nivel de competencia y estén siempre preparadas para enfrentar cualquier misión o emergencia, mejorando así la efectividad operativa y la cohesión del equipo.</p>		<p>para el personal militar capacitado en Fuerzas Especiales, lo que refuerza la importancia de una estrategia integral para optimizar la competencia y preparación del equipo, mejorando su efectividad operativa y cohesión.</p>
Operaciones	<p>Las características específicas de las operaciones de las Fuerzas Especiales del Ejército del Perú, como su alto nivel de especialización, rapidez en la respuesta, y la necesidad de operar bajo alta presión, influyen significativamente en la</p>	<p>La implementación del Comando de Operaciones Especiales Conjunto y, posteriormente, del Mando de Operaciones Especiales en las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos ha sido una</p>	<p>Las operaciones de las Fuerzas Especiales del Ejército del Perú requieren un enfoque altamente especializado en la administración de recursos humanos debido a su necesidad de personal capacitado y versátil, capaz de operar bajo</p>

administración de recursos humanos. Estas operaciones requieren personal altamente capacitado y versátil, demandando una gestión rigurosa y personalizada, con una selección precisa y entrenamiento constante para mantener al personal siempre preparado. Además, la complejidad y el riesgo asociados a estas misiones exigen un enfoque detallado en la formación, bienestar, y retención del personal, así como una planificación eficiente de roles y responsabilidades. Los desafíos operativos, como el estrés físico y mental, la alta rotación de personal, y la necesidad de una coordinación efectiva, pueden ser abordados mediante programas de soporte

innovación militar exitosa (Araque & Fuentes, 2020).

presión. La gestión rigurosa y personalizada del personal, incluyendo una selección precisa y entrenamiento continuo, es crucial para mantener la preparación y efectividad operativa. Los desafíos asociados, como el estrés físico y mental y la alta rotación de personal, deben ser abordados mediante programas de soporte integral, estrategias de retención, y formación en resiliencia y adaptación a nuevas tácticas y tecnologías. En un contexto más amplio, la implementación de estructuras como el Comando de Operaciones Especiales Conjunto en las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos ha demostrado ser una innovación exitosa, subrayando

		<p>integral, estrategias de retención, y formación continua en habilidades de resiliencia, comunicación, y adaptación a nuevas tácticas y tecnologías. Esto asegura que las Fuerzas Especiales mantengan su eficacia operativa y su capacidad para enfrentar misiones especializadas en un entorno cambiante y exigente.</p>		<p>la importancia de una gestión eficiente y adaptativa en operaciones especializadas. Esta experiencia internacional destaca la necesidad de una planificación y administración efectiva para enfrentar los desafíos operativos de manera exitosa.</p>
<p>Administración de recursos humanos</p>	<p>Emplear al hombre más adecuado para el cargo</p>	<p>La asignación de personal adecuado a las posiciones dentro de las Fuerzas Especiales es esencial para el éxito operativo, ya que cada rol requiere una combinación específica de habilidades técnicas y personales. Tener a las personas correctas en los roles apropiados no solo mejora la eficacia de las misiones, sino que también contribuye a la</p>	<p>El Sistema Integral de Administración de Personal del Ejército (SIAPE) es una innovación tecnológica diseñada para sistematizar la fase de programación multianual del presupuesto público relacionado con los recursos humanos del Ejército del Perú (Moreno, 2020).</p>	<p>La asignación adecuada de personal en las Fuerzas Especiales es crucial para el éxito operativo, ya que cada posición exige una combinación específica de habilidades técnicas y personales que optimizan el rendimiento general y la cohesión del equipo. La selección del personal debe basarse en criterios clave como habilidades técnicas avanzadas,</p>

cohesión del equipo, reduce el riesgo de errores y fallos, y optimiza el rendimiento general. Los criterios clave para la selección del personal incluyen habilidades técnicas avanzadas, aptitudes físicas robustas, resistencia mental, capacidad de liderazgo, y habilidades para trabajar bajo presión. Además, es crucial evaluar la capacidad de los candidatos para tomar decisiones rápidas, manejar situaciones de alta presión, y alinearse con los valores y la ética de las Fuerzas Especiales. Estos aspectos aseguran que el personal esté bien preparado para enfrentar los desafíos específicos de cada operación, manteniendo un alto nivel de operatividad y efectividad en un entorno cambiante y exigente.

resistencia física y mental, capacidad de liderazgo y aptitudes para trabajar bajo presión. Evaluar la capacidad de tomar decisiones rápidas y alinearse con los valores de las Fuerzas Especiales asegura que el personal esté preparado para enfrentar desafíos específicos de cada misión. En este contexto, el Sistema Integral de Administración de Personal del Ejército (SIAPE) emerge como una herramienta tecnológica innovadora que sistematiza la programación del presupuesto público para los recursos humanos del Ejército del Perú, facilitando una gestión más eficiente y efectiva del personal. Este sistema apoya la asignación adecuada y la administración continua del

Estimular el deseo de producir mediante la creación de incentivos	La implementación de incentivos motivacionales es crucial para mejorar el desempeño y la eficacia de las Fuerzas Especiales, ya que incrementa la moral y el compromiso del personal. Incentivos bien diseñados, como recompensas económicas, oportunidades de desarrollo profesional, y beneficios adicionales, fomentan un ambiente de competencia saludable y reconocimiento, lo cual motiva a los miembros a esforzarse más y trabajar con mayor dedicación. Además, estos incentivos pueden fortalecer la cohesión del equipo y la satisfacción laboral, alinear los objetivos individuales con las	La evolución en el ámbito militar es un proceso desafiante que requiere tiempo y conlleva cambios profundos con el objetivo de mejorar cualitativamente la institución, mientras se preserva su identidad fundamental (Vera, 2019).	personal, alineándose con las necesidades operativas y estratégicas del Ejército. La implementación de incentivos motivacionales es esencial para mejorar el desempeño y la eficacia de las Fuerzas Especiales, ya que incrementa la moral y el compromiso del personal mediante recompensas económicas, oportunidades de desarrollo profesional y beneficios adicionales. Estos incentivos fomentan un ambiente de competencia saludable y reconocimiento, fortalecen la cohesión del equipo, y alinean los objetivos individuales con las metas de la unidad, lo que facilita la retención del personal altamente capacitado. Incentivos personalizados, como el
---	--	---	---

metas de la unidad, y asegurar la retención del personal altamente capacitado. Incentivos personalizados y adaptados a las necesidades individuales, que incluyen reconocimiento público, opciones de horarios flexibles, descansos adicionales, y acceso a servicios de bienestar, también son altamente efectivos para estimular el deseo de producir y mejorar el rendimiento en las misiones.

reconocimiento público y horarios flexibles, también son efectivos para motivar y mejorar el rendimiento en las misiones. En el contexto de la evolución en el ámbito militar, que es un proceso desafiante y profundo destinado a mejorar cualitativamente las instituciones mientras se preserva su identidad fundamental, estos incentivos juegan un papel crucial. La capacidad de adaptarse a cambios mientras se mantiene la esencia institucional se ve respaldada por un personal motivado y bien gestionado, lo que facilita una transición y mejora continua dentro de la organización militar.

Incrementar sus aptitudes para el trabajo mediante

Para incrementar las aptitudes de los miembros de las Fuerzas Especiales, es esencial

Se destaca la importancia de implementar el Sistema de Gestión Humana por

Para mejorar las aptitudes de los miembros de las Fuerzas Especiales, es crucial

la instrucción y entrenamiento adecuado	implementar programas de entrenamiento especializados y personalizados, adaptados a las necesidades específicas de cada misión y las fortalezas y debilidades individuales. Estos programas deben incluir simulaciones realistas, ejercicios conjuntos con otras unidades, y formación continua en nuevas tácticas y tecnologías. La capacitación progresiva y evaluada regularmente, junto con sesiones en habilidades tácticas, técnicas de supervivencia, y preparación física avanzada, asegura que el personal esté siempre al nivel óptimo. Además, es fundamental proporcionar acceso a mentoría y formación en liderazgo, así como fomentar una mentalidad de aprendizaje	Competencias en la Armada Nacional, subrayando su impacto significativo en el desarrollo del personal y su capacidad para cumplir con la misión institucional (Cermeño, 2020).	implementar programas de entrenamiento especializados y personalizados que se adapten a las necesidades específicas de cada misión, así como a las fortalezas y debilidades individuales. Estos programas deben incluir simulaciones realistas, ejercicios conjuntos, y formación continua en tácticas y tecnologías emergentes, asegurando que el personal mantenga un nivel óptimo de competencia. La capacitación progresiva y evaluada regularmente, junto con el acceso a mentoría y formación en liderazgo, es fundamental para enfrentar desafíos emergentes en un entorno operativo en constante evolución. En paralelo, la implementación del Sistema de
---	---	--	---

constante y adaptación. La capacitación continua juega un rol crucial al actualizar conocimientos, perfeccionar habilidades, y asegurar que los miembros estén preparados para enfrentar desafíos emergentes y mantenerse competentes en un entorno operativo en constante evolución.

Gestión Humana por Competencias, tal como se destaca en la Armada Nacional, subraya la importancia de un enfoque estructurado en el desarrollo del personal. Este sistema impacta significativamente en la capacidad de la fuerza para cumplir con la misión institucional al gestionar eficazmente las competencias del personal, integrando así una metodología sistemática para el desarrollo y la optimización de las habilidades requeridas.

Aprovecharlo por completo en tareas esenciales

Para asegurar que los miembros de las Fuerzas Especiales del Ejército del Perú sean utilizados en tareas esenciales y maximizar su eficiencia y rendimiento, es fundamental implementar un riguroso

Tanto las instituciones militares como las empresas requieren estrategias eficaces para gestionar y dirigir su capital humano, con el fin de potenciar la productividad y el crecimiento, y garantizar que

Para asegurar que los miembros de las Fuerzas Especiales del Ejército del Perú sean asignados a tareas esenciales y maximizar su rendimiento, es fundamental implementar un proceso riguroso de

proceso de planificación y asignación de recursos basado en un perfil detallado de habilidades y competencias de cada miembro. Esto incluye la evaluación constante y la retroalimentación continua para ajustar las asignaciones según las necesidades operativas. Además, se deben desarrollar programas de entrenamiento especializados y actualizados que incluyan simulaciones realistas y adaptación a nuevas tecnologías, optimizar la gestión de recursos y logística, y fomentar la comunicación abierta y la cooperación entre las unidades. La inversión en tecnología avanzada y la creación de un ambiente de trabajo motivador también son cruciales para mantener altos

cuenten con el personal adecuado para lograr el éxito organizacional (Osorio, 2021).

planificación y asignación de recursos basado en perfiles detallados de habilidades y competencias. Este proceso debe incluir evaluación constante, retroalimentación continua, y ajuste de asignaciones según las necesidades operativas. La capacitación especializada y actualizada, que incorpore simulaciones realistas y adaptación a nuevas tecnologías, junto con una optimización en la gestión de recursos y logística, es crucial para mantener altos niveles de eficacia operativa. Además, fomentar la comunicación abierta, la cooperación entre unidades, la inversión en tecnología avanzada y la creación de un ambiente de

niveles de rendimiento y eficacia operativa.

trabajo motivador contribuyen significativamente a mejorar el desempeño. De manera similar, tanto las instituciones militares como las empresas deben adoptar estrategias eficaces para gestionar su capital humano, garantizando que el personal adecuado esté en las posiciones correctas para impulsar la productividad y el éxito organizacional.

Asegurar el desarrollo profesional

El desarrollo profesional continuo es crucial para los miembros de las Fuerzas Especiales del Ejército del Perú, ya que garantiza que estén actualizados con las últimas tácticas, tecnologías y técnicas, manteniendo su efectividad y adaptabilidad en un entorno operativo en constante cambio. Este desarrollo no solo mejora la

Se ha establecido una relación directa entre la gestión del talento humano y la administración del personal de oficiales superiores del Ejército del Perú al concluir su misión de estudios en el extranjero durante el período 2015-2017 (Grundi et al., 2019).

El desarrollo profesional continuo es esencial para los miembros de las Fuerzas Especiales del Ejército del Perú, ya que permite que se mantengan al día con las últimas tácticas, tecnologías y técnicas, asegurando su efectividad y adaptabilidad en un entorno operativo en constante cambio. Para lograr esto, es

capacidad operativa y la competencia del personal, sino que también fomenta un ambiente de aprendizaje y crecimiento, permitiendo a los miembros asumir roles de mayor responsabilidad y contribuir más significativamente a las misiones. Para asegurar este desarrollo, es fundamental implementar programas de formación continua que incluyan cursos especializados, seminarios internacionales, entrenamientos conjuntos con aliados, y sistemas de mentoría. Además, establecer programas de capacitación adaptativos, fomentar la participación en ejercicios complejos, y promover la formación en liderazgo y gestión de crisis, así como en habilidades blandas, son

necesario implementar programas de formación continua que incluyan cursos especializados, seminarios internacionales, entrenamientos conjuntos con aliados y sistemas de mentoría. Estas iniciativas no solo mejoran la competencia operativa y la capacidad del personal, sino que también fomentan un ambiente de aprendizaje y crecimiento, preparándolos para asumir roles de mayor responsabilidad y contribuir significativamente a las misiones. Además, la creación de plataformas de aprendizaje en línea, la obtención de certificaciones adicionales y la participación en conferencias internacionales son medidas clave para mantener altos

medidas clave. Iniciativas como la creación de plataformas de aprendizaje en línea, la obtención de certificaciones y títulos adicionales, y la participación en conferencias internacionales también son esenciales para mantener un alto nivel de rendimiento y eficacia operativa en las Fuerzas Especiales.

niveles de rendimiento y eficacia operativa. La gestión eficaz del talento humano, como se observó en la administración del personal de oficiales superiores tras su misión de estudios en el extranjero, también es crucial para maximizar el impacto y la efectividad del personal dentro del Ejército del Perú.

Nota: La tabla muestra la Triangulación de datos cualitativos por técnicas de recolección de datos. Fuente: Elaboración propia.

Capítulo V: Diálogo teórico empírico

El desarrollo profesional continuo de los miembros de las Fuerzas Especiales del Ejército del Perú es esencial para mantener y mejorar la eficacia operativa en un entorno militar en constante evolución y lleno de desafíos complejos. La capacidad de estas unidades para adaptarse rápidamente a nuevas tácticas, tecnologías y escenarios operativos depende de la calidad y frecuencia de su formación y desarrollo. Este estudio explora cómo la implementación de programas de formación continua y estrategias de gestión del talento humano influye en la efectividad operativa de las Fuerzas Especiales, combinando entrevistas semiestructuradas con análisis documentales. Las entrevistas revelan la importancia de la capacitación constante, simulaciones realistas, ejercicios conjuntos y el uso de tecnologías avanzadas, mientras que los análisis documentales destacan la relación entre la gestión del talento humano y la administración eficaz del personal. A través de este diálogo teórico-empírico, se ofrece una visión integral que resalta las prácticas actuales y los desafíos enfrentados, proponiendo recomendaciones concretas para optimizar el rendimiento y la eficacia de las Fuerzas Especiales del Ejército del Perú.

El descubrimiento empírico corrobora y complementa las bases teóricas en relación con la subcategoría "Generación de Fuerzas con un propósito definido". Empíricamente, se ha confirmado que las Fuerzas Especiales del Ejército del Perú juegan un papel crucial al proporcionar capacidades altamente especializadas que son esenciales para enfrentar misiones complejas con precisión y autonomía. Este hallazgo empírico resalta la importancia de su formación rigurosa y habilidades para operar eficazmente en entornos difíciles y responder rápidamente a las necesidades cambiantes del entorno operativo. Además, se complementa la teoría al destacar la necesidad de que las fuerzas armadas se adapten radicalmente en un contexto donde las diferencias entre combatientes y ciudadanos se desdibujan, enfrentando una variedad de conflictos, desde guerras de guerrillas hasta terrorismo y narcoterrorismo. La investigación empírica también subraya la alineación efectiva de las Fuerzas Especiales con los objetivos estratégicos del Ejército peruano a través de una comunicación constante, planificación estratégica, coordinación con otros departamentos, retroalimentación continua y una clara definición de roles y responsabilidades. Estos elementos garantizan una respuesta adecuada y eficiente ante los desafíos del panorama bélico actual, confirmando y enriqueciendo así las bases teóricas.

El descubrimiento empírico corrobora y complementa las bases teóricas en relación con la subcategoría "Entrenamiento sostenido". Empíricamente, se ha confirmado que el entrenamiento continuo es esencial para mantener una alta preparación y adaptabilidad en las Fuerzas Especiales del Ejército del Perú, permitiendo a los miembros actualizar y perfeccionar sus habilidades, técnicas y conocimientos. Esto coincide con las bases teóricas

que enfatizan la necesidad de una capacitación constante para garantizar una respuesta efectiva ante desafíos en constante evolución. Además, se complementa la teoría al resaltar la implementación de programas de entrenamiento que incluyen simulaciones realistas, ejercicios adaptativos, colaboración con otras unidades y sistemas de evaluación y ajuste del desempeño, elementos que son fundamentales para mantener la efectividad operativa. La investigación también añade valor al desarrollar un plan de gestión de recursos específico para el personal de Fuerzas Especiales, lo que refuerza la importancia de una estrategia integral para optimizar la competencia y preparación del equipo, mejorando su cohesión y efectividad operativa.

El descubrimiento empírico corrobora y complementa las bases teóricas en relación con la subcategoría "Operaciones". La necesidad de un enfoque especializado en la administración de recursos humanos, personal capacitado y versátil, y la gestión rigurosa y personalizada del personal, incluyendo una selección precisa y entrenamiento continuo, son elementos empíricos que reafirman las teorías existentes sobre la preparación y efectividad operativa de las Fuerzas Especiales del Ejército del Perú. Los desafíos asociados, como el estrés físico y mental y la alta rotación de personal, así como las soluciones propuestas a través de programas de soporte integral, estrategias de retención y formación en resiliencia y adaptación, complementan las bases teóricas al proporcionar detalles adicionales sobre la gestión eficaz de estos problemas. Además, la referencia a la implementación exitosa del Comando de Operaciones Especiales Conjunto en las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos aporta una perspectiva internacional que subraya la importancia de la gestión eficiente y adaptativa en operaciones especializadas, reafirmando así la validez y relevancia de las teorías aplicadas a las operaciones de las Fuerzas Especiales del Perú.

El descubrimiento empírico corrobora y complementa las bases teóricas relacionadas con la subcategoría "Emplear al hombre más adecuado para el cargo". La investigación enfatiza la importancia de asignar personal con la combinación específica de habilidades técnicas y personales necesarias para optimizar el rendimiento y cohesión del equipo en las Fuerzas Especiales del Ejército del Perú. Este enfoque coincide con la teoría que sostiene que la selección del personal debe basarse en criterios como habilidades técnicas avanzadas, resistencia física y mental, capacidad de liderazgo y aptitudes para trabajar bajo presión. Además, la implementación del Sistema Integral de Administración de Personal del Ejército (SIAPE) se presenta como una herramienta tecnológica innovadora que respalda esta teoría al sistematizar la programación del presupuesto público para los recursos humanos. El SIAPE facilita una gestión más eficiente y efectiva del personal, asegurando que las asignaciones estén alineadas con las necesidades operativas y estratégicas del Ejército. Esto no solo

corroborar las bases teóricas, sino que también las complementa al ofrecer una solución práctica y tecnológica para la administración del personal en un contexto militar complejo.

El descubrimiento empírico corrobora y complementa las bases teóricas relacionadas con la subcategoría "Estimular el deseo de producir mediante la creación de incentivos". La investigación muestra que la implementación de incentivos motivacionales es crucial para mejorar el desempeño y la eficacia de las Fuerzas Especiales del Ejército del Perú, lo que coincide con las bases teóricas que subrayan la importancia de aumentar la moral y el compromiso del personal. Los incentivos, tales como recompensas económicas, oportunidades de desarrollo profesional y beneficios adicionales, fomentan un ambiente de competencia saludable y reconocimiento, lo cual fortalece la cohesión del equipo y alinea los objetivos individuales con las metas de la unidad. Asimismo, el descubrimiento empírico complementa las bases teóricas al destacar la efectividad de los incentivos personalizados, como el reconocimiento público y los horarios flexibles, en la motivación y mejora del rendimiento en las misiones. La teoría también señala que la evolución en el ámbito militar es un proceso desafiante que requiere cambios profundos para mejorar cualitativamente las instituciones mientras se preserva su identidad fundamental. En este contexto, los incentivos motivacionales juegan un papel crucial al facilitar la capacidad de adaptarse a cambios mientras se mantiene la esencia institucional. Un personal motivado y bien gestionado respalda la transición y mejora continua dentro de la organización militar, lo que refuerza la validez de las bases teóricas con evidencia práctica.

El descubrimiento empírico corrobora y complementa las bases teóricas relacionadas con la subcategoría "Incrementar sus aptitudes para el trabajo mediante la instrucción y entrenamiento adecuado". La investigación empírica destaca la necesidad de implementar programas de entrenamiento especializados y personalizados, lo cual coincide con la teoría que subraya la importancia de adaptar la capacitación a las necesidades específicas de cada misión y las fortalezas y debilidades individuales de los miembros de las Fuerzas Especiales. Estos programas deben incluir simulaciones realistas, ejercicios conjuntos, y formación continua en tácticas y tecnologías emergentes para mantener un nivel óptimo de competencia. Además, la capacitación progresiva y evaluada regularmente, junto con el acceso a mentoría y formación en liderazgo, es fundamental para enfrentar desafíos emergentes en un entorno operativo en constante evolución. Esta afirmación complementa la teoría al resaltar la importancia de un enfoque estructurado en el desarrollo del personal, como se observa en la implementación del Sistema de Gestión Humana por Competencias en la Armada Nacional. Este sistema, que impacta significativamente en la capacidad de la fuerza para cumplir con su misión institucional, subraya la relevancia de gestionar eficazmente las competencias del personal mediante una metodología sistemática para el

desarrollo y la optimización de las habilidades requeridas. En conjunto, estos hallazgos empíricos refuerzan las bases teóricas y añaden profundidad al enfoque integral en la capacitación y desarrollo de las Fuerzas Especiales del Ejército del Perú.

El descubrimiento empírico corrobora y complementa las bases teóricas en relación con la subcategoría "Aprovecharlo por completo en tareas esenciales". La teoría establece que una planificación y asignación de recursos rigurosa, basada en perfiles detallados de habilidades y competencias, es fundamental para maximizar el rendimiento de los miembros de las Fuerzas Especiales. El descubrimiento empírico apoya esta idea al enfatizar la necesidad de evaluación constante, retroalimentación continua y ajuste de asignaciones conforme a las necesidades operativas. Además, ambos enfoques destacan la importancia de la capacitación especializada y actualizada, que incluya simulaciones realistas y adaptación a nuevas tecnologías, para mantener altos niveles de eficacia operativa. La teoría y el descubrimiento empírico también coinciden en la importancia de la optimización de la gestión de recursos y logística, así como en la creación de un ambiente de trabajo motivador, la comunicación abierta y la cooperación entre unidades. El descubrimiento empírico complementa la teoría al incluir la inversión en tecnología avanzada como un factor crucial para mejorar el desempeño. Asimismo, subraya la importancia de adoptar estrategias eficaces para la gestión del capital humano, tanto en instituciones militares como en empresas, asegurando que el personal adecuado esté en las posiciones correctas para impulsar la productividad y el éxito organizacional. En resumen, el descubrimiento empírico no solo corrobora las bases teóricas, sino que también las amplía con detalles específicos sobre la implementación y los beneficios de estas estrategias en el contexto de las Fuerzas Especiales del Ejército del Perú.

El descubrimiento empírico corrobora y complementa las bases teóricas relacionadas con la subcategoría "Asegurar el desarrollo profesional". Las bases teóricas destacan que el desarrollo profesional continuo es vital para mantener a los miembros de las Fuerzas Especiales actualizados con las últimas tácticas, tecnologías y técnicas, garantizando así su efectividad y adaptabilidad. El descubrimiento empírico coincide en que la implementación de programas de formación continua, incluyendo cursos especializados, seminarios internacionales y entrenamientos conjuntos, es esencial para mejorar la competencia operativa y preparar al personal para asumir roles de mayor responsabilidad. Además, el descubrimiento empírico refuerza la teoría al destacar la importancia de sistemas de mentoría y plataformas de aprendizaje en línea, así como la obtención de certificaciones adicionales y la participación en conferencias internacionales. Estas medidas no solo fomentan un ambiente de aprendizaje y crecimiento, sino que también aseguran altos niveles de rendimiento y eficacia operativa. La referencia a la gestión eficaz del talento humano,

observada en la administración de oficiales superiores tras su misión de estudios en el extranjero, complementa las bases teóricas al subrayar la importancia de una gestión adecuada para maximizar el impacto y la efectividad del personal en el Ejército del Perú.

Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones

6.1. Conclusiones

6.1.1. Conclusiones para el objetivo: *“Explicar porque es necesaria la creación del Arma de Fuerzas Especiales para la adecuada administración de recursos humanos en el Ejército del Perú”.*

La creación del Arma de Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú es esencial para la adecuada administración de recursos humanos debido a la necesidad de enfrentar desafíos operativos cada vez más complejos y diversos. La investigación ha demostrado que las Fuerzas Especiales desempeñan un rol crítico al proporcionar capacidades altamente especializadas y adaptativas que permiten al Ejército responder de manera efectiva a misiones de alta exigencia, incluyendo guerras de guerrillas, terrorismo y operaciones encubiertas. La creación del Arma de Fuerzas Especiales permitirá una estructura más eficiente y especializada para la selección, entrenamiento, y desarrollo del personal, optimizando así el rendimiento y la cohesión del equipo. Un enfoque sistemático en la administración de recursos humanos, facilitado por la existencia de un arma dedicada, asegura que los miembros sean asignados a tareas según sus competencias específicas, mejorando la efectividad operativa y la capacidad de respuesta ante situaciones críticas. Además, el establecimiento de esta arma fomenta la implementación de programas de formación continua, simulaciones realistas y desarrollo profesional, cruciales para mantener al personal actualizado con las últimas tácticas y tecnologías. En definitiva, la creación del Arma de Fuerzas Especiales no solo responde a la necesidad de una gestión más especializada y efectiva de los recursos humanos, sino que también fortalece la capacidad del Ejército del Perú para cumplir con sus objetivos estratégicos en un entorno operativo en constante evolución.

6.1.2. Conclusiones para el objetivo: *“Describir cual debería ser el perfil del oficial del Arma de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú”.*

El perfil del oficial del Arma de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú debe reflejar una combinación de habilidades técnicas avanzadas, capacidades de liderazgo excepcionales, y una robusta resistencia física y mental. La investigación ha revelado que los oficiales deben poseer una formación rigurosa en tácticas y técnicas especializadas, así como una habilidad demostrada para operar en entornos de alta presión y complejidad. Un oficial ideal debe cumplir con criterios clave como una sólida formación académica y militar, experiencia en operaciones especializadas, y la capacidad de tomar decisiones rápidas y efectivas bajo condiciones adversas. La resiliencia y la capacidad para adaptarse a nuevas tecnologías y tácticas emergentes son igualmente fundamentales. Además, el perfil debe

incluir habilidades para trabajar en equipo, gestionar recursos de manera eficiente, y mantener una comunicación clara y efectiva con otros departamentos y unidades. La formación continua y el desarrollo profesional también son cruciales para asegurar que los oficiales mantengan sus competencias al más alto nivel. Este perfil debe ser respaldado por un proceso de selección riguroso y programas de capacitación que garanticen que los oficiales del Arma de Fuerzas Especiales estén siempre preparados para enfrentar los desafíos únicos que se les presenten.

6.1.3. Conclusiones para el objetivo: “Explicar cómo se debería ejecutar la administración de Recursos Humanos del personal del Arma de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú”.

La administración de Recursos Humanos del personal del Arma de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú debe ser ejecutada mediante un enfoque integral y sistemático que asegure la máxima eficacia y eficiencia en la gestión de este personal altamente especializado. En primer lugar, la selección de los miembros debe basarse en perfiles detallados que consideren no solo habilidades técnicas y físicas, sino también la capacidad de liderazgo y la habilidad para operar bajo condiciones de alta presión. La asignación de roles debe ser estratégica, asegurando que cada miembro esté en posiciones que maximicen sus competencias específicas. Además, es crucial implementar programas de entrenamiento continuo y especializado, adaptados tanto a las demandas operativas actuales como a las capacidades individuales de los miembros. Estos programas deben incluir simulaciones realistas, formación en nuevas tácticas y tecnologías, y oportunidades de desarrollo profesional a través de cursos y ejercicios conjuntos. La evaluación constante y la retroalimentación son esenciales para ajustar el desempeño y mejorar continuamente las capacidades del personal. Este proceso debe ser constructivo, orientado al desarrollo y permitir la identificación de áreas para la mejora y la adaptación a nuevas exigencias. La motivación y el compromiso del personal pueden ser significativamente mejorados mediante la implementación de incentivos adecuados, tales como recompensas económicas, oportunidades de desarrollo profesional y beneficios adicionales. Estos incentivos deben estar alineados con los objetivos del Arma y las necesidades individuales de los miembros. La gestión de recursos y logística también debe ser optimizada para apoyar efectivamente a las Fuerzas Especiales, incluyendo la inversión en tecnología avanzada y la creación de un entorno de trabajo que motive y facilite la cooperación entre unidades. Por último, se debe proporcionar un apoyo integral al personal, abordando tanto los desafíos físicos como los mentales asociados con las operaciones, para asegurar su bienestar y mantener la cohesión y efectividad del equipo.

6.2. Recomendaciones

6.2.1. Recomendaciones para el objetivo: “Explicar porque es necesaria la creación del Arma de Fuerzas Especiales para la adecuada administración de recursos humanos en el Ejército del Perú”.

La creación del Arma de Fuerzas Especiales permitirá al Ejército del Perú gestionar de manera más eficiente y especializada a su personal destinado a operaciones complejas. Esta iniciativa debería basarse en varias acciones clave. Primero, es fundamental definir con precisión los roles y responsabilidades de la nueva arma para asegurar su alineación con los objetivos estratégicos del Ejército y satisfacer las necesidades operativas específicas. Segundo, se debe desarrollar un perfil detallado para los oficiales de las Fuerzas Especiales, que incluya habilidades técnicas avanzadas, capacidades de liderazgo, y resistencia física y mental, para garantizar la adecuada selección y formación del personal. Tercero, es esencial implementar programas de formación y capacitación continuos y especializados, que incluyan simulaciones realistas y formación en nuevas tácticas y tecnologías, para mantener al personal preparado para enfrentar misiones exigentes. Además, se recomienda establecer un sistema de evaluación y retroalimentación constante para ajustar las estrategias de formación y administración según las necesidades emergentes. La creación de incentivos y beneficios adicionales para motivar y recompensar el buen desempeño también es crucial. Finalmente, la optimización de recursos y logística, junto con el apoyo integral al personal en aspectos físicos y psicológicos, contribuirá significativamente a la eficacia operativa del Arma de Fuerzas Especiales. En conjunto, estas medidas mejorarán la administración de recursos humanos y fortalecerán la capacidad del Ejército del Perú para cumplir con sus objetivos estratégicos y enfrentar los desafíos operativos de manera más efectiva.

6.2.2. Recomendaciones para el objetivo: “Describir cual debería ser el perfil del oficial del Arma de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú”.

Se recomienda definir un perfil integral que combine competencias técnicas avanzadas con habilidades personales clave. El oficial ideal debe poseer un sólido conocimiento en tácticas de combate y operaciones especiales, respaldado por una formación continua que incluya simulaciones realistas y ejercicios conjuntos con otras unidades. Además, es crucial que exhiba una notable resistencia física y mental para enfrentar los altos niveles de estrés y las exigencias de las misiones. La capacidad de liderazgo es esencial, ya que debe tomar decisiones rápidas y efectivas bajo presión, además de motivar y guiar a su equipo en situaciones críticas. También se debe valorar la adaptabilidad y el aprendizaje constante, permitiendo a los oficiales integrarse y dominar nuevas tácticas y tecnologías. Las competencias interpersonales y de comunicación son

necesarias para una efectiva coordinación con otras unidades y para mantener una cohesión sólida en el equipo. Asimismo, se debe asegurar que los oficiales se alineen con los valores y la ética del Ejército, mostrando integridad y compromiso con las metas institucionales. Finalmente, es recomendable que cuenten con experiencia previa y una formación académica adecuada para enfrentar las responsabilidades del Arma de Fuerzas Especiales. Implementar estos criterios garantizará que el perfil del oficial esté alineado con las necesidades operativas y estratégicas del Ejército del Perú.

6.2.3. Recomendaciones para el objetivo: “Explicar cómo se debería ejecutar la administración de Recursos Humanos del personal del Arma de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú”.

Se recomienda implementar un enfoque sistemático y multifacético. En primer lugar, es crucial desarrollar un sistema integral de gestión de recursos humanos que permita una planificación detallada y basada en perfiles específicos de habilidades y competencias. Este sistema debe abarcar la selección, formación, asignación y evaluación del personal, asegurando que cada miembro esté adecuadamente preparado para sus funciones. Además, se debe priorizar la capacitación continua y especializada, ofreciendo programas de formación que incluyan entrenamiento avanzado, simulaciones realistas y ejercicios conjuntos con otras unidades. Estos programas deben actualizarse regularmente para incorporar nuevas tácticas y tecnologías, manteniendo así la competencia del personal en un entorno en constante cambio. La implementación de mecanismos de evaluación y retroalimentación constante es igualmente importante. Estos mecanismos deben permitir ajustes continuos en las asignaciones y estrategias de desarrollo del personal en función de sus desempeños y las necesidades operativas. Optimizar la planificación de recursos y la logística es otro aspecto esencial, garantizando que el personal tenga acceso a los equipos y tecnologías necesarios para realizar sus tareas de manera eficaz. La coordinación y la comunicación abierta dentro del Arma de Fuerzas Especiales y con otras unidades del Ejército también son fundamentales para integrar las operaciones y alcanzar los objetivos estratégicos. Asimismo, se recomienda desarrollar un sistema de incentivos motivacionales que fomente la moral y el compromiso del personal. Los incentivos deben ser personalizados y adaptados a las necesidades individuales, incluyendo reconocimiento, oportunidades de desarrollo profesional y beneficios adicionales. Finalmente, es vital implementar programas de soporte integral que aborden el estrés físico y mental del personal, promoviendo estrategias de resiliencia y bienestar. Estas medidas ayudarán a mantener un equipo cohesionado y altamente efectivo. Adoptar estas recomendaciones permitirá una administración eficaz del personal del Arma de Fuerzas Especiales, asegurando que esté adecuadamente preparado y alineado con los objetivos del Ejército del Perú.

Referencias

- Araque, M., & Fuentes, J. (2020). *Estudio de creación del Comando de Operaciones Especiales Conjunto en el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas*. Universidad de las Fuerzas Armadas.
- Baca, M., De la Mata, M., & Quiroz, N. (2018). *Plan de Gestión de Recursos Humanos para Oficiales Calificados en Fuerzas Especiales del Ejército del Perú*. Universidad del Pacífico - Escuela de Posgrado.
- Cermeño, J. (2020). *Análisis del Sistema de Gestión Humana por Competencias aplicado al perfilamiento y sucesión dentro del Plan de Carrera del personal de la Armada Nacional*. Universidad del Rosario.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. (2020). *Doctrina de Operaciones Especiales Conjuntas*. Ministerio de Defensa del Perú.
- Ejército del Perú. (2005). *ME 100 - 10 Estado Mayor - Personal*. Ejército del Perú.
- Ejército del Perú. (2019). *MF 3-5 Operaciones Especiales*. Jefatura de Doctrina del Ejército.
- Encinas, C. (2021). *Análisis Comparativo entre las Fuerzas Especiales del ejército del Perú y las Fuerzas de Operaciones Especiales de América en la Lucha Contra las Amenazas Transnacionales*. Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Posgrado.
- Estado Mayor de la Defensa. (2009). *PDC-3.5 "Doctrina Conjunta para las Operaciones Especiales"*. Ministerio de Defensa - Gobierno de España.
- Grundi, L., Bouroncle, C., & Cabrera, D. (2019). *Gestión del talento humano y administración del personal de oficiales superiores del Ejército del Perú al término de su misión de estudio, periodo 2015 – 2017*. Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Posgrado.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V.

- Izcara, S. (2014). *Manual de Investigación Cualitativa*. Distribuciones Fontamara, S. A. .
- Moreno, L. (2020). *Implementación de un Sistema Integral de Administración de Recursos Humanos para la Optimización de la Fase de Programación Multianual del presupuesto Público del Ejército del Perú*. Pontificia Universidad Católica del Perú - Escuela de Posgrado.
- Osorio, J. (2021). *Estrategias de Gestión del Talento Humano para unidades de Fuerzas Especiales*. Universidad Militar Nueva Granada - Facultad de Estudios a Distancia.
- Sanz, R. (2014). *Análisis de políticas de RRHH en contextos institucionales: Fuerzas Armadas*. Universidad Zaragoza - Facultad de Economía y Empresa.
- Vargas, X. (2011). *¿Cómo hacer investigación cualitativa?* ETXETA.
- Vera, P. (2019). Transformacion Militar Esfuerzo y Compromiso Institucional. *MILITARY REVIEW*, 36-45.

ANEXOS



ANEXO 1



MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: Necesidad del arma de fuerzas especiales del ejército del Perú para una adecuada administración de sus recursos humanos, Lima 2019.

Pregunta de investigación	Objetivos	Teorías	Categorías	Subcategoría	Metodología	Análisis de datos
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué es necesaria la creación del Arma de Fuerzas Especiales para la adecuada administración de recursos humanos en el Ejército del Perú? • ¿Cuál debería ser el perfil del oficial del Arma de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú? • ¿Cómo se debería ejecutar la administración de Recursos Humanos del personal del Arma de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú? 	<ul style="list-style-type: none"> • Explicar porque es necesaria la creación del Arma de Fuerzas Especiales para la adecuada administración de recursos humanos en el Ejército del Perú. • Describir cual debería ser el perfil del oficial del Arma de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú. • Explicar cómo se debería ejecutar la administración de Recursos Humanos del personal del Arma de Fuerzas Especiales del Ejército del Pe 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y dirección de personal de las Fuerzas Armadas. • Proceso de las operaciones especiales. • Fuerzas especiales. • Capacidades operacionales del personal 	Fuerzas Especiales.	Generación de Fuerzas con un propósito definido	Enfoque: <ul style="list-style-type: none"> • Cualitativo. Tipo: <ul style="list-style-type: none"> • Teórico Empírica. Método: <ul style="list-style-type: none"> • Hermenéutico interpretativo. Muestra: <ul style="list-style-type: none"> • Personal militar especialista en administración de recursos humanos. 	Técnicas: <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista Semiestructurada. • Análisis Documental Instrumentos: <ul style="list-style-type: none"> • Guía de entrevista semiestructurada. • Ficha de análisis documental Técnica de análisis de datos: <ul style="list-style-type: none"> • Triangulación de datos
				Entrenamiento sostenido		
				Operaciones		
			Administración de recursos humanos	Emplear al hombre más adecuado para el cargo		
				Estimular el deseo de producir mediante la creación de incentivos		
				Incrementar sus aptitudes para el trabajo mediante la instrucción y entrenamiento adecuado		
				Aprovecharlo por completo en tareas esenciales		
	Asegurar el desarrollo profesional					

ANEXO 2



INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

GUÍA DE ENTREVISTA (SEMIESTRUCTURADA)

Entrevista al Señor jefe
de

Buenos días, me encuentro desarrollando un trabajo de investigación de tesis para obtener el grado académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento estratégico y Toma de Decisiones en la Escuela Superior de Guerra del Ejército-Escuela de Postgrado, habiendo elegido el tema titulado **Necesidad del Arma de Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú para una Adecuada Administración de sus Recursos Humanos Lima, 2019**. Desde ya le agradezco su colaboración.

1. ¿Cómo considera que las Fuerzas Especiales contribuyen a la generación de fuerzas con un propósito definido dentro del Ejército del Perú?

Rpta. –

2. ¿Qué aspectos considera usted clave para asegurar que las Fuerzas Especiales estén alineadas con los objetivos estratégicos del Ejército peruano?

Rpta. –

3. ¿Cuál es su opinión sobre la importancia del entrenamiento sostenido para las Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú?

Rpta. –

4. ¿Qué medidas sugiere usted para garantizar que el entrenamiento de las Fuerzas Especiales sea continuo y efectivo en el contexto operacional actual?

Rpta. –

5. ¿Cómo cree que las características específicas de las operaciones de las Fuerzas Especiales influyen en la administración de los recursos humanos en el Ejército del Perú?

Rpta. –

6. ¿Qué desafíos enfrentan las Fuerzas Especiales en términos de operaciones y cómo pueden ser abordados desde una perspectiva de gestión de recursos humanos?

Rpta. –

7. ¿Cuál es su percepción sobre la importancia de asignar a las personas más adecuadas a las posiciones dentro de las Fuerzas Especiales?

Rpta. –

8. ¿Qué criterios considera usted relevantes para identificar y seleccionar al personal más idóneo para formar parte de las Fuerzas Especiales?

Rpta. –

9. ¿Cómo podría la implementación de incentivos motivacionales contribuir al desempeño y la eficacia de las Fuerzas Especiales?

Rpta. –

10. ¿Qué tipo de incentivos considera usted más efectivos para estimular el deseo de producir y mejorar el rendimiento de las Fuerzas Especiales?

Rpta. –

11. ¿Qué acciones específicas deberían tomarse para incrementar las aptitudes de los miembros de las Fuerzas Especiales a través de la instrucción y el entrenamiento adecuado?

Rpta. –

12. ¿Qué rol juega la capacitación continua en el desarrollo de habilidades y competencias relevantes para las Fuerzas Especiales?

Rpta. –

13. ¿Cómo puede el Ejército del Perú asegurar que los miembros de las Fuerzas Especiales sean completamente utilizados en tareas esenciales?

Rpta. –

14. ¿Qué medidas pueden implementarse para maximizar la eficiencia y el rendimiento de las Fuerzas Especiales en el cumplimiento de sus funciones?

Rpta. –

15. ¿Cuál es la importancia del desarrollo profesional continuo para los miembros de las Fuerzas Especiales?

Rpta. –

16. ¿Qué iniciativas o programas considera usted que son necesarios para garantizar el desarrollo profesional de los integrantes de las Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú?

Rpta. –

FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

Se seleccionó los documentos considerados de mayor relevancia para la elaboración del estudio de la base de datos de repositorios académicos, Google Académico y fuentes primarias, tales como: libros, tesis de investigación y revistas electrónicas especializadas. De esta forma, los documentos claves que cumplieron a cabalidad con los criterios establecidos en las fases del estudio, y que dieron sustento al estudio conceptual, son los que se describen a continuación:

Tipo de documento	País	Referencia	Temas
Informe de investigación	Ecuador	Araque, M., & Fuentes, J. (2020)	Estudio de creación del Comando de Operaciones Especiales Conjunto en el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas
Informe de investigación	Perú	Baca, M., De la Mata, M., & Quiroz, N. (2018)	Plan de Gestion de Recursos Humanos para Oficiales Calificados en Fuerzas Especiales del Ejército del Perú
Informe de investigación	Colombia	Cermeño, J. (2020)	nálisis del Sistema de Gestión Humana por Competencias aplicado al perfilamiento y sucesión dentro del Plan de Carrera del personal de la Armada Nacional
Libro	México	Chiavenato, I. (2011)	Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones
Documento de Doctrina	Perú	Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. (2020)	Doctrina de Operaciones Especiales Conjuntas
Manual Fundamental	Perú	Ejercito del Perú. (2019)	Operaciones Especiales
Informe de investigación	Perú	Encinas, C. (2021)	Análisis Comparativo entre las Fuerzas Especiales del ejército del Perú y las Fuerzas de Operaciones Especiales de

			América en la Lucha Contra las Amenazas Transnacionales
Publicación	España	Estado Mayor de la Defensa. (2009)	Doctrina Conjunta para las Operaciones Especiales
Informe de investigación	Perú	Grundi, L., Bouroncle, C., & Cabrera, D. (2019)	Gestión del talento humano y administración del personal de oficiales superiores del Ejército del Perú al término de su misión de estudio, periodo 2015 – 2017
Informe de investigación	Perú	Moreno, L. (2020)	Implementación de un Sistema Integral de Administración de Recursos Humanos para la Optimización de la Fase de Programación Multianual del presupuesto Público del Ejército del Perú
Informe de investigación	Colombia	Osorio, J. (2021)	Estrategias de Gestión del Talento Humano para unidades de Fuerzas Especiales
Informe de investigación	España	Sanz, R. (2014)	Análisis de políticas de RRHH en contextos institucionales: Fuerzas Armadas
Artículo científico	Perú	Vera, P. (2019)	Transformación Militar Esfuerzo y Compromiso Institucional

ANEXO 3



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Apellido y Nombre del informante	Cargo o Institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor del instrumento
HERRERA CONTRERAS MICHAEL JOAQUÍN	OFICIAL DEL EJERCITO DEL PERÚ	ENTREVISTA CUALITATIVA	Daniel Gerardo VIZARRETA PACHECO
Título: NECESIDAD DEL ARMA DE FUERZAS ESPECIALES EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ PARA UNA ADECUADA ADMINISTRACIÓN DE SUS RECURSOS HUMANOS LIMA, 2019			

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENO 41-60%				MUY BUENO 61-80%				EXCELENTE 81% - 100%				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.																					98
2. OBJETIVO	Está expresado en Capacidades observables.																					98
3. ACTUALIDAD	Adecuado a la identificación del conocimiento de las variables de investigación.																					99
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en el instrumento.																					100
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad Y calidad con respecto a las variables de investigación.																					98
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las variables de investigación.																					97
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos de conocimiento.																					98
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los índices e indicadores y las dimensiones.																					97
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.																					98
10. PERTINENCIA	El inventario es aplicable.																					97

II. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

El instrumento de recolección de datos es coherente ya que responde a los objetivos y problema de investigación.

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

El instrumento de recolección de datos guarda coherencia, en el contenido de sus preguntas

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

98.00 / EXCELENTE

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELÉFONO
Lima 01 de agosto del 2024	43310367		937542835

HOJA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: NECESIDAD DEL ARMA DE FUERZAS ESPECIALES EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ PARA UNA ADECUADA ADMINISTRACIÓN DE SUS RECURSOS HUMANOS LIMA, 2019

I. DATOS DEL EXPERTO:

- a. Apellidos y nombres : Herrera Joaquín Contreras Michael
 b. Grado académico-profesión : Maestro en Ciencias Militares
 c. D.N.I. : 43310367
 d. N° de teléfono : 937542835
 e. Lugar y fecha : Lima 01 de mayo del 2025
 f. Firma :



II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

- a. Autor(es) del instrumento : Bach. Daniel Gerardo VIZARRETA PACHECO
 b. Institución a la que pertenece : Ejército del Perú
 c. Método de investigación : Hermenéutico - Interpretativo
 d. Tipo de entrevista : Semiestructurada

III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

N°	Criterios	Indicadores	Valoración
			De: 0 a 1
1	Diseño	Convocatoria : Contenidos :	Lugar – tiempo. Propuesta de temas- preguntas – respuestas 0.9
2	Organización	Selección: informantes – representación de temas – tipo de respuesta – número de entrevistas.	0.9
3	Estructuración	Guía de entrevista : Contexto de los datos: Tema propios :	Dirección a seguir - Objetivos - N° de preguntas según tipo de entrevista. Conocer experiencias del entrevistado. Aspectos que interesen 0.9
4	Secuencial	Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Sigue un orden lógico y pre-requisitorial.	0.9
5	Conectividad	Conjuga el tipo de pregunta con el objetivo de investigación y se armoniza con las experiencias que esperan ser revaloradas en el cuestionario.	0.9
6	Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos desconocidos y/o modificados de las variables de investigación.	0.9
7	Actualidad	Existe coherencia entre resultados alcanzados con la realidad por conocer en el marco de doctrina, leyes, teorías vigentes.	0.9
8	Contrastación de otros resultados	Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación.	0.9
9	Orientación a solución de problemas	Se concatenan las preguntas para alcanzar criterios, juicios, conceptos que ayuden a solucionar el problema de investigación planteado.	0.9
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos.	0.9

IV. RESULTADO DE VALORACIÓN: 0.9

Aspectos para la valoración

- Validada por TRES expertos, con grado académico de maestro/doctor.
- Debe aplicarse la prueba de la "V" de Aiken.
- Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85%
- La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75

V. OPINIÓN DE APLICACIÓN

JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Apellido y Nombre del informante	Cargo o Institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor del instrumento
YARLEQUE ZUÑIGA MIGUEL ANTONIO	OFICIAL DEL EJÉRCITO DEL PERÚ	ENTREVISTA CUALITATIVA	Daniel Gerardo VIZARRETA PACHECO
Título: NECESIDAD DEL ARMA DE FUERZAS ESPECIALES EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ PARA UNA ADECUADA ADMINISTRACIÓN DE SUS RECURSOS HUMANOS LIMA, 2019			

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENO 41-60%				MUY BUENO 61-80%				EXCELENTE 81% - 100%			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.																				99
2. OBJETIVO	Esta expresado en Capacidades observables.																				99
3. ACTUALIDAD	Adecuado a la identificación del conocimiento de las variables de investigación.																				98
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en el instrumento.																				99
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad Y calidad con respecto a las variables de investigación.																				97
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las variables de investigación.																				98
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos de conocimiento.																				97
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los índices e indicadores y las dimensiones.																				98
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.																				97
10. PERTINENCIA	El inventario es aplicable.																				98


II. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

El instrumento de recolección de datos es coherente ya que responde a los objetivos y problema de investigación.


III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

El instrumento de recolección de datos guarda coherencia, en el contenido de sus preguntas

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 98.00 / EXCELENTE

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELÉFONO
Lima 01 de agosto del 2024	41031345		957427266

HOJA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: NECESIDAD DEL ARMA DE FUERZAS ESPECIALES EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ PARA UNA ADECUADA ADMINISTRACIÓN DE SUS RECURSOS HUMANOS LIMA, 2019			
IV. DATOS DEL EXPERTO:			
a.	Apellidos y nombres	: Yarleque Zuñiga Miguel Antonio	
b.	Grado académico-profesión	: Maestro en Ciencias Militares	
c.	D.N.I.	: 41031345	
d.	N° de teléfono	: 957427266	
e.	Lugar y fecha	: Lima 01 de mayo del 2025	
f.	Firma	:	
			
V. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN			
a.	Autor(es) del instrumento	: Bach. Daniel Gerardo VIZARRETA PACHECO	
b.	Institución a la que pertenece	: Ejército del Perú	
c.	Método de investigación	: Hermeneúutico - Interpretativo	
d.	Tipo de entrevista	: Semiestructurada	
VI. ASPECTOS DE EVALUACIÓN			
N°	Criterios	Indicadores	Valoración
			De: 0 a 1
1	Diseño	Convocatoria : Contenidos :	Lugar – tiempo. Propuesta de temas- preguntas – respuestas 0.9
2	Organización	Selección: informantes – representación de temas – tipo de respuesta – número de entrevistas. 0.9	
3	Estructuración	Guía de entrevista : Contexto de los datos: Tema propios :	Dirección a seguir - Objetivos - N° de preguntas según tipo de entrevista. Conocer experiencias del entrevistado. Aspectos que interesen 0.9
4	Secuencial	Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Sigue un orden lógico y pre-requisitorial. 0.9	
5	Conectividad	Conjuga el tipo de pregunta con el objetivo de investigación y se armoniza con las experiencias que esperan ser revaloradas en el cuestionario. 0.9	
6	Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos desconocidos y/o modificados de las variables de investigación. 0.9	
7	Actualidad	Existe coherencia entre resultados alcanzados con la realidad por conocer en el marco de doctrina, leyes, teorías vigentes. 0.9	
8	Contrastación de otros resultados	Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación. 0.9	
9	Orientación a solución de problemas	Se concatenan las preguntas para alcanzar criterios, juicios, conceptos que ayuden a solucionar el problema de investigación planteado. 0.9	
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos. 0.9	
IV. RESULTADO DE VALORACIÓN: 0.9			V. OPINIÓN DE APLICACIÓN
Aspectos para la valoración <ul style="list-style-type: none"> - Validada por TRES expertos, con grado académico de maestro/doctor. - Debe aplicarse la prueba de la “V” de Aiken. - Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85% - La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75 			

JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

Apellido y Nombre del informante	Cargo o Institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor del instrumento
ENCINAS GÓMEZ CARLOS AUGUSTO	OFICIAL DEL EJERCITO DEL PERÚ	ENTREVISTA CUALITATIVA	Daniel Gerardo VIZARRETA PACHECO
Título: NECESIDAD DEL ARMA DE FUERZAS ESPECIALES EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ PARA UNA ADECUADA ADMINISTRACIÓN DE SUS RECURSOS HUMANOS LIMA, 2019			

I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:

CRITERIOS	INDICADORES	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENO 41-60%				MUY BUENO 61-80%				EXCELENTE 81% - 100%			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.																				98
2. OBJETIVO	Está expresado en Capacidades observables.																				98
3. ACTUALIDAD	Adecuado a la identificación del conocimiento de las variables de investigación.																				99
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en el instrumento.																				97
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad Y calidad con respecto a las variables de investigación.																				98
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las variables de investigación.																				97
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos de conocimiento.																				98
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los índices e indicadores y las dimensiones.																				97
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.																				97
10. PERTINENCIA	El inventario es aplicable.																				97

II. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

El instrumento de recolección de datos es coherente ya que responde a los objetivos y problema de investigación.

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

El instrumento de recolección de datos guarda coherencia, en el contenido de sus preguntas

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

97.60 / EXCELENTE

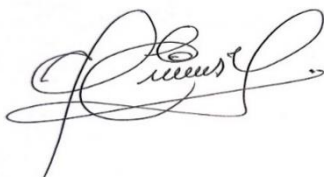
LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELÉFONO
Lima 01 de agosto del 2024	41024219		999664403

HOJA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN: NECESIDAD DEL ARMA DE FUERZAS ESPECIALES EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ PARA UNA ADECUADA ADMINISTRACIÓN DE SUS RECURSOS HUMANOS LIMA, 2019

I. DATOS DEL EXPERTO:

- a. Apellidos y nombres : Encinas Gomez Carlos Augusto
 b. Grado académico-profesión : Maestro en Ciencias Militares
 c. D.N.I. : 41024219
 d. N° de teléfono : 999664403
 e. Lugar y fecha : Lima 01 de mayo del 2024
 f. Firma :



II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

- a. Autor(es) del instrumento : Bach. Daniel Gerardo VIZARRETA PACHECO
 b. Institución a la que pertenece : Ejército del Perú
 c. Método de investigación : Hermeneúutico - Interpretativo
 d. Tipo de entrevista : Semiestructurada

III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

N°	Criterios	Indicadores	Valoración
			De: 0 a 1
1	Diseño	Convocatoria : Lugar – tiempo. Contenidos : Propuesta de temas- preguntas – respuestas	0.9
2	Organización	Selección: informantes – representación de temas – tipo de respuesta – número de entrevistas.	0.9
3	Estructuración	Guía de entrevista : Dirección a seguir - Objetivos - N° de preguntas según tipo de entrevista. Contexto de los datos: Conocer experiencias del entrevistado. Tema propios : Aspectos que interesen	0.9
4	Secuencial	Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Sigue un orden lógico y pre-requisitorial.	0.9
5	Conectividad	Conjuga el tipo de pregunta con el objetivo de investigación y se armoniza con las experiencias que esperan ser revaloradas en el cuestionario.	0.9
6	Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos desconocidos y/o modificados de las variables de investigación.	0.9
7	Actualidad	Existe coherencia entre resultados alcanzados con la realidad por conocer en el marco de doctrina, leyes, teorías vigentes.	0.9
8	Contrastación de otros resultados	Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación.	0.9
9	Orientación a solución de problemas	Se concatenan las preguntas para alcanzar criterios, juicios, conceptos que ayuden a solucionar el problema de investigación planteado.	0.9
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos.	0.9

IV. RESULTADO DE VALORACIÓN: 0.9

Aspectos para la valoración

- Validada por TRES expertos, con grado académico de maestro/doctor.
- Debe aplicarse la prueba de la "V" de Aiken.
- Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85%
- La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75

V. OPINIÓN DE APLICACIÓN

ANEXO 4



AUTORIZACIÓN DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ANEXO 5



COMPROMISO ÉTICO

Declaración de Compromiso Ético

El presente trabajo de investigación titulado: **Necesidad del arma de Fuerzas Especiales en el Ejército del Perú para una adecuada administración de sus recursos humanos Lima, 2019.**

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. Daniel Gerardo VIZARRETA PACHECO, estudiante de la VIII 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 disciplinarias establecidas en la ESGE-EPG.



Daniel Gerardo VIZARRETA PACHECO
DNI : 43309836

ANEXO 6



HOJA DE DATOS PERSONALES

HOJA DE DATOS PERSONALES

GRADO : TTE CRL

NOMBRES : DANIEL GERARDO

APELLIDOS : VIZARRETA PACHECO

EMAIL : DVIZARRETAP@ESGE.EDU.PE

DIRECCIÓN : Crl. Buendía 150 VMO - Chorrillos

CELULAR : 947 496 145

FIRMA :



ANEXO 7



APORTE DE INVESTIGACIÓN

Aporte de Investigación

7.1. Título del aporte de investigación

Administración de Personal del Arma de Fuerzas Especiales.

7.2. Objetivos del aporte de investigación

Establecer directrices claras y efectivas para la administración del personal del arma de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú, con el fin de optimizar los procesos de selección, formación, desarrollo profesional y retención de talento, garantizando que el personal esté preparado para enfrentar los retos operacionales y estratégicos que demanda su labor especializada.

De manera específica:

- a. Proponer un modelo de selección y reclutamiento que identifique las competencias y habilidades necesarias para el personal de Fuerzas Especiales.
- b. Desarrollar lineamientos para la formación continua y especialización del personal, adaptados a las exigencias de las operaciones modernas.
- c. Establecer un sistema de promoción y desarrollo profesional que incentive el mérito y la excelencia en el desempeño.
- d. Identificar estrategias para el bienestar y retención del personal, asegurando un adecuado manejo de los recursos humanos.
- e. Analizar y adaptar prácticas de administración de personal de unidades de élite internacionales al contexto del Ejército del Perú.

7.3. Justificación del aporte de investigación

La administración del personal del arma de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú es un aspecto crucial para el éxito de sus misiones, dado que estas unidades están involucradas en operaciones de alta complejidad y riesgo. El personal de las Fuerzas Especiales debe poseer capacidades físicas, psicológicas y tácticas superiores, lo que exige un manejo altamente especializado de sus recursos humanos. La ausencia de directrices claras y coherentes en la gestión del talento puede afectar negativamente el rendimiento operacional y la retención de personal calificado. Este aporte doctrinario se justifica en la necesidad de optimizar los procesos de selección, formación, promoción y bienestar del personal, asegurando que las Fuerzas Especiales cuenten con los recursos humanos adecuados para cumplir con sus exigentes objetivos estratégicos. Además, responde a la necesidad de adaptar prácticas internacionales de élite al contexto específico del Ejército del Perú, contribuyendo al fortalecimiento de la defensa nacional.

En resumen, el manual sobre la Gestión de Personal del Arma de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú establece un marco integral para la administración eficaz de oficiales especializados, abarcando desde su selección rigurosa y capacitación inicial hasta el desarrollo profesional continuo y la planificación de carrera. Su objetivo es asegurar que cada oficial esté altamente preparado y capacitado para cumplir con las demandas complejas de las operaciones especiales, garantizando así el éxito de las misiones mediante un enfoque sistemático en la evaluación del desempeño, la asignación de roles, la gestión de recursos, y el bienestar del personal. La finalidad del manual es optimizar la eficacia operativa y mantener altos estándares de competencia, ofreciendo directrices claras que promuevan un entorno de trabajo adaptado a los desafíos del entorno operativo. La justificación radica en la necesidad de una estructura estandarizada que soporte la excelencia en el desempeño de misiones críticas, mientras que el alcance cubre todos los aspectos necesarios para una gestión integral del personal. Además, define competencias esenciales, perfiles ideales, y conocimientos clave que los oficiales deben poseer, y establece un glosario de términos para asegurar una comprensión uniforme de los conceptos abordados.

7.4. Resumen del aporte doctrinario

El presente aporte doctrinario cuenta con tres capítulos, los cuales están divididos y estructurados como se detalla a continuación:

7.4.1 Capítulo I: Generalidades

El primer capítulo establece las bases para una administración eficiente del personal de las Fuerzas Especiales del Ejército del Perú, con el objetivo de optimizar su selección, formación, desarrollo profesional y retención. Se propone un modelo que identifica competencias esenciales, fomenta la formación continua y garantiza promociones basadas en el mérito, todo ello orientado a fortalecer esta unidad élite. El documento busca adaptar prácticas internacionales y contextualizarlas para asegurar que las Fuerzas Especiales estén capacitadas para enfrentar los retos estratégicos de la defensa nacional, justificando la necesidad de mejorar la gestión de recursos humanos altamente especializados.

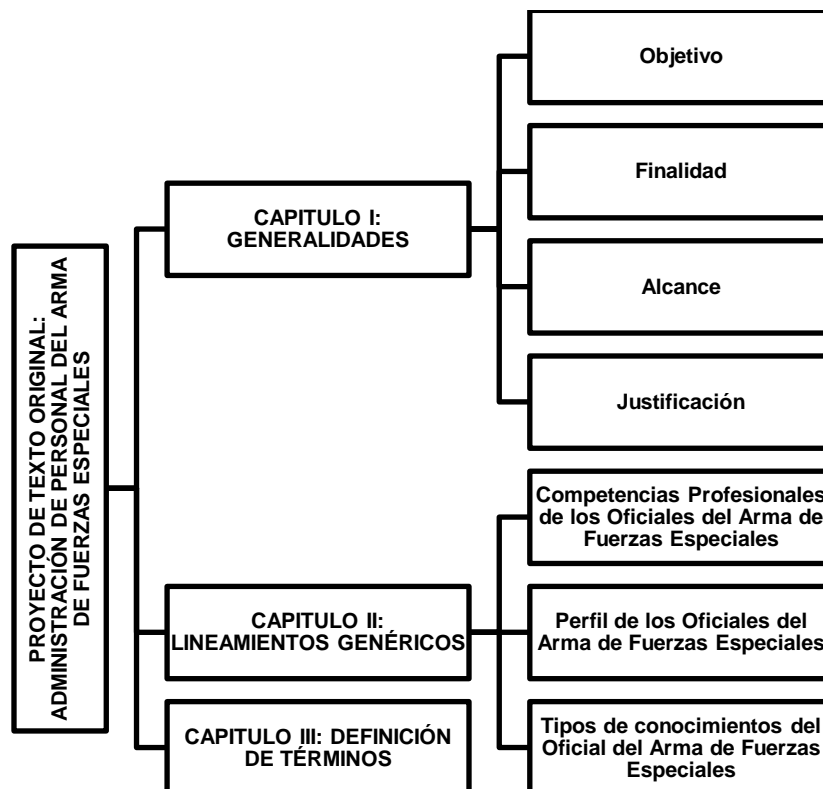
7.4.2 Capítulo II: Lineamientos genéricos

El capítulo II presenta los lineamientos genéricos que definen las competencias profesionales de los oficiales del Arma de Fuerzas Especiales del Ejército del Perú. Estos oficiales deben poseer un conjunto integral de habilidades que abarcan liderazgo avanzado, planificación estratégica, dominio en operaciones especiales, manejo de inteligencia, resiliencia física y psicológica, así como especialización técnica en armamento. Además, deben ser capaces de adaptarse e innovar en entornos cambiantes, trabajando en equipos multidisciplinarios y comprometiéndose con una capacitación continua. También se describe

un perfil detallado que incluye formación académica, experiencia en misiones de alta complejidad, competencias técnicas y de liderazgo, y habilidades de comunicación. A lo largo del capítulo, se subraya la importancia del conocimiento táctico, técnico, y en inteligencia, así como la capacidad de adaptación a nuevas tecnologías y técnicas emergentes. Finalmente, se aborda la gestión de personal, detallando los procesos de selección, capacitación, asignación de responsabilidades y evaluación de desempeño, que aseguran el éxito y la continuidad operativa de las Fuerzas Especiales.

7.4.3 Capítulo III: Definición de términos

El Capítulo III se centra en la definición de términos clave relacionados con las operaciones y la gestión de personal en las Fuerzas Especiales. Aborda conceptos como las operaciones especiales, que requieren habilidades especializadas, y la capacitación inicial, que prepara a los oficiales. También incluye el desarrollo profesional continuo, la evaluación del desempeño y la planificación de sucesión para garantizar el crecimiento y eficiencia del personal. Se destacan la coordinación interagencial, el manejo de recursos, la logística, la tecnología y la inteligencia militar. Además, se cubren aspectos críticos como la salud, el bienestar, la gestión de crisis, y las normas de conducta, todos vitales para una operación eficiente y segura.



ANEXO 8



CD CONTENIENDO LA TESIS EN PDF

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



TESIS

NECESIDAD DEL ARMA DE FUERZAS ESPECIALES EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ PARA UNA
ADECUADA ADMINISTRACIÓN DE SUS RECURSOS HUMANOS LIMA, 2019

AUTOR:

Bach. Daniel Gerardo VIZARRETA PACHECO


2025

ANEXO 9



REPORTE DE SIMILITUD DE TURNITIN

TESIS VIZARRETA.docx

-  TESIS 2025
-  TESIS 2025
-  Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::12350:504027885

Fecha de entrega

26 sep 2025, 5:24 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

26 sep 2025, 5:34 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

TESIS VIZARRETA.docx

Tamaño del archivo

4.5 MB

130 páginas

29.917 palabras

176.600 caracteres



Página 2 de 137 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid:::12350:504027885




14% 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

- 12%  Fuentes de Internet
- 2%  Publicaciones
- 8%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

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

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