

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



TESIS

**Impacto de la gestión del talento humano en la toma de decisiones
geopolíticas en las Fuerzas Armadas del Perú, 2025**

AUTORES:

BACH. Pedro Raúl Camarena Valenzuela
(orcid.org/0009-0003-1210-6849)

BACH. Dhany Campo Ríos
(orcid.org/0000-0002-0220-1477)

**Para optar el Grado Académico de
MAESTRO EN ESTRATEGIA Y GEOPOLÍTICA**

ASESOR:

MG. Wilfredo Javier MARQUINA MAUNY
(orcid.org/0000-0003-4820-7740)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Liderazgo Estratégico y Gestión Institucional

2025

ACTA DE SUSTENTACIÓN

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO

DEPARTAMENTO GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS No 005 – 2025/ DGI/PAME

En la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, a los veintiocho (28) días del mes de noviembre del año dos mil veinticinco, siendo las ...12:30... horas, se reunió el jurado evaluador conformado por los docentes:

❖	Doctor	IVAN RICARDO BARRETO BARDALES	Presidente
❖	Doctor	EDMUNDO WENCESLAO DIAZ KOBASHIKAWA	Secretario
❖	Doctora	LILIANA RODRIGUEZ SAAVEDRA	Vocal

Designados según Resolución de Expedito para Sustentación de Tesis N° 005-2025/SIE/DGI/ESGE-EPG del 21 de noviembre de 2025, para evaluar la sustentación presencial y defensa de la Tesis de Grado titulada "IMPACTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA TOMA DE DECISIONES GEOPOLÍTICAS EN LAS FUERZAS ARMADAS DEL PERÚ, 2025", presentado por los Bachilleres PEDRO RAUL CAMARENA VALENZUELA y DHANY CAMPO RIOS, para optar el Grado Académico de Maestro en Estrategia y Geopolítica, 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 DIECISIETE (17)

En mérito del cual, el jurado APRUEBA (aprueba / no aprueba) que se le otorgue el Grado Académico de Maestro en Estrategia y Geopolítica.

Firmado, en Chomillos a los veintiocho (28) días del mes de noviembre del año dos mil veinticinco.


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


.....
DR. EDMUNDO WENCESLAO
DIAZ KOBASHIKAWA
SECRETARIO


.....
DRA. LILIANA
RODRIGUEZ SAAVEDRA
VOCAL

DEDICATORIA

El informe final se dedica principalmente a las esposas por su apoyo incondicional, al asesor de curso por sus facilidades, y a todas las personas que contribuyeron directa o indirectamente a la investigación. Finalmente, se extiende la dedicatoria a quienes luchan por cumplir sus sueños.

AGRADECIMIENTOS

Se agradece a Dios por su amor y esperanza, a los padres por su apoyo y comprensión, y a al asesor de la Maestría en Geopolítica y Estrategia de la Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Posgrado por su orientación en la realización del trabajo.

ÍNDICE

PORTADA.....	i
ACTA DE SUSTENTACIÓN.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
ÍNDICE	v
RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	x
REPORTE DE SIMILITUD.....	xi
DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1 Descripción de la Situación Problemática	4
1.2 Formulación del Problema	8
1.3 Objetivos de la Investigación	8
1.4 Justificación de la Investigación.....	9
1.5 Viabilidad de la Investigación.....	11
CAPITULO II: ESTADO DEL ARTE	13
2.1 Antecedentes de la Investigación	13
2.2 Bases Teóricas.....	25
2.3 Marco Conceptual	33
2.4 Definición de Términos	34
CAPITULO III: METODOLOGÍA.....	37
3.1 Diseño Metodológico.....	37
3.2 Diseño Muestral	39
3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	42
3.4 Técnicas para el Procesamiento de la Información	43
3.5 Aspectos Éticos.....	45

CAPITULO VI: ANÁLISIS Y SÍNTESIS	47
4.1 Definición de Categorías y Subcategorías	47
4.2 Soporte de Categorías	50
4.3 Red Semántica	52
4.4 Triangulación	56
CAPÍTULO V: DIÁLOGO TEÓRICO EMPÍRICO	60
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES	65
PROPUESTA PARA ENFRENTAR LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	66
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
ANEXOS	74
Anexo 1 Matriz de Consistencia	74
Anexo 2 Formato de Validación de Instrumento	75
Anexo 3 Instrumento de recolección de datos	81
Anexo 3a Instrumento de recolección de datos	83
Anexo 3b Instrumento de recolección de datos	84
Anexo 3c. Instrumento de recolección de datos	89
Anexo 3d Instrumento de recolección de datos	92
Anexo 4 Autorización para la Recolección de Información	103
Anexo 5 Formato de Consentimiento Informado	108

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Criterios de Selección de Participantes</i>	39
--	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Etapas del análisis de la información</i>	44
Figura 2 <i>Red semántica de la gestión del talento humano (GTH)</i>	54
Figura 3 <i>Red semántica del fortalecimiento de capacidades</i>	54

RESUMEN

El presente trabajo evalúa el impacto de la gestión del talento humano (GTH) en la toma de decisiones geopolíticas en las Fuerzas Armadas (FF. AA.) del Perú, 2025. La investigación se fundamenta en el reconocimiento de que, aunque la GTH se ha consolidado como un aspecto clave en instituciones militares a nivel mundial, en el escenario de las FF. AA. del Perú esta gestión sigue siendo deficiente, lo que crea una brecha significativa en la capacidad de respuesta estratégica ante desafíos complejos y cambiantes. El objetivo general fue evaluar dicho impacto, postulando la hipótesis de que una GTH estratégica a través de la motivación, la formación continua y la alineación de capacidades que influye de manera significativa y positiva en la efectividad de las decisiones geopolíticas. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, clasificado como estudio de caso de nivel descriptivo, con un diseño no experimental y transversal. La recolección de datos se realizó mediante la entrevista en profundidad semiestructurada a personal militar clave. Los hallazgos confirman que la motivación del personal militar es un factor crítico que propicia decisiones más sólidas y oportunas en alta presión. Aunque la formación continua es fundamental para desarrollar competencias estratégicas, se identificaron brechas por la falta de sistematicidad institucional. La GTH, mediante estos componentes, incide directamente en la calidad y eficacia de las decisiones geopolíticas, subrayando la urgencia de una transformación profunda en las políticas institucionales para fortalecer la preparación estratégica de las FF. AA. del Perú.

Palabra clave: Gestión del talento humano; Toma de decisiones geopolíticas; Fuerzas Armadas del Perú.

ABSTRACT

This paper evaluates the impact of human talent management (HTM) on geopolitical decision-making in the Peruvian Armed Forces (PAF) in 2025. The research is based on the recognition that, although HTM has become established as a key aspect in military institutions worldwide, in the Peruvian Armed Forces this management remains deficient, creating a significant gap in the capacity for strategic response to complex and changing challenges. The overall objective was to evaluate this impact, positing the hypothesis that strategic HRM through motivation, continuous training, and alignment of capabilities has a significant and positive influence on the effectiveness of geopolitical decisions. The study was conducted using a qualitative approach, classified as a descriptive case study, with a non-experimental and cross-sectional design. Data collection was carried out through semi-structured in-depth interviews with key military personnel. The findings confirm that military personnel motivation is a critical factor that promotes more robust and timely decisions under high pressure. Although continuous training is essential for developing strategic competencies, gaps were identified due to a lack of institutional systematicity. Through these components, GTH directly influences the quality and effectiveness of geopolitical decisions, underscoring the urgency of a profound transformation in institutional policies to strengthen the strategic preparedness of the Peruvian Armed Forces.

Keywords: Human talent management; Geopolitical decision-making; Peruvian Armed Forces.

REPORTE DE SIMILITUD

Informe Final de Investigación Camarena Campo turnitin.pdf

My Files

My Files

Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trncid:12350506301655

Fecha de entrega

1 oct 2025, 11:08 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

1 oct 2025, 11:15 a.m. GMT-5

Nombre del archivo

Informe Final de Investigación Camarena Campo turnitin.pdf

Tamaño del archivo

543.4 KB

81 páginas

20.254 palabras

128.388 caracteres



Página 1 de 90 - Portada

Identificador de la entrega trncid:12350506301655



Página 2 de 90 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trncid:12350506301655

11% 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

- 10% Fuentes de Internet
- 3% Publicaciones
- 7% 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 inconsecuencias que permitan distinguir 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 lo revise.

DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO
(Grado Académico de Magister)

Por el presente documento, el CrI EP Camarena Valenzuela Pedro Raúl, identificado con DNI N° 43296318 y el CrI EP Campó Ríos Dhany con DNI N° 43325388; egresados del XVI Programa de Alto Mando del Ejército, informamos que hemos elaborado el Trabajo de Investigación denominado "Impacto de la gestión del talento humano en la toma de decisiones geopolíticas en las Fuerzas Armadas del Perú, 2025", para optar el Grado Académico de Magister en la maestría de Estrategia y Geopolítica, y declaramos que este trabajo ha sido desarrollado íntegramente por los autores que la suscriben y afirmamos que no existe plagio de ninguna naturaleza. Así mismo, dejamos en constancia de que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo, por lo que no hemos asumido como propias las ideas vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos como en Internet.

Así mismo, afirmamos que somos responsables solidarios de todo su contenido y asumimos, como autores, las consecuencias ante cualquier falta, error u omisión de referencias en el documento. Sé que este compromiso de autenticidad y no plagio puede tener connotaciones éticas y legales. Por ello, en caso de incumplimiento de esta declaración, nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas que dictamine el Escuela Superior de Guerra del Ejército – Escuela de Posgrado y a lo estipulado en el Reglamento Interno.


Dhany CAMPO RÍOS
DNI N°43325388


Pedro CAMARENA VALENZUELA
DNI N°43296318

INTRODUCCIÓN

La investigación se desarrolla bajo el reconocimiento de que la gestión del talento humano (GTH) se ha consolidado como un aspecto clave en las instituciones militares a nivel mundial, dada su influencia directa en la eficiencia operativa y en la capacidad de respuesta ante los desafíos geopolíticos, que son cada vez más complejos y cambiantes. Sin embargo, se ha identificado que el escenario en las Fuerzas Armadas (FF. AA.) del Perú es distinto, pues la gestión en este ámbito sigue siendo deficiente. Entre los principales problemas institucionales detectados se encuentra la falta de una planificación de carrera clara, una débil conexión entre las habilidades del personal y las necesidades estratégicas, y una inversión limitada en formación y desarrollo profesional. Esta situación ha generado una brecha significativa entre el potencial del personal militar y las exigencias de escenarios donde la toma de decisiones debe ser rápida, efectiva y bien informada. La desconexión entre los esquemas tradicionales y las demandas modernas se convierte en una barrera seria a la hora de tomar decisiones estratégicas. Por ello, resulta imperativo examinar esta relación, ya que la capacidad de las Fuerzas Armadas para tomar decisiones estratégicas de carácter geopolítico depende intrínsecamente de su talento humano entrenado y motivado. Ante esta realidad, se plantea el problema general: ¿Cómo es el impacto de la gestión del talento humano en la toma de decisiones geopolíticas en las Fuerzas Armadas del Perú, 2025? Para responder a esta pregunta, el objetivo general es evaluar el impacto de la gestión del talento humano en la toma de decisiones geopolíticas en las Fuerzas Armadas del Perú, 2025. La investigación postula la hipótesis principal de que una gestión del talento humano estratégica a través de la motivación, la formación continua y la alineación de capacidades influye de manera significativa y positiva en la calidad y efectividad de las decisiones geopolíticas en las FF. AA. del Perú.

Este estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, el cual es idóneo para comprender a fondo las experiencias, creencias y percepciones que giran en torno a la gestión del talento humano y su influencia en las decisiones geopolíticas. Se clasifica como un tipo de investigación de estudio de caso, centrado en el análisis detallado de la entidad específica de las FF. AA del Perú. El nivel del estudio es descriptivo, y su diseño es no experimental y transversal, observando los hechos tal como ocurrieron dentro de la institución militar sin manipular las variables. El principal método de investigación cualitativa fue la entrevista, específicamente la entrevista en profundidad de tipo semiestructurado, utilizada para obtener las experiencias, opiniones y valoraciones del personal clave. La población del estudio es el personal militar de las FF. AA. del Perú; la muestra se conformó mediante un muestreo intencional estratégico, priorizando la calidad informativa. Los informantes clave fueron personal militar en situación de actividad de las tres instituciones (Ejército, Marina y Fuerza Aérea), tales como el Jefe de la División de Personal del Estado Mayor Conjunto, Oficiales Superiores y Técnicos que laboran en el Comando Conjunto de las FF. AA. del Perú, Oficiales coroneles pertenecientes al Programa de Alto Mando del Ejército de la Escuela Superior de Guerra y la Dirección de Personal del Ejército. El grupo base incluyó un mínimo de 09 participantes.

El informe final de investigación está organizado en seis capítulos. El capítulo I revisa el planteamiento del problema que contiene la descripción de la situación problemática, la formulación del problema general y específicos, los objetivos del estudio y la justificación. El capítulo II presenta el estado del arte que contiene los antecedentes de la investigación, las bases teóricas referenciales y el marco conceptual. El capítulo III presenta la metodología donde detalla el diseño metodológico, el diseño muestral, las técnicas e instrumentos de recolección, y el procesamiento de la información. El capítulo IV presenta el análisis y síntesis que incluye la definición de categorías y subcategorías, su soporte empírico, la red semántica y la triangulación de la información. Finalmente, en el capítulo V se presenta el diálogo teórico empírico donde desarrolla la interpretación analítica que conecta los hallazgos con las teorías

de referencia. El documento finaliza con las conclusiones, recomendaciones, una propuesta para enfrentar la realidad problemática, las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la Situación Problemática

En el panorama actual de las instituciones militares, la gestión del talento humano se ha vuelto un aspecto clave que no puede pasarse por alto; su influencia es directa en aspectos cruciales como la eficiencia operativa, la capacidad de innovación y, sobre todo, la respuesta ante los desafíos geopolíticos que hoy en día son cada vez más complejos y cambiantes. En distintos países del mundo se observa un esfuerzo creciente por profesionalizar la administración del personal militar, adoptando enfoques más integrales que abarcan desde la planificación estratégica del recurso humano, hasta la formación continua, el desarrollo de competencias clave y la retención de personal altamente calificado. Un ejemplo notable es el de la Armada de Chile, que ha venido implementando políticas centradas en fortalecer el liderazgo, la meritocracia y la capacitación constante de su personal. Gracias a estas medidas, ha logrado una mayor capacidad de respuesta frente a amenazas regionales Armada de Chile (2025). Sin embargo, el escenario en las Fuerzas Armadas del Perú es distinto y presenta desafíos importantes. Aunque existe una comprensión general sobre el valor del capital humano dentro de la institución, la gestión en este ámbito sigue siendo deficiente.

Entre los principales problemas se encuentra la falta de una planificación de carrera clara, una débil conexión entre las habilidades del personal y las necesidades estratégicas, y una inversión limitada en formación y desarrollo profesional. Esto ha dado lugar a una fuerza militar que, a pesar de contar con personal comprometido y con vocación de servicio, no logra aprovechar plenamente ese potencial para alcanzar los objetivos de defensa nacional. En el caso particular de la Marina de Guerra del Perú, los informes institucionales han puesto en evidencia fallas críticas que impactan negativamente en su capacidad para hacer frente a nuevas amenazas geopolíticas. Según la Dirección de Personal de la Marina (2013), existen

problemas como la desmotivación del personal, la falta de incentivos para seguir capacitándose y una estructura organizacional que no favorece ni la innovación ni la movilidad interna. Esta situación limita gravemente la preparación de la institución para tareas como proteger el dominio marítimo, participar eficazmente en misiones internacionales o responder a amenazas híbridas, como el narcotráfico o los ciberataques.

En términos más amplios, esta realidad ha generado una brecha significativa entre lo que el personal militar puede hacer y lo que realmente se necesita que haga en escenarios donde las decisiones deben ser rápidas, bien informadas y efectivas. El avance acelerado de la tecnología, la globalización y la inestabilidad política que se vive en varios países de América Latina exigen fuerzas armadas mucho más dinámicas, adaptables y con una gestión de personal moderna, coherente y alineada con las prioridades del Estado. No obstante, en el caso peruano, aún no se ha logrado establecer un modelo sólido de gestión del talento que esté a la altura de estas demandas.

Uno de los puntos más críticos es la contradicción que existe entre lo que se dice y lo que se hace: si bien las autoridades reconocen públicamente la importancia del recurso humano, en la práctica no se han adoptado medidas efectivas que reflejen esa prioridad. Esta incoherencia institucional no solo impide avanzar, sino que ahonda los problemas existentes. Aunque hay algunas iniciativas aisladas dentro de ciertas unidades, no se ha consolidado una cultura organizacional que apueste realmente por el desarrollo integral del personal. Esto ha llevado a una alta rotación, pérdida de motivación y dificultades para formar liderazgos sólidos. En definitiva, mientras el entorno internacional exige fuerzas armadas más capacitadas, modernas y centradas en su gente, las Fuerzas Armadas del Perú aún operan bajo esquemas tradicionales, fragmentados y poco flexibles. Esta desconexión se convierte en una barrera seria a la hora de tomar decisiones estratégicas en contextos sensibles, donde el talento humano marca la diferencia. Por eso, más allá de lo operativo, el reto es estructural: se necesita una transformación profunda en la manera de gestionar al personal militar. Solo así se podrán cerrar las brechas actuales entre lo que se tiene y lo que se exige en el escenario geopolítico global (Sánchez, 2018).

La gestión del talento humano (GTH) se ha consolidado como un pilar estratégico esencial para el desarrollo y la sostenibilidad de las organizaciones públicas, las cuales enfrentan una demanda creciente de eficiencia y calidad en sus servicios (Cabrera, 2025). Existe un amplio reconocimiento de que contar con empleados comprometidos y satisfechos constituye un recurso estratégico fundamental para cualquier organización, siendo clave para asegurar la permanencia de los individuos y la sostenibilidad de una ventaja competitiva a largo plazo (Gargallo & Marzo, 2024). En este marco, la GTH ha ganado una prominencia significativa en la investigación de la gestión pública (Cabrera, 2025).

Las Fuerzas Armadas, al ser instituciones del sector público, requieren de la gestión de su personal según las nuevas tendencias, especialmente ante los procesos de profesionalización que han experimentado en las últimas décadas, enfrentando desafíos como el desarrollo de talento (Gargallo & Marzo, 2024). El contexto militar se distingue por una serie de idiosincrasias y exigencias únicas que deben tenerse en cuenta, incluyendo la necesidad de arriesgar la vida, horarios irregulares, largas ausencias del hogar que generan tensión entre el trabajo y la familia, y la posibilidad de enfrentar contextos de guerra y conflicto. La estructura militar es conocida por ser marcadamente jerárquica. En este entorno particular, la preocupación por las políticas de gestión del talento es especialmente pertinente, dado que el reclutamiento se ha vuelto casi totalmente voluntario, y las Fuerzas Armadas deben encontrar formas efectivas para atraer, retener y motivar al personal. Esto se justifica no solo por el bienestar psicológico y la salud del personal, sino también por la relación de la satisfacción laboral con el desempeño y la retención (Gargallo & Marzo, 2024).

Para garantizar el desempeño institucional y la eficiencia operacional, la GTH en el sector público busca fortalecer las competencias laborales de sus colaboradores. Estrategias como el coaching, el mentoring, la capacitación continua y la retroalimentación basada en competencias han demostrado mejorar significativamente el desempeño de los empleados y la eficiencia organizacional. En el contexto de la toma de decisiones críticas, la gestión del talento resulta esencial para el desarrollo de competencias transversales como el liderazgo y la gestión de equipos, que son factores fundamentales para el éxito en el sector público al

mejorar la toma de decisiones y la capacidad de adaptación a nuevos desafíos (Cabrera, 2025).

La toma de decisiones en el ámbito militar, especialmente en situaciones de extremas o estratégicas, está sujeta a numerosos factores adversos como el estrés, la fatiga, el miedo y la privación del sueño. Las decisiones deben ser coherentes con complejas dimensiones éticas y legales, guiadas por marcos esenciales en la conducta militar como la Teoría de la Guerra Justa (JWT) y el Derecho Internacional Humanitario (IHL). La importancia de aumentar las funciones cognitivas, como la retención de memoria, la conciencia situacional, el estado de alerta y el proceso de toma de decisiones individual, ha sido un foco en el contexto militar. Asegurar que el personal militar tome consistentemente decisiones éticas y legalmente sólidas en medio de la intensidad de situaciones excepcionales, y que superen los desafíos planteados, es un objetivo constante que complementa la educación y el entrenamiento basado en simulación (Lekea et al., 2023).

A pesar de la necesidad crítica de fortalecer el talento para la toma de decisiones estratégicas, la implementación efectiva de la GTH en el sector público enfrenta importantes desafíos. Estos incluyen la rigidez burocrática y las estructuras organizacionales inflexibles, que complican los procesos de capacitación y adaptación a nuevas demandas. Además, persisten problemas como la escasez de recursos, los presupuestos limitados y el desalineamiento entre la capacitación ofrecida y los objetivos estratégicos de la institución. Esta falta de alineación y la rigidez estructural dificultan que las habilidades laborales se adapten eficientemente a los cambios del entorno, lo que impacta directamente la capacidad de respuesta institucional (Cabrera, 2025).

Dado que la ventaja competitiva de una organización radica en su gente, y que la capacidad de las Fuerzas Armadas para tomar decisiones estratégicas de carácter geopolítico depende intrínsecamente de su talento humano entrenado, motivado y con las competencias necesarias para actuar bajo presión y adherirse a complejos códigos éticos y legales. (Cabrera, 2025).

Resulta imperativo investigar la relación entre los procesos de gestión de personal y los resultados de las decisiones estratégicas. Por lo tanto, se plantea la necesidad de examinar específicamente el desempeño de la gestión del talento humano en el contexto de las Fuerzas Armadas del Perú y su impacto en la calidad de la toma de decisiones geopolíticas, lo cual justifica el siguiente planteamiento del problema:

¿Cómo es el impacto de la gestión del talento humano en la toma de decisiones geopolíticas en las Fuerzas Armadas del Perú, 2025?

1.2 Formulación del Problema

Problema General

¿Cómo es el impacto de la gestión del talento humano en la toma de decisiones geopolíticas en las Fuerzas Armadas del Perú, 2025?

Problemas Específicos

- ¿Cómo la motivación del personal en las Fuerzas Armadas del Perú contribuye al fortalecimiento de su capacidad para enfrentar retos geopolíticos?
- ¿Cómo la formación profesional continua en las Fuerzas Armadas del Perú al fortalecimiento de su capacidad para enfrentar retos geopolíticos?
- ¿Cómo influye la alineación entre las capacidades del personal en la mejora de la toma de decisiones estratégicas en las Fuerzas Armadas del Perú?

1.3 Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Evaluar el impacto de la gestión del talento humano en la toma de decisiones geopolíticas en las Fuerzas Armadas del Perú, 2025.

Objetivos Específicos

- Analizar cómo la motivación del personal en las Fuerzas Armadas del Perú contribuye al fortalecimiento de su capacidad para enfrentar retos geopolíticos.
- Analizar cómo la formación profesional continua en las Fuerzas Armadas del Perú al fortalecimiento de su capacidad para enfrentar retos geopolíticos.

- Establecer cómo influye la alineación entre las capacidades del personal en la mejora de la toma de decisiones estratégicas en las Fuerzas Armadas del Perú.

1.4 Justificación de la Investigación

La gestión del talento humano en las Fuerzas Armadas del Perú adquiere relevancia estratégica en un escenario global donde la complejidad geopolítica demanda decisiones informadas y capacidades humanas especializadas. Esta investigación se fundamenta en cuatro dimensiones clave que articulan su contribución al conocimiento y a la práctica institucional:

Justificación Científico - Teórica

Este estudio representa un avance fundamental en la literatura militar al integrar la teoría de recursos y capacidades aplicadas al capital humano castrense, la geopolítica crítica enfocada en dinámicas de poder regional y los modelos de toma de decisiones bajo incertidumbre, superando así la fragmentación teórica identificada en investigaciones previas. Al articular estos tres marcos conceptuales, la investigación propone un nuevo paradigma que explica cómo las competencias del personal militar inciden directamente en la proyección geopolítica institucional, llenando un vacío conceptual clave en los estudios sobre seguridad hemisférica y posicionando al talento humano como un factor estratégico para la defensa nacional y la toma de decisiones en escenarios complejos. Asimismo, esta investigación aporta al conocimiento sobre la gestión del capital humano en las Fuerzas Armadas del Perú, al explorar la relación entre las capacidades del personal militar y la toma de decisiones geopolíticas, un tema poco abordado en el contexto nacional. Así, contribuye a llenar vacíos en la literatura científica al ofrecer marcos conceptuales que destacan el papel estratégico del talento humano en la defensa y la seguridad del país.

Justificación práctica

La presente investigación responde de manera directa y contundente a problemas críticos identificados en los informes institucionales de las Fuerzas Armadas del Perú, como el desfase competencial en oficiales responsables de misiones internacionales, las persistentes ineficiencias en la asignación de personal para operaciones binacionales y las

notorias limitaciones en los protocolos de formación para escenarios híbridos, tales como la ciberdefensa y el combate al crimen organizado transnacional.

Frente a este panorama, el estudio propone la implementación de un sistema de evaluación por competencias geopolíticas que permitirá rediseñar los procesos de selección y promoción, optimizando la asignación de recursos humanos en misiones críticas, de acuerdo con proyecciones adaptadas de modelos exitosos aplicados en Chile. Este enfoque no solo fortalecerá la capacidad operativa y estratégica de las Fuerzas Armadas del Perú, sino que también asegurará que el personal designado para enfrentar desafíos geopolíticos cuente con las competencias idóneas, incrementando la eficacia institucional, reduciendo el margen de error en la toma de decisiones y posicionando al país como referente regional en la gestión moderna del talento humano militar.

Justificación metodológica

El enfoque metodológico cualitativo de esta investigación trasciende las limitaciones de estudios cuantitativos previos al emplear una triangulación robusta que incluye entrevistas en profundidad, el análisis comparativo y la georreferenciación de competencias humanas frente a las necesidades territoriales estratégicas. Esta combinación de técnicas permite captar la complejidad real de los procesos de toma de decisiones en contextos geopolíticos, identificando patrones y relaciones claves, como la fuerte correlación entre la formación en inteligencia cultural y el éxito en misiones de paz internacionales. Así, el diseño metodológico propuesto no solo profundiza en la comprensión de los factores humanos que inciden en la eficacia estratégica, sino que también genera insumos innovadores y aplicables para transformar la gestión del talento humano en las Fuerzas Armadas del Perú, elevando su capacidad de respuesta y liderazgo en el escenario regional.

Justificación social e institucional

Los hallazgos de esta investigación prometen transformar de manera significativa la realidad de las Fuerzas Armadas del Perú, al fortalecer la seguridad nacional mediante una mejor capacidad de respuesta ante amenazas asimétricas, optimizar el uso de los recursos institucionales en los costos operativos gracias a una asignación más eficiente del personal,

y elevar el prestigio internacional del país al consolidar el liderazgo de oficiales en espacios estratégicos. Estos beneficios responden a la urgente necesidad de modernizar la plana mayor identificada como clave para operaciones multinacionales, asegurando así que el talento humano militar esté alineado con los retos geopolíticos actuales y contribuyendo directamente a la estabilidad, reputación y eficacia de la institución en el contexto regional y global.

1.5 Viabilidad de la Investigación

La viabilidad de esta investigación se sustenta en la identificación previa de dificultades enfrentadas y las estrategias implementadas para superarlas, lo cual garantiza un desarrollo efectivo y oportuno del estudio. Inicialmente, se detectaron dificultades en la búsqueda de información confiable y actualizada debido a la naturaleza sensible de los temas relacionados con las Fuerzas Armadas del Perú, lo que podría limitar el acceso a datos relevantes. Sin embargo, para enfrentar esta problemática, se establecieron alianzas estratégicas con entidades militares de otras instituciones y el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas que facilitaban el acceso, informes de gestión, datos y experiencia en el puesto. Además, la posibilidad de realizar entrevistas cualitativas con personal militar y expertos en administración de personal, gestión del talento humano, toma de decisiones y defensa nacional, permitiendo superar las limitaciones informativas, asegurando la recopilación de datos riguroso y profundo.

En cuanto a los recursos logísticos y operativos, se identificó inicialmente un reto en el manejo adecuado del tiempo para organizar la recopilación, procesamiento y análisis de información. Para garantizar la viabilidad, el proyecto dispone de un calendario estratégico que asegura la adecuada ejecución de cada etapa del estudio, respaldado también por las competencias técnicas del investigador en metodologías cualitativas, análisis documental y gestión del talento humano.

Desde el punto de vista presupuestario, una dificultad potencial fue la limitación de recursos económicos para la recolección de información. No obstante, la investigación se

diseñó bajo un esquema económicamente sostenible, privilegiando técnicas que implican costos mínimos, como la revisión documental y entrevistas, con recursos disponibles para cubrir gastos básicos sin comprometer la calidad del estudio. El soporte institucional fue clave para enfrentar las barreras de acceso y validación ética, garantizando la colaboración de actores clave mediante entrevistas no estructuradas, lo que fortalece la validez y el respeto en el desarrollo de la investigación. Esta estrategia integral para enfrentar las dificultades identificadas confirma la viabilidad del estudio, asegurando la consecución de sus objetivos con rigor metodológico, respaldo institucional, recursos adecuados, y el compromiso técnico del investigador.

CAPITULO II: ESTADO DEL ARTE

2.1 Antecedentes de la Investigación

Antecedentes internacionales

Čižiūnienė et al. (2025) abordaron un artículo científico; con los objetivos de evaluar la eficacia de las prácticas sostenibles de gestión de recursos humanos (RRHH) para fomentar la sostenibilidad organizacional y la resiliencia del personal durante situaciones de crisis, particularmente en el contexto de la pandemia de COVID-19 y la guerra en Ucrania. El artículo también busca proponer un modelo disciplinado de gestión de RR. HH. para el sector logístico lituano que permita a las empresas adaptarse y sostenerse ante emergencias, centrándose en la flexibilidad laboral, el bienestar de los empleados y el uso de tecnologías digitales. Metodológicamente fue de enfoque cualitativo, con un tipo de investigación aplicada y un alcance exploratorio-descriptivo, ya que busca comprender a profundidad cómo se han implementado prácticas sostenibles de RR. HH. en un entorno específico durante una crisis. El diseño de investigación es no experimental y transversal, y utiliza como técnica principal la entrevista semiestructurada. La población objetivo está conformada por gerentes de recursos humanos de importantes empresas del sector logístico en Lituania, siendo seleccionados doce participantes que gestionaron crisis directamente durante los eventos recientes. El instrumento de recolección fue la entrevista semiestructurada, y el análisis de los datos se llevó a cabo mediante el enfoque temático de Braun y Clarke, permitiendo identificar prácticas clave en la gestión del talento humano en contextos de emergencia. Los resultados del artículo identificaron tres prácticas clave de gestión de RR. HH. para fortalecer la resiliencia organizacional en tiempos de crisis: (1) la flexibilidad estratégica de la fuerza laboral, (2) el bienestar de los empleados y (3) la conservación de recursos con un enfoque en la continuidad operativa. Las empresas que implementaron horarios laborales flexibles, programas de apoyo a la salud mental y soluciones digitales de gestión de RR. HH. reportaron

una mayor retención de empleados, reducción del agotamiento laboral y capacidad para mantener operaciones durante la crisis. El análisis también reveló que el bienestar del empleado está directamente relacionado con la viabilidad a largo plazo de la empresa, y que el uso de tecnologías digitales en la gestión laboral fue crucial para sostener la productividad en contextos de alta incertidumbre. Los autores concluyeron que la gestión sostenible de RR. HH. desempeña un rol estratégico en el fortalecimiento de la resiliencia organizacional en contextos de emergencia. Las empresas que adoptan enfoques integrales que combinan flexibilidad laboral, digitalización y apoyo al bienestar psicológico están mejor preparadas para responder eficazmente a crisis futuras. A nivel teórico, el estudio aporta al cuerpo de conocimiento en gestión de crisis al integrar las teorías de la perspectiva basada en recursos (RBV) y de la conservación de recursos (COR), posicionando al capital humano como ventaja competitiva clave. A nivel práctico, proporciona lineamientos útiles para gerentes, legisladores y líderes empresariales que buscan institucionalizar marcos de RR. HH. resilientes y sostenibles, replicables tanto en Lituania como en otros mercados internacionales.

Zreik (2024) abordó un artículo científico, desarrollado en una universidad de China; con el objetivo de analizar de forma comparativa las estrategias chinas de adquisición y retención de talentos en regiones geopolíticamente diversas como Oriente Medio y Asia Oriental, identificando cómo estas prácticas se integran dentro del marco del poder blando del país. Asimismo, busca evidenciar cómo estas estrategias de gestión del talento influyen en la proyección geopolítica de China, proporcionando una comprensión integral de su enfoque flexible y estratégico en contextos culturales distintos. Metodológicamente fue de enfoque cualitativo, centrado en el análisis de casos empíricos y datos documentales para explorar las prácticas de gestión del talento aplicadas por China en diversas regiones. Se trata de una investigación de tipo descriptivo-comparativo, ya que presenta una visión detallada de cómo se implementan las estrategias chinas en distintas zonas y establece comparaciones entre ellas. El diseño es no experimental, dado que se basa en el análisis de información secundaria sin manipulación directa de variables. La población objetivo comprende las políticas de talento implementadas por China, y los instrumentos empleados

son el análisis documental y el estudio de casos, principalmente programas nacionales como el “Plan de los mil talentos” y el “Programa de doble primera clase”. Los resultados revelan que China ha adoptado un enfoque holístico y multifacético en la gestión del talento humano, el cual está estrechamente vinculado a su estrategia geopolítica. Mediante la combinación de diplomacia cultural, iniciativas educativas y cooperación internacional, el país ha logrado crear una imagen de innovación y oportunidad. Además, se observa que sus políticas no solo fomentan el desarrollo del talento nacional, sino que también apuntan a atraer expertos internacionales y ciudadanos chinos en el extranjero, fortaleciendo su posición como centro global de conocimiento y tecnología. El autor concluye que la gestión del talento constituye un pilar fundamental del poder blando de China y representa una herramienta clave para consolidar su influencia en el escenario internacional. La capacidad del país para alinear estratégicamente sus políticas de recursos humanos con sus intereses geopolíticos demuestra un modelo efectivo y replicable de diplomacia del talento. Además, se sugiere que este enfoque puede servir como referencia para otros países que deseen fortalecer su posición global mediante la atracción y retención de talento altamente calificado.

Geethanjali et al. (2023) abordaron un artículo científico; con los objetivos de examinar la influencia que tienen los modelos estratégicos de gestión de recursos humanos (GESH) sobre el rendimiento de las organizaciones. Se plantea demostrar que, al alinear las prácticas de recursos humanos con los objetivos estratégicos de la empresa, se mejora la eficacia organizacional, la competitividad y la capacidad de respuesta a los cambios del entorno. Este enfoque considera a los empleados como activos clave y promueve una integración coherente entre la gestión de talento y la planificación empresarial. Metodológicamente fue de enfoque cualitativo, ya que se basa en el análisis conceptual y teórico de los modelos estratégicos de gestión de recursos humanos. Se trata de una investigación aplicada, al estar orientada a resolver problemas prácticos en la gestión organizacional mediante la aplicación de conocimiento teórico. El alcance es descriptivo-explicativo, pues describe las características de la GESH y explica cómo su implementación mejora el rendimiento. El diseño es no experimental, apoyado en una revisión documental de literatura científica y casos prácticos.

No se trabaja con una población específica, ya que el estudio se centra en fuentes bibliográficas y evidencia teórica. Como instrumento, se utiliza el análisis documental de modelos estratégicos, enfoques de alineación interna y externa, y prácticas comparativas de recursos humanos. Los resultados del artículo científico indicaron que la aplicación de modelos estratégicos de gestión de recursos humanos está directamente relacionada con mejoras en el rendimiento organizacional. Las empresas que adoptan este enfoque logran integrar sus políticas de personal con los objetivos a largo plazo, optimizando la toma de decisiones y la planificación. Además, se destaca que esta estrategia fortalece la conexión entre las prácticas internas de gestión y las exigencias del mercado externo, permitiendo a las organizaciones mantenerse competitivas y adaptativas frente a un entorno dinámico. Los autores concluyeron que la gestión estratégica de recursos humanos es esencial para impulsar el éxito sostenible de las organizaciones. Al reconocer a los trabajadores como recursos estratégicos, se favorece la formulación de políticas alineadas con las metas institucionales. Asimismo, se resalta la importancia de aplicar combinaciones de técnicas complementarias, adaptadas al contexto y etapa de desarrollo organizacional. En síntesis, la GESH permite una mejor sincronización entre las capacidades internas de la empresa y las oportunidades externas, fortaleciendo la eficacia general de la gestión.

Fanaei et al. (2023) abordaron un artículo científico; con los objetivos de identificar y analizar los indicadores clave de rendimiento (KPI) en la gestión de recursos humanos que resultan más relevantes para los gestores de hospitales militares. A través de esta identificación, se busca proporcionar una base estratégica que contribuya al fortalecimiento de la gestión organizacional, al desarrollo sostenible de los centros sanitarios militares y a la mejora continua de la calidad de la atención médica ofrecida en estos establecimientos. Asimismo, se pretende obtener indicadores específicos y diferenciados que respondan a las particularidades del contexto militar en el ámbito de la salud. Metodológicamente este artículo se realizó mediante el método TOPSIS en otoño de 2021. En este estudio se utilizó una lista de comprobación compuesta por 20 indicadores de rendimiento de la gestión de recursos humanos, que fueron puntuados por 20 altos directivos de hospitales militares en función de

dos criterios: «importancia» y “mensurabilidad en hospitales militares”. Se utilizó el método de entropía de Shannon para ponderar los indicadores, y el software BT-TOPSIS Solver para analizarlos y priorizarlos. Los resultados del artículo científico determinaron que, entre los 20 indicadores en gestión de recursos humanos, el índice de satisfacción del personal en los hospitales militares, el índice de competitividad de los salarios en los hospitales militares en relación con el sector nacional, el número de permanente en los hospitales militares, y el porcentaje de costes de mano de obra contratada en los hospitales militares tienen el coeficiente más alto, respectivamente. Los autores concluyeron que la importancia de la gestión de los recursos humanos y el rendimiento de la organización se debe a su mutua influencia, en consecuencia, la gestión de recursos humanos debe prestar especial atención al desarrollo profesional y personal de los recursos humanos, ya que ello repercute a largo plazo en el rendimiento de la organización. A la luz de la naturaleza sensible de la gestión de los recursos humanos y de su papel crucial en la consecución de los objetivos estratégicos de cualquier organización, es esencial seleccionar indicadores adecuados. El Departamento de Sanidad Militar necesita indicadores propios del sector militar para evaluar la gestión de los recursos humanos del hospital militar, ya que, de acuerdo con las circunstancias existentes, los indicadores del sector militar y los del sector civil son diferentes.

Costa et al. (2022) abordaron un artículo científico, desarrollado en la Armada de Brasil; con los objetivos de proponer una metodología sistemática que permita mejorar el proceso de selección y promoción de personal militar, integrando datos cualitativos y cuantitativos en la toma de decisiones; dado el alto grado de subjetividad e incertidumbre inherente a estas decisiones dentro del ámbito militar, la propuesta metodológica busca establecer un proceso más transparente, riguroso y fundamentado para la evaluación del personal. Particularmente, se enfoca en la promoción de oficiales dentro de la Marina de Brasil, ofreciendo una alternativa metodológica robusta que facilita la clasificación del personal en función de su desempeño, competencias y criterios estratégicos definidos. Metodológicamente fue de enfoque mixto, al integrar datos cuantitativos como indicadores de desempeño con valoraciones cualitativas emitidas por los responsables de la toma de

decisiones, lo que permite una visión más completa del fenómeno analizado. Se trata de una investigación aplicada, ya que busca resolver un problema concreto en el ámbito militar relacionado con la gestión del talento humano para procesos de ascenso y asignación de cargos. Su alcance es descriptivo-explicativo, al describir detalladamente la aplicación del método multicriterio ELECTRE-MOr y explicar cómo su estructura facilita decisiones racionales en contextos complejos. El diseño es no experimental, basado en un estudio de caso con una población y muestra de 30 oficiales de la Marina de Brasil. Los resultados de la investigación clasificaron a 30 oficiales de la Marina de Brasil en tres categorías según su rendimiento: el 20% en la Clase A (ascenso por merecimiento), el 53% en la Clase B (ascenso por antigüedad) y el 26.7% en la Clase C (no ascendidos), evidenciando distintos niveles de desempeño conforme a los criterios del modelo ELECTRE-MOr. Además, se incorporó un análisis de sensibilidad mediante la variación del nivel de corte λ , lo cual permitió ajustar la rigidez o flexibilidad de los criterios de evaluación, brindando al proceso de toma de decisiones una capacidad de adaptación a diferentes contextos y prioridades institucionales. Los autores concluyeron que la aplicación del método ELECTRE-MOr representa una herramienta eficaz y aplicable para la toma de decisiones en procesos de selección y promoción en el ámbito militar. El modelo permite incorporar de forma estructurada tanto variables objetivas como valoraciones subjetivas, reduciendo la arbitrariedad y aumentando la legitimidad del proceso. Se resalta que la metodología contribuye a mejorar la transparencia, equidad y racionalidad en las decisiones sobre recursos humanos, al establecer una lógica reproducible y consistente para clasificar al personal según múltiples criterios estratégicos.

Antecedentes nacionales

Vargas Prado et al. (2024) abordaron un artículo científico, desarrollado en dos universidades del Perú; con los objetivos de determinar la influencia de la gestión del talento humano como elemento de valor en la productividad académica de los profesores universitarios en el Perú. Se busca establecer si una adecuada gestión del talento humano incide significativamente en la mejora del desempeño y producción intelectual de los

docentes, en un contexto donde las tecnologías de la información y comunicación (TIC) plantean nuevos desafíos a la academia. Metodológicamente fue de enfoque cuantitativo, con un tipo de estudio básico, de alcance explicativo y diseño transversal no experimental. La población estuvo conformada por docentes universitarios del Perú, seleccionándose una muestra de 110 profesores mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. Como instrumento, se utilizaron dos cuestionarios estructurados que midieron, respectivamente, los niveles de gestión del talento humano y la productividad académica, con el fin de establecer correlaciones entre ambas variables. Los resultados del artículo científico mostraron que la gestión del talento humano influye significativamente en la productividad académica de los profesores universitarios en un 57,0 %. Este hallazgo indica que una adecuada administración del capital humano, que contemple aspectos como la capacitación, el reconocimiento y el desarrollo profesional de los docentes, puede ser un factor determinante para el incremento del rendimiento académico, investigativo y formativo en las instituciones de educación superior. Los autores concluyeron que la gestión del talento humano debe asumirse como un pilar estratégico para potenciar la productividad académica en el ámbito universitario. Las universidades requieren implementar estrategias innovadoras que prioricen el desarrollo del capital humano, reconociendo a los docentes como agentes clave en la construcción del conocimiento. En un entorno académico impactado por los avances tecnológicos y la transformación digital, el fortalecimiento del talento humano representa una ventaja competitiva y un factor esencial para asegurar la calidad educativa y la sostenibilidad institucional.

García Dávila (2023) abordó un artículo científico, desarrollado en una universidad del Perú; con los objetivos de determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los colaboradores de la Clínica Interregional, ubicada en la ciudad de Bagua, Perú, durante el año 2023. Esta finalidad se fundamenta en la necesidad de comprender cómo los procesos internos de administración de personal, tales como la selección, capacitación, retención y motivación de empleados, pueden impactar de forma significativa en el rendimiento laboral dentro del sector salud. La investigación surge como

respuesta a una problemática observable en la institución: deficiencias en los procesos de contratación y capacitación, lo cual sugiere que una mejor gestión del talento humano podría representar una herramienta clave para elevar la calidad del servicio prestado. Metodológicamente fue de enfoque cuantitativo, lo cual permitió analizar numéricamente la relación entre las variables. Se trató de un estudio relacional, no experimental y transversal, ya que no se manipularon las variables y los datos fueron recolectados en un solo momento temporal. La población estuvo conformada por 14 trabajadores de la Clínica Interregional. Para la recolección de datos, se utilizó la técnica de la encuesta, aplicada mediante cuestionarios estructurados que evaluaban tanto la percepción de la gestión del talento humano como el nivel de desempeño laboral de los participantes. El análisis estadístico incluyó medidas de correlación y prueba de significancia, con el fin de identificar la fuerza y dirección de la relación entre las variables. Los resultados de la investigación mostraron que la gestión del talento humano en la clínica se encuentra en un nivel medio, con un valor porcentual de 35,7%, lo que sugiere deficiencias en aspectos como selección, capacitación, evaluación y promoción del personal. Por otro lado, el desempeño laboral de los trabajadores alcanzó un nivel alto, con un 57,2%, indicando que, pese a las carencias en la gestión del talento, los empleados tienden a desempeñar sus funciones de manera satisfactoria. La correlación entre las variables fue de 0,71, lo cual representa una relación alta y positiva, estadísticamente significativa con un valor $p = 0,004$. Estos hallazgos confirman que, a mejor gestión del talento humano, mayor será el nivel de desempeño laboral, reforzando la hipótesis planteada. Los autores concluyeron que existe una relación positiva y significativa entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los colaboradores de la Clínica Interregional; esta relación indica que los esfuerzos dirigidos a mejorar la gestión del personal a través de procesos adecuados de selección, capacitación, evaluación, promoción y bienestar laboral tienen un impacto directo en la productividad y eficiencia del trabajo de los empleados. Asimismo, se plantea que una gestión deficiente puede limitar el potencial del capital humano y afectar la competitividad institucional. Finalmente, los autores recomiendan implementar estrategias prácticas para fortalecer la gestión del talento humano, como la

contratación de personal especializado en recursos humanos, la mejora de los canales de convocatoria y selección, y la promoción de capacitaciones constantes, con el objetivo de elevar la calidad del servicio y la satisfacción del personal.

Olivos Jiménez et al. (2023) abordaron un artículo científico, desarrollado en una universidad del Perú; con los objetivos de analizar la gestión del talento humano en el sector público de Perú, poniendo énfasis en los modelos aplicados. El análisis se desarrolló desde diferentes perspectivas que contribuyen a la eficiencia de la gestión, abarcando aspectos como el análisis organizacional, la evaluación del talento y las estrategias implementadas. Se buscó identificar elementos que permitan una sistematización coherente y eficaz en la operatividad del talento humano dentro de las instituciones públicas peruanas. Metodológicamente fue de enfoque cualitativo, de tipo descriptivo, con un alcance documental. El diseño fue observacional y bibliográfico, sustentado en una revisión sistemática de literatura científica. La "población" del estudio estuvo conformada por 50 artículos científicos inicialmente identificados, de los cuales se seleccionaron 28 artículos que cumplían con criterios específicos: contener las palabras clave "gestión del talento humano" en el título, resumen o cuerpo del manuscrito; estar orientados al contexto latinoamericano; y haber sido publicados entre marzo de 2012 y diciembre de 2021 en bases de datos reconocidas como Web of Science, Scopus, ProQuest y SciELO. El principal instrumento metodológico fue una matriz de análisis de contenido, que organizó la información según autoría, título, resultados/conclusiones y aportes teóricos. Los resultados de la investigación indicaron que el tema más recurrente en los artículos revisados es la implementación de modelos de gestión del talento humano orientados a optimizar la eficiencia organizacional en el sector público. Se observó una tendencia hacia la adopción de enfoques sistémicos y holísticos en la administración del capital humano. La sistematización coherente de estos modelos facilita la operatividad institucional, promoviendo mejoras en procesos como selección, desempeño y evaluación del personal. Asimismo, se evidencia que los estudios coinciden en destacar la necesidad de fomentar el liderazgo directivo, el clima organizacional y la comunicación interna como elementos fundamentales para el éxito de la gestión del

talento humano en el ámbito público. Los autores concluyeron que la gestión del talento humano en el sector público peruano es heterogénea y depende en gran medida del modelo de dirección y de las políticas públicas implementadas. Los hallazgos sugieren que una administración eficaz del talento humano debe incorporar prácticas de planificación estratégica, participación del personal, evaluación del desempeño y desarrollo continuo. La diversidad de enfoques y modelos identificados en la literatura revela una necesidad urgente de estandarización y profesionalización de la GTH en las instituciones públicas, con el fin de consolidar una cultura organizacional orientada al rendimiento, la eficiencia y la innovación.

Solano-Castro et al. (2023) abordaron un artículo científico, con los objetivos de describir las estrategias de gestión del talento humano empleadas en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) peruanas, así como analizar su impacto en el desempeño organizacional y el crecimiento empresarial; el interés por esta problemática surge debido a que las PYMES suelen operar bajo limitaciones financieras, tecnológicas y de personal, lo que puede dificultar la implementación de prácticas avanzadas en gestión del talento. La investigación se centró en identificar las prácticas más comunes y las carencias en la gestión del talento en este tipo de organizaciones, con el fin de brindar insumos relevantes para fortalecer la competitividad y sostenibilidad de estas empresas frente a un entorno empresarial dinámico y altamente competitivo. Metodológicamente fue de enfoque cuantitativo, con el propósito de analizar la información recogida mediante técnicas estadísticas. La investigación fue de tipo no experimental, ya que no hubo manipulación deliberada de variables, y de diseño transversal, puesto que los datos fueron recolectados en un solo momento en el tiempo. El alcance de la investigación fue descriptivo, enfocado en caracterizar las estrategias existentes en las PYMES peruanas. La población estuvo conformada por individuos con cargos administrativos en pequeñas y medianas empresas del sector comercial ubicadas en Lima, Perú. Se trabajó con una muestra de 78 sujetos, seleccionados por conveniencia. Para la recolección de datos, se diseñó un cuestionario estructurado con escala tipo Likert de cinco puntos, cuya validez de contenido fue confirmada por cinco expertos. La confiabilidad del instrumento fue evaluada mediante el coeficiente Alfa

de Cronbach, alcanzando un valor de 0.99, lo que indica una alta consistencia interna de los ítems. Los resultados de la investigación mostraron que ciertas estrategias de gestión del talento están siendo implementadas por las PYMES peruanas, especialmente aquellas relacionadas con el desarrollo de planes de carrera, la gestión del desempeño y la retroalimentación continua. Estas prácticas han comenzado a consolidarse como parte del modelo de gestión de algunas empresas del sector comercial. Sin embargo, también se identificó una baja presencia de estrategias relacionadas con programas de aprendizaje y desarrollo, así como una limitada adopción de modelos de gestión del talento basados en competencias y una cultura organizacional orientada al talento. A pesar de estas limitaciones, las empresas están reconociendo progresivamente la importancia de la gestión del talento, adoptando enfoques más proactivos como la capacitación continua, la identificación de competencias clave y la creación de un entorno que valore el talento humano. Los autores concluyeron que a pesar de sus limitaciones estructurales y de recursos, las PYMES peruanas han comenzado a implementar estrategias significativas de gestión del talento humano que influyen positivamente en su desempeño organizacional. No obstante, aún existe una brecha importante en la incorporación de estrategias más integrales y estructuradas, especialmente en lo que respecta al desarrollo de competencias, la planificación estratégica del talento y la creación de culturas organizacionales orientadas al desarrollo humano. Por tanto, se recomienda que las PYMES inviertan en fortalecer sus capacidades internas de gestión del talento, reconociéndolo como un factor estratégico que no solo contribuye al crecimiento económico, sino también a la sostenibilidad, competitividad e innovación empresarial a largo plazo.

Alburqueque Arana et al. (2023) abordaron un artículo científico; con los objetivos fue determinar la influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral en una comercializadora del Perú. Como objetivos específicos se plantearon: a) determinar el nivel de gestión del talento humano en dicha organización; y b) determinar el nivel de desempeño laboral dentro de la misma. Este enfoque permitió establecer relaciones directas entre las variables centrales del estudio, orientadas a identificar cómo las prácticas de recursos

humanos impactan en el rendimiento de los colaboradores. Metodológicamente fue de enfoque cuantitativo, de tipo básico, con un diseño no experimental de corte transversal. El alcance de la investigación fue correlacional, ya que se buscó establecer la relación entre dos variables: gestión del talento humano y desempeño laboral. La población objeto del estudio estuvo conformada por los 30 colaboradores de una empresa comercializadora peruana, lo que constituyó también la muestra total, al tratarse de una muestra censal. Como instrumento de recolección de datos se utilizó un cuestionario estructurado de 27 ítems, aplicado a través de formularios de Google. Los datos fueron analizados mediante el software estadístico SPSS, utilizando estadísticas descriptivas e inferenciales, en particular, la prueba de correlación de Spearman (Rho). Los resultados del artículo científico revelaron que el 70% de los encuestados consideraron que la gestión del talento humano en la empresa se encuentra en un nivel alto. Del mismo modo, el 80% de los colaboradores indicaron que su desempeño laboral también se ubica en un nivel alto. A través del análisis estadístico, se identificó una relación positiva y alta entre las variables de estudio, con un coeficiente de correlación de Spearman de $r = 0.815$, y un valor de significancia menor al 5%, lo que permitió aceptar la hipótesis planteada por la investigación. Esto implica que, a mejores niveles de gestión del talento humano, se observan también mejores niveles de desempeño laboral en los colaboradores. Los autores concluyeron que existe una influencia significativa y positiva entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en la empresa comercializadora estudiada; esto resalta la importancia de implementar estrategias efectivas en áreas como liderazgo, capacidad, identidad organizacional y clima laboral, para optimizar el rendimiento del personal. Asimismo, se sugiere a la organización atender los factores identificados como problemáticos, tales como la falta de capacitaciones y la escasa motivación laboral, ya que estos pueden afectar directamente el desempeño de los trabajadores y, en consecuencia, el logro de los objetivos empresariales.

2.2 Bases Teóricas

Bases Teóricas de la Gestión del Talento Humano

Gestión Estratégica del Talento Humano como Motor de Decisiones Organizacionales de Alto Impacto. La gestión estratégica del talento humano se conceptualiza como un sistema integral e interrelacionado que articula procesos de provisión, desarrollo, mantenimiento y aplicación de recursos humanos, orientados no solo a maximizar el desempeño individual y colectivo, sino a alinear las capacidades, motivaciones y competencias del personal con los objetivos estratégicos y contextuales de la organización. En este marco, la gestión del talento humano actúa como un catalizador de la toma de decisiones organizacionales de alto impacto, al proporcionar información, capacidades y estructuras que permiten responder de manera ágil, ética y efectiva a desafíos complejos, como los que plantea el entorno geopolítico contemporáneo (Pinargote Párraga & Pico Macías, 2023).

La idea central que emerge de la teoría “Gestión Estratégica del Talento Humano como Motor de Decisiones Organizacionales de Alto Impacto” radica en que la gestión del talento humano no es solo un proceso administrativo, sino un sistema integral y dinámico que alinea las capacidades, motivaciones y competencias del personal con los objetivos estratégicos de la organización. Esta alineación permite que el talento humano se convierta en un catalizador esencial para la toma de decisiones ágiles, éticas y efectivas, especialmente en entornos complejos y desafiantes como el geopolítico contemporáneo.

Fundamentando esta teoría, diversos estudios en el ámbito militar evidencian que una gestión estratégica y adaptativa del talento humano fortalece las capacidades técnicas, cognitivas y actitudinales del personal, lo que impacta positivamente en la productividad y eficacia operativa (Revista Impulso, 2025). Además, la gestión integral por competencias, que articula procesos de selección, capacitación, evaluación y desarrollo, es reconocida como la técnica más adecuada para organizaciones complejas como las Fuerzas Armadas, ya que permite una mejor adaptación a las demandas cambiantes y la sinergia organizacional (Biosca Ponce, 2016). Así, la gestión estratégica del talento humano se posiciona como un

elemento clave para la efectividad organizacional y la calidad de la toma de decisiones. Se elige esta teoría porque ofrece un enfoque holístico y sistémico que integra múltiples dimensiones del talento humano, desde la provisión hasta la aplicación, y las conecta directamente con la capacidad decisoria de alto impacto. A diferencia de otras teorías más fragmentadas o centradas únicamente en aspectos específicos del recurso humano, esta teoría permite comprender cómo la gestión del talento humano puede ser un motor estratégico fundamental para enfrentar los retos geopolíticos actuales, haciendo posible que las Fuerzas Armadas del Perú optimicen su desempeño y respuesta en contextos complejos y dinámicos.

Motivación en el Personal Militar. Esta teoría sostiene que la motivación del personal es un factor clave para el desempeño y la toma de decisiones efectivas. En el contexto militar, la motivación intrínseca (satisfacción personal, sentido de misión, compromiso con valores) y la motivación extrínseca (reconocimiento, recompensas, condiciones laborales) influyen directamente en las conductas de liderazgo y en la capacidad de adaptación ante escenarios complejos. Estudios recientes en población militar peruana demuestran que la motivación intrínseca está significativamente relacionada con conductas orientadas a la tarea y liderazgo efectivo, mientras que la motivación social normativa influye en conductas orientadas al cambio, aspectos fundamentales para la toma de decisiones geopolíticas (Pérez & Torres, 2024).

La idea principal que emerge de la teoría “Motivación en el Personal Militar” es que la motivación, tanto intrínseca como extrínseca, es un factor determinante para el desempeño, liderazgo y capacidad de adaptación del personal militar en escenarios complejos. Esta motivación influye directamente en la calidad de la toma de decisiones, ya que un personal motivado está más comprometido, es más resiliente y capaz de enfrentar los retos que plantea el entorno geopolítico actual.

Fundamentando esta teoría, estudios recientes en el contexto militar peruano muestran que la motivación intrínseca como el sentido de misión y el compromiso con valores institucionales está asociada con conductas efectivas orientadas a la tarea y liderazgo,

mientras que la motivación social normativa impulsa la capacidad de adaptación y cambio (Pérez & Torres, 2024). Además, la gestión del bienestar y la resiliencia del personal militar son aspectos clave para mantener niveles óptimos de motivación, lo que a su vez fortalece el desempeño y la toma de decisiones estratégicas en condiciones de alta presión y riesgo (Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú, 2023). Se elige esta teoría porque aborda de manera integral la dimensión humana del talento militar, vinculando la motivación con el desempeño y la toma de decisiones, aspectos esenciales para el éxito en contextos geopolíticos complejos. A diferencia de teorías que solo consideran factores técnicos o estructurales, esta teoría reconoce la importancia del compromiso emocional y psicológico del personal, lo que resulta fundamental para las Fuerzas Armadas del Perú en su proceso de modernización y adaptación a los desafíos del 2025.

Formación Profesional. Esta teoría plantea que la formación profesional continua es esencial para mantener y actualizar las competencias del personal en un entorno dinámico y complejo como el militar. La capacitación constante, el entrenamiento especializado y la educación superior permiten que el personal desarrolle habilidades técnicas y estratégicas necesarias para la toma de decisiones acertadas en contextos geopolíticos cambiantes. En las Fuerzas Armadas del Perú, instituciones como el Centro de Altos Estudios Militares (CAEM) y la Escuela Superior de Guerra son pilares para la formación profesional que fortalece la capacidad analítica y estratégica del personal (Ministerio de Defensa del Perú, 2023).

La idea principal que emerge de la teoría "Formación profesional" es que la capacitación continua y especializada es fundamental para que el personal militar mantenga y actualice sus competencias técnicas y estratégicas, adaptándose eficazmente a un entorno dinámico y complejo como el geopolítico. Esta formación constante fortalece la capacidad analítica y la toma de decisiones acertadas, aspectos críticos para la seguridad y defensa nacional en contextos cambiantes.

Fundamentando esta teoría, el Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN) del Perú, junto con la Escuela Superior de Guerra, son instituciones clave que proporcionan formación

de posgrado y entrenamiento especializado a oficiales y profesionales vinculados a la defensa y seguridad nacional. Su misión es perfeccionar y capacitar en temas de desarrollo, seguridad y defensa, promoviendo la creación y aplicación de conocimientos científicos y estratégicos que permiten a las Fuerzas Armadas responder a los retos nacionales e internacionales con eficacia (CAEN, 2025). Así, la formación profesional continua no solo actualiza habilidades técnicas, sino que también desarrolla el pensamiento estratégico necesario para la toma de decisiones geopolíticas complejas.

Se elige esta teoría porque pone énfasis en la necesidad de un aprendizaje permanente y especializado, adaptado a las exigencias actuales del entorno geopolítico y militar. A diferencia de otras teorías que pueden centrarse solo en aspectos motivacionales o administrativos, esta teoría destaca la formación como base para el desarrollo de capacidades estratégicas y analíticas, fundamentales para que las Fuerzas Armadas del Perú puedan tomar decisiones informadas y oportunas en 2025.

Capacidades del Personal. Esta teoría sostiene que las capacidades del personal entendidas como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias deben ser dinámicas y adaptativas para responder a los retos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VICA) que enfrentan las fuerzas armadas en la actualidad. La gestión del talento humano debe enfocarse en desarrollar estas capacidades para asegurar una respuesta eficiente y estratégica frente a amenazas internas y externas, facilitando la toma de decisiones geopolíticas informadas y oportunas (Benavides, 2021).

La idea central que emerge de la teoría sobre “Capacidades del personal” es que las capacidades entendidas como el conjunto dinámico de conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias deben ser adaptativas para enfrentar eficazmente los retos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VICA) que caracterizan el entorno geopolítico y militar actual. Esta adaptabilidad es crucial para que las Fuerzas Armadas respondan con rapidez y eficacia a amenazas internas y externas, asegurando una toma de decisiones geopolíticas informada y oportuna.

Fundamentando esta teoría, investigaciones militares recientes subrayan que la adaptabilidad es una competencia multifacética y esencial para los líderes y el personal militar, quienes deben ajustar su comportamiento y estrategias ante cambios constantes e imprevisibles en el entorno operativo (Escuela Militar del Perú, 2025). La capacidad de adaptación no solo implica flexibilidad táctica, sino también la habilidad para innovar, gestionar el estrés y coordinar acciones descentralizadas sin perder el enfoque estratégico, lo que fortalece la resiliencia institucional y la efectividad operativa (Benavides, 2021). En este sentido, la gestión del talento humano debe priorizar el desarrollo continuo de estas capacidades para mantener la preparación y superioridad estratégica.

Se elige esta teoría porque integra de manera explícita la necesidad de que las capacidades del personal militar sean dinámicas y adaptativas, en consonancia con la naturaleza cambiante y compleja del entorno geopolítico contemporáneo. A diferencia de teorías más estáticas o centradas exclusivamente en habilidades técnicas, esta teoría reconoce la importancia de la flexibilidad, la resiliencia y la innovación como factores clave para la toma de decisiones estratégicas dentro de las Fuerzas Armadas del Perú en 2025.

Bases Teóricas de la Toma de Decisiones Geopolíticas

La Teoría de la Geoestrategia como Marco para la Toma de Decisiones Geopolíticas. La geoestrategia se define como el arte y la ciencia de comprender, prever y manejar la interacción de factores geográficos, políticos, económicos y militares en el ámbito internacional para alcanzar objetivos nacionales en un entorno global dinámico. Esta teoría sostiene que la toma de decisiones geopolíticas se fundamenta en un análisis integral de la ubicación geográfica, los recursos estratégicos, las alianzas políticas y la capacidad militar, permitiendo a los estados proyectar poder, asegurar su seguridad y proteger sus intereses en un mundo interconectado e interdependiente (Universidad Isabel I, 2024).

La idea fundamental que emerge de la teoría “La Teoría de la Geoestrategia como Marco para la Toma de Decisiones Geopolíticas” es que la toma de decisiones en el ámbito geopolítico debe basarse en un análisis integral y multidimensional que considera factores geográficos, políticos, económicos y militares. Esta perspectiva permite a los estados

proyectar poder, asegurar su seguridad y proteger sus intereses nacionales en un mundo globalizado y dinámico, donde la ubicación estratégica y los recursos naturales juegan un papel clave para el éxito o fracaso de las políticas nacionales.

Esta teoría se fundamenta en la comprensión de que la geoestrategia no solo estudia la influencia de la geografía en la política internacional, sino que también articula la planificación y ejecución de acciones estratégicas que maximizan las ventajas geográficas y los recursos disponibles. Autores como Haushofer y Brzezinski han enfatizado la importancia de la posición geográfica y la gestión estratégica de intereses para la seguridad y la proyección de poder de los estados (Álvarez Chaigneau, 2025; Universidad Isabel I, 2024). Además, la geoestrategia integra elementos de la geopolítica con la seguridad nacional, ofreciendo un marco práctico para anticipar amenazas y diseñar respuestas efectivas en escenarios complejos. Se elige esta teoría porque ofrece un marco comprensivo y aplicable a la realidad actual de las Fuerzas Armadas del Perú, que enfrentan un entorno geopolítico caracterizado por la volatilidad y la interdependencia global. A diferencia de otras teorías más reduccionistas o centradas exclusivamente en aspectos políticos o militares, la geoestrategia permite un enfoque holístico que vincula la ubicación geográfica con la capacidad estratégica y la toma de decisiones informadas, lo cual es esencial para analizar el impacto de la gestión del talento humano en decisiones geopolíticas en 2025.

Fortalecimiento de Capacidades para Enfrentar Retos Geopolíticos. Esta teoría plantea que la capacidad de una organización militar para enfrentar retos geopolíticos complejos depende directamente del fortalecimiento continuo y estratégico de sus recursos humanos, tecnológicos y doctrinales. En un mundo multipolar y altamente competitivo, como el que se prevé para 2025, las Fuerzas Armadas deben desarrollar capacidades dinámicas que les permitan anticipar, adaptarse y responder a amenazas emergentes, desde conflictos comerciales y militares hasta desafíos tecnológicos y diplomáticos. El fortalecimiento de capacidades incluye la actualización constante en inteligencia estratégica, logística, tecnología militar y formación en escenarios VICA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos),

asegurando que la toma de decisiones geopolíticas sea ágil, informada y efectiva (Aznar Fernández-Montesinos, 2025).

La idea central que surge de la teoría “Fortalecimiento de Capacidades para Enfrentar Retos Geopolíticos” es que la efectividad de las Fuerzas Armadas para responder a desafíos geopolíticos complejos depende de un desarrollo continuo y estratégico de sus recursos humanos, tecnológicos y doctrinales. Este fortalecimiento integral permite anticipar, adaptarse y actuar con rapidez y precisión ante amenazas diversas, garantizando una toma de decisiones ágil, informada y eficaz en un entorno global cada vez más competitivo y volátil.

Esta teoría se fundamenta en la realidad actual y las políticas del sector Defensa peruano, que reconocen la necesidad de incrementar el presupuesto y los recursos para mejorar las capacidades operativas de las Fuerzas Armadas. Por ejemplo, el Ministerio de Defensa ha proyectado un aumento presupuestal para 2025 orientado a fortalecer unidades operativas, infraestructura, tecnología y el bienestar del personal militar, con el fin de asegurar que las Fuerzas Armadas puedan cumplir su misión con eficacia (Mindef, 2024). Además, la adquisición de nuevo armamento y la modernización tecnológica reflejan la apuesta por capacidades dinámicas que respondan a escenarios VICA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos), esenciales para la seguridad nacional y la toma de decisiones estratégicas. Se elige esta teoría porque ofrece un marco integral que conecta el desarrollo de capacidades con la necesidad de enfrentar retos geopolíticos actuales y futuros, un aspecto clave para las Fuerzas Armadas del Perú en 2025. A diferencia de teorías más limitadas que se centran solo en aspectos técnicos o humanos, esta teoría reconoce la interacción entre recursos humanos, tecnológicos y doctrinales, enfatizando la importancia de una gestión estratégica que garantice la preparación y resiliencia institucional ante un entorno global complejo y cambiante.

Decisiones Estratégicas. Esta teoría sostiene que la toma de decisiones estratégicas en el ámbito geopolítico requiere un enfoque multidimensional que integre análisis político, económico, militar y cultural, considerando la incertidumbre y la volatilidad propias del sistema internacional actual. Las decisiones estratégicas deben ser resultado de procesos que

combinan inteligencia prospectiva, evaluación de riesgos y escenarios, y coordinación interinstitucional para maximizar la eficacia y minimizar consecuencias adversas. En el contexto de la rivalidad entre grandes potencias y la fragmentación del orden mundial, la capacidad para diseñar y ejecutar decisiones estratégicas acertadas es fundamental para preservar la soberanía y los intereses nacionales (The Diplomat Spain, 2025). La idea principal que surge de la teoría “Decisiones Estratégicas” es que la toma de decisiones en el ámbito geopolítico debe ser un proceso multidimensional que integre análisis político, económico, militar y cultural, considerando la alta incertidumbre y volatilidad del sistema internacional actual. Esta complejidad exige que las decisiones estratégicas se basen en inteligencia prospectiva, evaluación de riesgos y escenarios, y coordinación interinstitucional para maximizar su efectividad y minimizar impactos negativos, asegurando la protección de la soberanía y los intereses nacionales.

Esta teoría se fundamenta en el reconocimiento de que el entorno geopolítico contemporáneo está marcado por rivalidades intensas entre grandes potencias, fragmentación del orden mundial y múltiples riesgos simultáneos, lo que obliga a los tomadores de decisiones a adoptar enfoques integrados y flexibles. Según análisis recientes, la combinación de planificación de escenarios con herramientas analíticas avanzadas, incluida la inteligencia artificial, mejora la capacidad para anticipar y gestionar riesgos geopolíticos complejos, fortaleciendo la resiliencia y la eficacia en la toma de decisiones (Foro Económico Mundial, 2025; Wellington, 2025). Este enfoque permite responder a desafíos como conflictos regionales, tensiones comerciales y amenazas tecnológicas con mayor precisión y coordinación. Se elige esta teoría porque ofrece un marco integral y actualizado que refleja la naturaleza multifacética y dinámica de los retos geopolíticos actuales, especialmente relevante para las Fuerzas Armadas del Perú en 2025. A diferencia de teorías más simplistas o unidimensionales, esta teoría enfatiza la necesidad de procesos complejos y coordinados que consideren múltiples variables y actores, lo que es fundamental para garantizar decisiones estratégicas acertadas en un contexto global incierto y competitivo.

2.3 Marco Conceptual

El marco conceptual de la presente investigación busca delimitar y esclarecer los conceptos fundamentales que sustentan el análisis del impacto de la gestión del talento humano en la toma de decisiones geopolíticas dentro de las Fuerzas Armadas del Perú; se parte del reconocimiento de que el fenómeno estudiado es complejo, multidimensional y profundamente humano, por lo que requiere una comprensión integral desde perspectivas organizacionales, estratégicas y políticas.

Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano se concibe como el conjunto de prácticas estratégicas orientadas a atraer, desarrollar, motivar y retener al personal con capacidades críticas para alcanzar los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2009). En el contexto militar, esta gestión cobra una dimensión estratégica, ya que el capital humano no solo opera sistemas complejos, sino que encarna los valores, habilidades tácticas y competencias necesarias para enfrentar desafíos geopolíticos.

Según Idalberto Chiavenato (2009), la gestión del talento no se limita a funciones administrativas, sino que implica "alinear las capacidades individuales con las estrategias de la organización", constituyéndose en un eje clave del liderazgo institucional. Por su parte, Robbins y Coulter (2005) destacan que el talento humano es una fuente de ventaja competitiva cuando se gestiona de forma alineada con el entorno estratégico.

Toma de Decisiones Geopolíticas

La toma de decisiones geopolíticas se refiere al proceso mediante el cual los líderes militares y políticos evalúan múltiples factores: territoriales, estratégicos, culturales y de poder; para definir cursos de acción que impactan la seguridad nacional y las relaciones internacionales (Gray & Sloan, 2014).

Este proceso no es meramente racional o técnico. La teoría poliheurística, por ejemplo, señala que los tomadores de decisiones en contextos de presión utilizan heurísticas iniciales para reducir la complejidad antes de aplicar análisis más profundos (Mintz, 2010). Esta teoría se complementa con enfoques del realismo político, donde las decisiones se

toman en función del poder y la supervivencia en un sistema internacional anárquico (Morgenthau, 1973), y visiones constructivistas que reconocen el papel de la identidad y la cultura en la formación de intereses estratégicos (Kowert & Barkin, 2024).

Geopolítica

La geopolítica puede definirse como el estudio del poder político en relación con el espacio geográfico. Examina cómo los factores geográficos, territorio, recursos naturales, posición estratégica influyen en las decisiones de los Estados y su conducta internacional (Gray & Sloan, 2014). En el ámbito militar, la geografía condiciona tanto la planificación como la ejecución de operaciones, siendo un elemento central para la estrategia.

Talento Humano y Decisiones Estratégicas

Diversas teorías intermedias han abordado la relación entre el talento humano y la toma de decisiones en escenarios complejos. La teoría de la Toma de Decisiones Estratégicas (Wilson, 2015) plantea que las decisiones exitosas requieren la alineación entre las capacidades humanas internas y los desafíos del entorno, posicionando al talento como un intérprete activo de la complejidad externa. Asimismo, la Teoría de la Complejidad Computacional (Bossaerts & Murawski, 2017) señala que, ante la imposibilidad de procesar toda la información disponible, los líderes necesitan competencias cognitivas y emocionales para tomar decisiones efectivas en medio de la incertidumbre. Estas perspectivas coinciden en reconocer que las decisiones geopolíticas son el resultado de la interacción entre factores estructurales y humanos, donde la formación, intuición, experiencia y valores del talento militar juegan un rol decisivo.

2.4 Definición de Términos

Alineación entre capacidades

La alineación entre capacidades es la congruencia estratégica entre las competencias individuales, los recursos disponibles y los objetivos organizacionales o personales para maximizar el desempeño y la efectividad" (Kaplan & Norton, 2006).

Capital Humano

Conjunto de conocimientos, habilidades y competencias que poseen los individuos y que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales (Ingham, 2006).

Competencias

Conjunto integrado de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten desempeñar funciones específicas con eficacia (Pérez, 2023).

Formación profesional

La formación personal es un proceso continuo de desarrollo de habilidades, valores y autoconocimiento que permite al individuo alcanzar su plenitud y adaptarse a desafíos personales y profesionales" (Rogers, 1961).

Geopolítica

Disciplina que estudia la influencia de los factores geográficos, políticos y estratégicos en las relaciones internacionales y la toma de decisiones estatales (Gray & Sloan, 2014).

Gestión del Talento Humano con enfoque humanista

Es una práctica que reconoce y fomenta el valor de las personas en el ámbito laboral, promoviendo su desarrollo, autonomía y bienestar holístico. Su objetivo es construir espacios de trabajo inclusivos y con propósito, donde el progreso personal y grupal se alinee con las metas de la organización.

Gestión del Talento Humano (GTH)

Proceso estratégico que busca atraer, desarrollar, retener y alinear el capital humano con los objetivos institucionales, optimizando su potencial (Birri, 2010).

Gestión del Talento Humano en el Contexto Militar Geopolítico

La gestión del talento humano en el ámbito militar consiste en impulsar el desarrollo integral y los valores del personal, para que su crecimiento fortalezca el liderazgo y la responsabilidad social. De esta manera, cada miembro contribuye activamente a las decisiones estratégicas que protegen la seguridad y el bienestar nacional.

Gestión Estratégica del Capital Humano (HCM)

Enfoque que integra las prácticas de recursos humanos con la estrategia organizacional para maximizar el potencial humano, centrándose en competencias, potencial y compromiso" (Ingham, 2006; Birri, 2010).

Motivación Personal

La motivación personal es la fuerza interna que impulsa a un individuo a actuar, persistir y alcanzar sus metas, guiada por sus valores, intereses y deseos" (Ryan & Deci, 2000).

Teoría Poliheurística

Modelo de toma de decisiones que combina atajos cognitivos (heurísticos) en contextos de alta presión con análisis racionales para minimizar riesgos, aplicable a escenarios geopolíticos (red, 2023).

Toma de Decisiones

Es el acto de seleccionar una opción entre varias, considerando datos, intuición y principios, para solucionar problemas o lograr metas. Requiere aceptar los resultados y extraer aprendizajes de cada experiencia.

Toma de Decisiones Geopolíticas

Proceso complejo que integra análisis racionales, cognitivos y contextuales para definir acciones estratégicas en un escenario internacional (Redd, 2023).

Toma de Decisiones Estratégicas

Selección de alternativas basada en la evaluación de capacidades organizacionales y demandas del entorno, con impacto a largo plazo (Wilson, 2015).

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1 Diseño Metodológico

Enfoque de Investigación

Este estudio se desarrolló desde un enfoque cualitativo, ya que se buscó comprender a fondo las experiencias, creencias y percepciones que giraron en torno a la gestión del talento humano dentro de las Fuerzas Armadas del Perú, y cómo estas influyeron en las decisiones de carácter geopolítico. El enfoque cualitativo fue el más adecuado para este propósito porque permitió interpretar fenómenos sociales complejos en su propio contexto, desde la mirada de quienes los vivieron. Como explicaron Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación cualitativa se orientó a explorar los fenómenos en su entorno natural y a interpretar los significados que las personas les atribuyeron (p. 364). En ese sentido, esta tesis se propuso conocer cómo los miembros de las Fuerzas Armadas entendieron y aplicaron la gestión del talento humano como una herramienta que pudo influir en decisiones estratégicas relacionadas con la geopolítica.

Tipo de Investigación

Correspondió al tipo de investigación de estudio de caso, ya que se centró en analizar de manera detallada una entidad específica, en este caso, las Fuerzas Armadas del Perú. El objetivo fue entender cómo se gestionó el talento humano dentro de esta institución y cómo este proceso influyó en su capacidad para tomar decisiones estratégicas en contextos geopolíticos. Este tipo de investigación resultó especialmente útil cuando se buscó comprender un fenómeno complejo en su entorno real, tal como lo mencionaron Yin (2018) y Hernández et al. (2014).

Nivel y diseño de investigación

Este estudio se situó en un nivel descriptivo, ya que su propósito fue entender y detallar cómo se desarrolló la gestión del talento humano dentro de las Fuerzas Armadas del

Perú, y de qué manera esta influyó en las decisiones con impacto geopolítico. No se buscó establecer relaciones de causa y efecto, sino más bien observar y explicar cómo se percibieron y vivieron estas prácticas desde la experiencia directa de los actores involucrados. En cuanto al diseño, se trató de una investigación no experimental, pues no se modificaron condiciones ni se intervinieron las variables del entorno. Lo que se hizo fue observar los hechos tal como ocurrieron dentro de la institución militar. Como lo mencionaron Hernández, et al. (2014), este tipo de diseño permitió recopilar datos en un solo momento para describir fenómenos y analizar cómo se relacionaron entre sí en un contexto determinado.

Método de Investigación

En este estudio, el principal enfoque de investigación cualitativa fue la técnica de la entrevista, entendida como un proceso de diálogo que permitió conocer la perspectiva, experiencia y significado que los participantes asignaron a los fenómenos que se investigaron. A través de la entrevista, se pudo ahondar en los significados subjetivos, las prácticas dentro de la institución y las valoraciones personales sobre la gestión del talento humano. Dentro de este enfoque, se utilizó la entrevista en profundidad, de tipo semiestructurado, que permitió obtener las experiencias, opiniones y valoraciones de Oficiales y Técnicos dentro de la institución, relacionados con la formación, el liderazgo y las decisiones estratégicas. Esta técnica se guía por un conjunto flexible de preguntas que facilitaron la expresión libre de los entrevistados, pero manteniendo el enfoque en los temas clave. Este tipo de entrevista resultó especialmente útil cuando se deseó comprender fenómenos complejos desde la perspectiva de los propios involucrados (Taylor & Bogdan, 1986).

Escenario de Estudio

El escenario en el que se llevó a cabo este estudio estuvo compuesto por espacios institucionales específicos dentro de las Fuerzas Armadas del Perú. En estos entornos se desarrollaron procesos vinculados tanto a la gestión del talento humano como a la toma de decisiones geopolíticas. No solo se trató de un espacio físico, sino también de un entorno social y organizativo donde influyeron normas, valores, relaciones jerárquicas y dinámicas propias de la vida militar.

Dentro del enfoque cualitativo, comprender el escenario de estudio fue clave, ya que permitió interpretar cómo los sujetos vivieron y entendieron su realidad. Como indicaron Denzin y Lincoln (2011), el escenario fue el lugar donde ocurrieron los fenómenos sociales y donde se pudieron interpretar las acciones de los participantes según su propio marco de referencia (p. 10). Por eso, analizar el contexto militar desde adentro resultó fundamental para entender cómo se vincularon el talento humano y la estrategia geopolítica.

3.2 Diseño Muestral

El presente proyecto de tesis, de enfoque cualitativo y centrado en experiencias de gestión del talento humano y toma de decisiones geopolíticas, adoptó un muestreo intencional estratégico respaldado por principios de la teoría fundamentada.

Fundamentación de los Criterios de Selección de Participantes (Expertos)

La selección de participantes se realizó bajo criterios específicos que garantizaron la pertinencia y profundidad de los datos, priorizando la calidad informativa sobre la representatividad estadística (ver Tabla 1)

Tabla 1 *Criterios de Selección de Participantes*

Criterio clave	Fundamentación basada en fuentes
Experiencia en GTH o Crisis	La selección de expertos debe asegurar la inclusión de aquellos con experiencia práctica en la gestión de personal o en situaciones críticas. En estudios sobre gestión de recursos humanos en emergencias, por ejemplo, se seleccionaron expertos con al menos cinco años de experiencia en GRH o gestión de crisis, y con experiencia en procedimientos de toma de decisiones (Čižiūnienė et al., 2025). Para el contexto de las Fuerzas Armadas del Perú, esto se traduce en seleccionar personal con al menos 2 años en funciones vinculadas a la Gestión del Talento Humano y al liderazgo en toma de decisiones.
Posición de Alto Nivel y Tarea Específica	Es crucial entrevistar a oficiales que hayan ocupado puestos de responsabilidad y que estén inmersos en el ámbito estratégico. El estudio se dirige específicamente a Oficiales Superiores (como Coroneles en programas de alto mando) y Jefes de División de Personal, ya que la toma de decisiones geopolíticas y militares es de gran importancia y afecta la soberanía y seguridad de los países (Costa et al., 2022), y requiere la opinión de gestores superiores (Fanaei et al., 2023).
Conocimiento y Competencias Especializadas	El estudio busca evaluar cómo el talento humano influye en la toma de decisiones geopolíticas, lo cual requiere competencias técnicas, cognitivas y actitudinales. Los participantes deben ser expertos en un campo específico (Alburqueque Arana et al., 2023), como la evaluación y selección de personal militar (Costa et al., 2022), o en doctrina, operaciones y planificación estratégica. Las capacidades del personal (conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias) son dinámicas y

	esenciales para responder a retos VICA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos).
Muestreo Progresivo y Saturación Teórica	El muestreo se inicia de forma intencional y luego se vuelve teórico progresivo hasta alcanzar la saturación teórica. Esto implica que el tamaño de la muestra se define por la necesidad de calidad informativa y no por la cantidad, lo que es coherente con el enfoque cualitativo. El objetivo no es la generalización estadística, sino la obtención de insights en profundidad (Čižiūnienė et al., 2025).
Criterios de Exclusión	Se deben excluir a quienes manejen datos sensibles protegidos por secretos de Estado o que muestren resistencia a la grabación de testimonios. Esto es esencial para mantener la integridad ética y legal de la investigación, un aspecto crítico en el contexto militar.

Fundamentación Metodológica

La muestra se conformó mediante dos enfoques complementarios:

- Selección intencional inicial. Se identificó a personal militar con experiencia, conocimientos y competencias en el tema, así como a oficiales que ocuparon puestos de responsabilidad, asegurando que contaran con al menos 2 años en funciones vinculadas a la Gestión del Talento Humano y al liderazgo en toma de decisiones. Este grupo base incluyó un mínimo de 10 participantes, tal como exigía la guía metodológica para investigaciones que analizaron procesos complejos en contextos castrenses.
- Muestreo teórico progresivo. Durante el análisis de las primeras entrevistas, se incorporaron nuevos informantes que permitieron explorar categorías emergentes hasta alcanzar la saturación teórica.

Perfil de los Participantes

Los informantes clave fueron personal militar en situación de actividad pertenecientes a las tres instituciones de las Fuerzas Armadas.

- Jefe de la División de Personal del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas.
- Oficiales superiores y técnicos de las tres instituciones que laboran en el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

- Oficiales superiores del grado de coronel pertenecientes al programa de alto mando en la Escuela Superior de Guerra.
- Oficiales coroneles que laboran en las direcciones de personal de las tres instituciones de las Fuerzas Armadas.

Se excluyó a quienes manejaron datos sensibles protegidos por secretos de Estado o que mostraron resistencia a la grabación de testimonios.

Estrategia de Acceso y Reclutamiento

El proceso se inició realizando coordinaciones formales con el jefe de División de Personal del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas y las tres direcciones de personal de las instituciones armadas, gestionadas mediante oficios y las autoridades militares competentes, a fin de superar posibles limitaciones de acceso:

- Se empleó el muestreo en cadena; los primeros entrevistados fueron el personal militar que cumplió con los criterios de estudio.
- Se diversificaron las unidades de análisis, direcciones, jefaturas, programas y equipos de campo, asegurando una visión holística.

Consideraciones ético y metodológicas

El diseño incorporó tres salvaguardas críticas:

- Protocolo de anonimización: todos los testimonios se codificaron con alias (OF-1 para un oficial, TCO-2 para un técnico) y se omitieron referencias geográficas u operativas identificables.
- Validación progresiva: cada fase del muestreo fue revisada por el asesor de tesis, comparando los perfiles seleccionados con los objetivos de investigación.
- Gestión documental: las grabaciones se almacenaron en un dispositivo cifrado, con destrucción programada tras la defensa del trabajo.

Ajustes y flexibilidad

El tamaño muestral final pudo extenderse hasta 10 participantes, durante el trabajo de campo se identificaron discrepancias sustanciales entre testimonios que requirieron contraste.

Este enfoque garantizó rigor metodológico mientras respetó la naturaleza dinámica de la investigación cualitativa en entornos castrenses. La estructura fue diseñada para cumplir con los estándares de la guía metodológica institucional y fue sometida a revisión colegiada antes de su implementación.

3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Técnicas

Para obtener la información necesaria en esta investigación, se empleó la entrevista semiestructurada, a través de este enfoque más abierto y cualitativo, se conversó con Oficiales Superiores y especialistas en doctrina, operaciones y toma de decisiones. Estas entrevistas permitieron explorar en mayor profundidad sus experiencias y opiniones sobre cómo se tomaron decisiones en entornos geopolíticos complejos, ofreciendo así una visión más completa y reflexiva de la realidad militar.

Instrumentos

Para poner en práctica la técnica mencionada, se prepararon los siguientes instrumentos:

Guía de Entrevista. Fue un documento que contenía preguntas abiertas organizadas por ejes temáticos importantes. Su propósito fue facilitar las entrevistas con expertos militares, permitiendo recoger información más detallada y cualitativa que complementó los resultados de la encuesta.

Validez de Contenido (Juicio de Expertos). La guía de entrevista fue evaluada por tres (03) especialistas con experiencia en temas académicos y militares. Ellos revisaron la claridad de las preguntas, su relevancia para los temas abordados (como personal, gestión del talento y toma de decisiones) y su coherencia con el contexto de las Fuerzas Armadas del Perú. Un grupo de especialistas con experiencia en temas administración de personal,

gestión estratégica y operaciones militares revisó las preguntas de la guía de entrevista. Este proceso permitió garantizar que las preguntas se alinearan con los constructos que se deseaban estudiar y que fueran pertinentes para el contexto de la investigación. El nivel de aprobación por parte de los especialistas fue alto, alcanzando un porcentaje del 85%, lo que refleja un consenso adecuado en la validez de constructo del instrumento. A partir de las sugerencias de los expertos, se hicieron las correcciones necesarias. Se ajustó la redacción de algunas preguntas, se reordenaron ciertas secciones y se revisó todo el instrumento para asegurar que fuera claro, preciso y pertinente para el contexto militar en la toma de decisiones.

3.4 Técnicas para el Procesamiento de la Información

Después de haber reunido la información utilizando las herramientas mencionadas anteriormente, como las entrevistas semiestructuradas, se llevó a cabo un proceso cuidadoso y ordenado para analizarla, teniendo en cuenta si se trataba de datos numéricos o descriptivos. En esta parte, se explicaron los pasos que se siguieron para trabajar especialmente con los datos cualitativos obtenidos en las entrevistas, asegurando que el análisis fuera claro, profundo y respaldado por métodos confiables y herramientas tecnológicas adecuadas.

Organización y Diseño de la Base de Datos

La información fue organizada en una base de datos cualitativa diseñada en una hoja de Excel, capaz de manejar volúmenes de datos textuales, facilitando la organización, identificación, codificación y el análisis temático. Los datos se clasificaron utilizando los siguientes criterios:

- Identificación codificada de participantes (EXP del 01 al 10), protegiendo la confidencialidad.
- Datos generales: fecha, lugar, rango militar, tipo de experiencia relatada.
- Temas preliminares derivados de los objetivos de investigación, tales como 'Gestión del Talento Humano' y 'Toma de decisiones geopolíticas'.

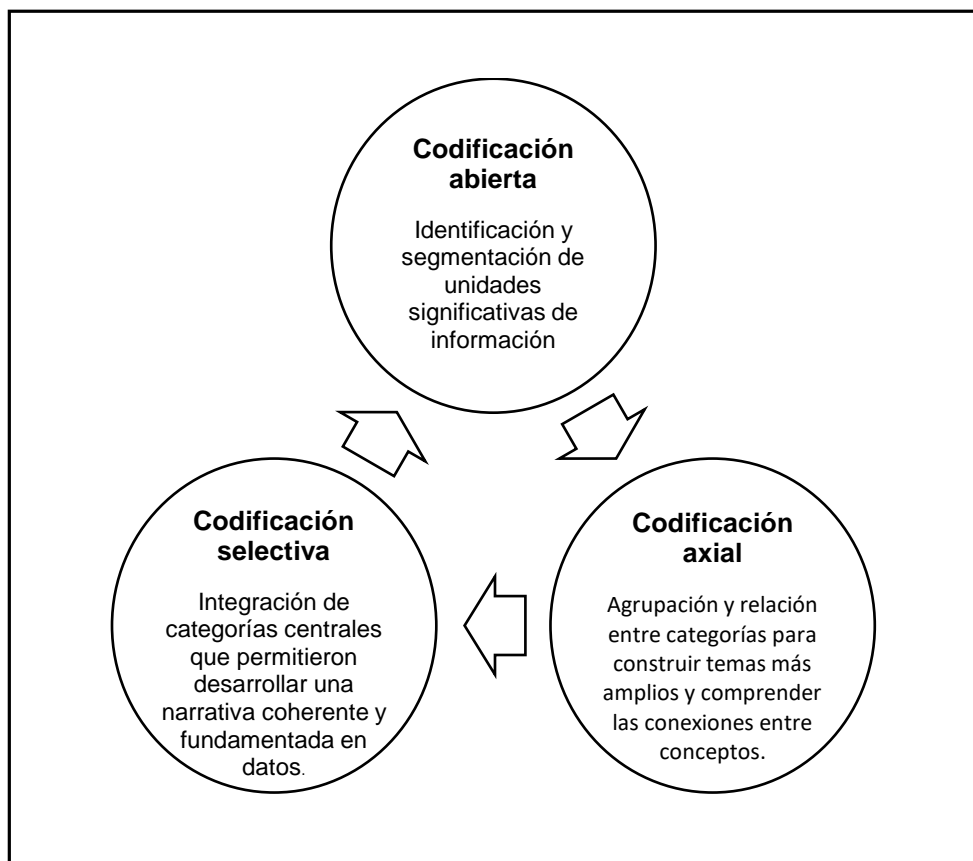
Limpieza y Transcripción de Datos

- Las entrevistas fueron transcritas de forma literal, respetando pausas, énfasis y expresiones relevantes para el análisis.
- Se realizó una limpieza de datos, eliminando información irrelevante o sensible que pudiera comprometer la seguridad institucional o la privacidad de los participantes.
- Se incorporaron anotaciones en corchetes para indicar elementos no verbales, enriqueciendo el análisis interpretativo.

Análisis de la Información

El análisis se realizó de forma iterativa y cíclica, siguiendo las siguientes etapas (ver Figura 1).

Figura 1 *Etapas del análisis de la información*



Herramientas Tecnológicas

- Se utilizaron funciones de generación de mapas conceptuales y matrices para facilitar la comparación y síntesis de información.
- Se mantuvo un registro detallado de las decisiones analíticas y cambios en la codificación para asegurar la trazabilidad y transparencia del proceso.

Consideraciones Éticas y Técnicas

- Los datos fueron almacenados en dispositivos cifrados con acceso restringido al equipo investigador.
- Se documentó el proceso de análisis en una bitácora de campo, registrando reflexiones, decisiones y ajustes metodológicos.
- La confidencialidad y el anonimato de los participantes fueron estrictamente respetados durante todo el proceso.

3.5 Aspectos Éticos

Los aspectos éticos contienen una descripción exhaustiva de las implicaciones éticas tanto en el proyecto como en el informe final de tesis. La presente investigación, al desarrollarse en un contexto sensible como el militar y tener un enfoque cualitativo, priorizó el respeto por los derechos, la dignidad y la privacidad de todos los participantes.

En cumplimiento con la Guía Metodológica, se consideraron las recomendaciones éticas de la Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú y se desarrolló la presencia de las "buenas prácticas" mediante los siguientes procedimientos:

Integridad Académica y Respeto a la Autoría

- Se estableció en principio respetar los derechos de los autores, las citas y referencias de las fuentes de la investigación. El trabajo se comprometió con el rigor científico y la no asunción de ideas vertidas por terceros como propias.
- Se garantizará la autenticidad y el no plagio del trabajo, como se formaliza en la Declaración Jurada de Autenticidad y No Plagio, y se adjuntará el Reporte de Similitud.

- Todas las fuentes citadas a lo largo del proyecto y del informe final se incluirán en las Referencias Bibliográficas, siguiendo las normas APA 7ma edición.

Protección de los Participantes y de la Información (Buenas Prácticas)

Aplicación del Consentimiento Informado. Se proporcionó una explicación clara del objetivo, procedimiento, riesgos y beneficios del estudio a cada participante. El formato de Consentimiento Informado (Anexo 8) documenta este proceso y garantiza que cada persona recibirá una copia firmada.

Libre Participación. Se aseguró la participación voluntaria del personal militar, informándoles explícitamente que podían dejar de participar en cualquier momento sin que esto les acarrearara consecuencias negativas, lo que garantiza la libre participación.

Confidencialidad de los Datos y Privacidad. La confidencialidad de los datos y la privacidad de los mismos fueron estrictamente respetadas. Los testimonios se codificaron con alias (Exp) y se omitieron referencias geográficas u operativas identificables para preservar el anonimato.

Almacenamiento Seguro. Los datos fueron almacenados de manera anónima utilizando códigos y guardados en dispositivos cifrados, con acceso restringido al equipo investigador y con destrucción programada tras la defensa del trabajo. Si los resultados del estudio son publicados, no se mostrará ninguna información que permita la identificación de los participantes.

No Discriminación y No Daño. Se aplicó el principio de no discriminación en la selección de los participantes. Asimismo, se garantizó el principio de no causar daño. La investigación no representó riesgo alguno para la integridad física ni emocional de los entrevistados.

Cumplimiento Institucional. Dada la naturaleza del entorno castrense, se tuvo especial cuidado en no interferir con la disciplina, la seguridad o las normas internas de la institución, solicitando los permisos correspondientes a las autoridades militares competentes (Autorización para la Recolección de Datos - Anexo 7) para garantizar un desarrollo ético y respetuoso de la investigación.

CAPITULO VI: ANÁLISIS Y SÍNTESIS

4.1 Definición de Categorías y Subcategorías

Categorías y Subcategorías

En esta investigación, las categorías constituyen los conceptos fundamentales que emergen del análisis de los datos recopilados, y que explican o responden al problema central planteado sobre el impacto de la gestión del talento humano en la toma de decisiones geopolíticas en las Fuerzas Armadas del Perú en 2025. A través de un proceso riguroso de codificación axial y selectiva, se indagó en las conexiones y relaciones entre los datos para revelar las categorías más relevantes y representativas del fenómeno estudiado. Estas categorías, producto del análisis, pueden diferir de las categorías apriorísticas señaladas en el proyecto inicial, ya que reflejan directamente la realidad observada y las percepciones de los participantes.

Para estructurar el análisis, se identificaron cuatro tipos principales de categorías:

Categorías Descriptivas. Reflejan aspectos y temas que describen la información de forma literal y concreta, capturando los elementos tal como se presentan en los relatos y documentos. Por ejemplo, aspectos como los procesos actuales de formación profesional, o las prácticas institucionales vigentes en la gestión del talento humano.

Categorías Interpretativas. Se enfocan en la interpretación de los significados subyacentes en los datos, buscando comprender las percepciones, motivaciones y valoraciones de los actores involucrados. Un ejemplo es la interpretación de cómo la motivación del personal influye en su desempeño y en la toma de decisiones.

Categorías Emergentes. Estas categorías surgieron de manera inductiva durante el análisis, sin estar predeterminadas, reflejando fenómenos o temáticas inesperadas o no consideradas inicialmente. Por ejemplo, se pudo identificar emergencias relacionadas con la falta de coherencia institucional y la resistencia al cambio en la gestión del talento humano.

Categorías Predefinidas. Son aquellas que se establecieron antes del análisis, fundamentadas en teorías y marcos conceptuales previos, tales como la gestión estratégica del talento humano, la formación profesional continua y la toma de decisiones estratégicas en contextos geopolíticos.

Categorías y Subcategorías Definidas

Gestión del Talento Humano. Esta categoría comprende las prácticas, políticas y procesos relacionados con la administración del personal militar, abarcando desde la planificación, selección, formación, motivación y retención hasta la alineación de competencias con los objetivos estratégicos institucionales. A continuación, se presentan las siguientes subcategorías:

Motivación. Se refiere a los factores intrínsecos y extrínsecos que impulsan el compromiso, la resiliencia y el desempeño del personal militar, incluyendo aspectos como el sentido de misión, reconocimiento, condiciones laborales y oportunidades de desarrollo.

- Motivación intrínseca (sentido de misión, valores)
- Motivación extrínseca (recompensas)
- Factores desmotivadores (falta de incentivos, descoordinación).
- Impacto de la motivación en la toma de decisiones

Formación Profesional. Esta categoría abarca los procesos de educación, entrenamiento y capacitación especializada que permiten mantener y actualizar las competencias técnicas, estratégicas y analíticas del personal para afrontar desafíos geopolíticos contemporáneos.

- Programas formativos institucionales
- Capacitación en inteligencia estratégica y escenarios VICA
- Entrenamiento para amenazas híbridas
- Percepción de suficiencia y necesidades formativas

Capacidades del Personal. Incluye el conjunto dinámico de conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias que el personal militar debe desarrollar y alinear para

responder a retos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VICA), permitiendo una toma de decisiones efectiva y adaptable.

- Competencias técnicas y tácticas
- Capacidades analíticas y estratégicas
- Adaptabilidad y resiliencia institucional
- Aprovechamiento y alineación de capacidades con roles

Toma de Decisiones Geopolíticas. Se conceptualiza como el proceso multidimensional mediante el cual los líderes militares evalúan factores estratégicos, políticos, económicos y culturales para definir acciones que impactan la seguridad nacional, la proyección de poder y las relaciones internacionales. A continuación, se presentan las siguientes subcategorías:

Fortalecimiento de Capacidades para Retos Geopolíticos. Esta categoría trata sobre el desarrollo constante y estratégico de recursos humanos, tecnológicos y doctrinales que permiten anticipar, adaptarse y responder eficazmente a amenazas emergentes en un contexto global volátil y multipolar.

- Modernización tecnológica y doctrinal
- Integración de competencias humanas y tecnológicas
- Preparación para amenazas híbridas y ciberseguridad
- Políticas de bienestar y sostenibilidad institucional

Decisiones Estratégicas. Esta categoría captura el proceso complejo y multidimensional de toma de decisiones en el ámbito geopolítico dentro de las Fuerzas Armadas del Perú. Incluye la integración de análisis político, económico, militar y cultural para seleccionar alternativas que garanticen la seguridad nacional y la proyección estratégica del país.

- Modelos y procesos de toma de decisiones estratégicas
- Influencia de la experiencia y formación en la toma de decisiones

- Evaluación de riesgos y escenarios en contextos VICA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos)
- Coordinación interinstitucional y uso de inteligencia para la toma de decisiones
- Impacto de las decisiones estratégicas en la capacidad operativa y geopolítica

4.2 Soporte de Categorías

En la presente investigación cualitativa, el soporte de categorías se obtuvo mediante la triangulación de: (a) guías de observación, (b) entrevistas semiestructuradas y (c) análisis documental. El soporte de categorías se entiende como la evidencia empírica que justifica la creación de cada categoría durante el análisis. Esta evidencia puede manifestarse en citas directas, fragmentos de observaciones, descripciones detalladas u otra información tangible que respalde y valide la categoría en cuestión.

De esta manera, el soporte de categorías ayuda a reducir el riesgo de que el investigador imponga sus propios prejuicios o interpretaciones personales en el análisis; en lugar de depender únicamente de la interpretación subjetiva, se recurre a evidencia concreta y verificable, fortaleciendo la rigurosidad y validez del estudio.

Categoría 1. Motivación del Personal Militar

Soporte empírico: La motivación del personal militar se revela como un factor decisivo para la eficiencia operativa y la cohesión institucional dentro de las Fuerzas Armadas del Perú. Observaciones sistemáticas en el entorno cotidiano de las unidades y durante simulacros operativos evidencian cómo niveles elevados de motivación se reflejan en una mayor disposición para acatar órdenes, compromiso con la permanencia en el servicio y mayor agilidad en la toma de decisiones bajo condiciones extremas. Las notas de campo detallan conductas específicas vinculadas a la motivación, como mayor confianza, rapidez en la respuesta y proactividad, que impactan directamente en el desempeño institucional y contribuyen a la efectividad estratégica en escenarios geopolíticos complejos.

Categoría 2. Formación Continua

Soporte empírico: La formación continua se posiciona como un pilar fundamental para el desarrollo de capacidades estratégicas y operativas en el personal militar, clave para

enfrentar los desafíos geopolíticos actuales. La participación activa en cursos especializados, talleres y programas de actualización observados en centros de instrucción se refleja en testimonios concretos que validan la mejora en el pensamiento crítico, el análisis estratégico y la resolución de dilemas operativos complejos. Esta formación continua no solo fortalece las competencias técnicas, sino que también potencia la adaptabilidad y la innovación en la toma de decisiones, asegurando una respuesta ágil y eficaz ante amenazas multifacéticas.

Categoría 3. Capacidades del Personal

Soporte empírico: Las capacidades del personal militar constituyen un elemento estratégico que determina la eficiencia operativa y la adaptación a entornos geopolíticos dinámicos. Evidencias obtenidas en maniobras tácticas, entrenamientos especializados y la asignación cotidiana de roles demuestran un sólido liderazgo, trabajo colaborativo efectivo, dominio avanzado de tecnologías y una alta capacidad de adaptación a contextos cambiantes. La identificación de brechas entre competencias disponibles y funciones asignadas permite un diagnóstico preciso para la optimización del talento humano, lo que impacta directamente en la efectividad estratégica y en la toma de decisiones de alto nivel.

Categoría 4. Fortalecimiento de Capacidad para Enfrentar Retos Geopolíticos

Soporte empírico y documental: La preparación para enfrentar retos geopolíticos emerge como un componente clave para la seguridad y soberanía nacional, donde la modernización tecnológica, la inteligencia estratégica y la formación especializada juegan roles determinantes. Observaciones en simulacros conjuntos, ejercicios combinados y entrenamientos en ciberseguridad revelan niveles de coordinación interinstitucional, capacidades de respuesta y áreas vulnerables, como limitaciones en recursos y doctrinas. El soporte documental, incluido el Informe Final, conceptualiza el fortalecimiento integral de capacidades vinculando la actualización en entornos VICA (Volátiles, Inciertos, Complejos y Ambiguos) y políticas de bienestar institucional, consolidando esta dimensión como esencial para una toma de decisiones estratégicas ágil y sostenible.

Categoría 5. Toma de Decisiones Geopolíticas / Decisiones Estratégicas

Soporte empírico: La toma de decisiones geopolíticas en las Fuerzas Armadas del Perú se sustenta en un proceso complejo e informado que combina la experiencia operativa, la administración de personal, gestión del talento y un alineamiento estratégico en capacidades. Las observaciones en reuniones de Estado Mayor y sesiones de planificación evidencian cómo se integran múltiples factores para seleccionar cursos de acción que garantizan la toma de decisiones geopolíticas. Los testimonios de oficiales y asesores estratégicos junto con análisis documentales de marcos teóricos sobre evaluación de riesgos y coordinación interinstitucional demuestran que esta categoría es esencial para comprender cómo la gestión del talento humano impacta directamente en la capacidad de respuesta estratégica ante escenarios geopolíticos contemporáneos.

4.3 Red Semántica

La red semántica constituye una herramienta fundamental en la investigación cualitativa, ya que permite representar gráficamente las relaciones estructurales y funcionales entre los conceptos y categorías emergentes del análisis de datos. En este estudio, la red semántica facilita la visualización clara y ordenada de cómo las diferentes categorías relacionadas con la gestión del talento humano y la toma de decisiones geopolíticas en las Fuerzas Armadas del Perú se interconectan para explicar el fenómeno investigado.

Conceptualización de la Red Semántica

Cada nodo en la red corresponde a una categoría o subcategoría identificada a partir del corpus de 112 datos cualitativos analizados, mientras que las líneas que conectan dichos nodos representan los distintos tipos de relaciones que existen entre ellos; como se ilustra en las Figuras 2 y 3. Estas relaciones pueden clasificarse en:

Relaciones Jerárquicas. Representan estructuras de subordinación donde una categoría general comprende varias subcategorías específicas. Por ejemplo, la categoría “Gestión del talento humano” se articula con subcategorías como “motivación”, “formación profesional” y “alineación de capacidades”.

Relaciones Causales. Indican conexiones donde un concepto se configura como causa o efecto de otro dentro del análisis. Por ejemplo, la “motivación del personal” está asociada causalmente con la “calidad de la toma de decisiones”, dado que personal motivado tiende a generar mejores decisiones estratégicas.

Relaciones Asociativas. Reflejan vínculos menos formales o indirectos que relacionan conceptos que coexisten o influyen mutuamente, como “formación profesional continua” y “fortalecimiento de capacidades para enfrentar retos geopolíticos”.

Construcción de la Red Semántica en la Investigación

Se codificaron y organizaron los datos cualitativos en nodos temáticos que generaron la estructura inicial de categorías y subcategorías. Posteriormente, se identificaron las relaciones entre estas categorías a través de análisis de contenido, codificación axial y selectiva, permitiendo construir un mapa conceptual que refleja la complejidad y dinamismo del fenómeno estudiado. La red semántica desarrollada evidencia:

- La centralidad de la Gestión del talento humano como categoría nodal, de la que derivan subcategorías estratégicas y prácticas concretas que impactan la capacidad institucional.
- La interrelación entre la motivación del personal y la formación profesional continua, que conjuntamente potencian las capacidades adaptativas del personal militar para responder a los escenarios VICA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos).
- La conexión causal entre la alineación efectiva de capacidades del personal y la mejora en la toma de decisiones estratégicas, factor clave para la proyección geopolítica y operativa de las Fuerzas Armadas.
- La integración de la categoría fortalecimiento de capacidades para enfrentar retos geopolíticos con la categoría decisiones estratégicas, reflejando que el desarrollo continuo de competencias, tecnología y doctrina influye directamente en la calidad y eficacia de las decisiones tomadas.

Figura 2 Red semántica de la gestión del talento humano (GTH)

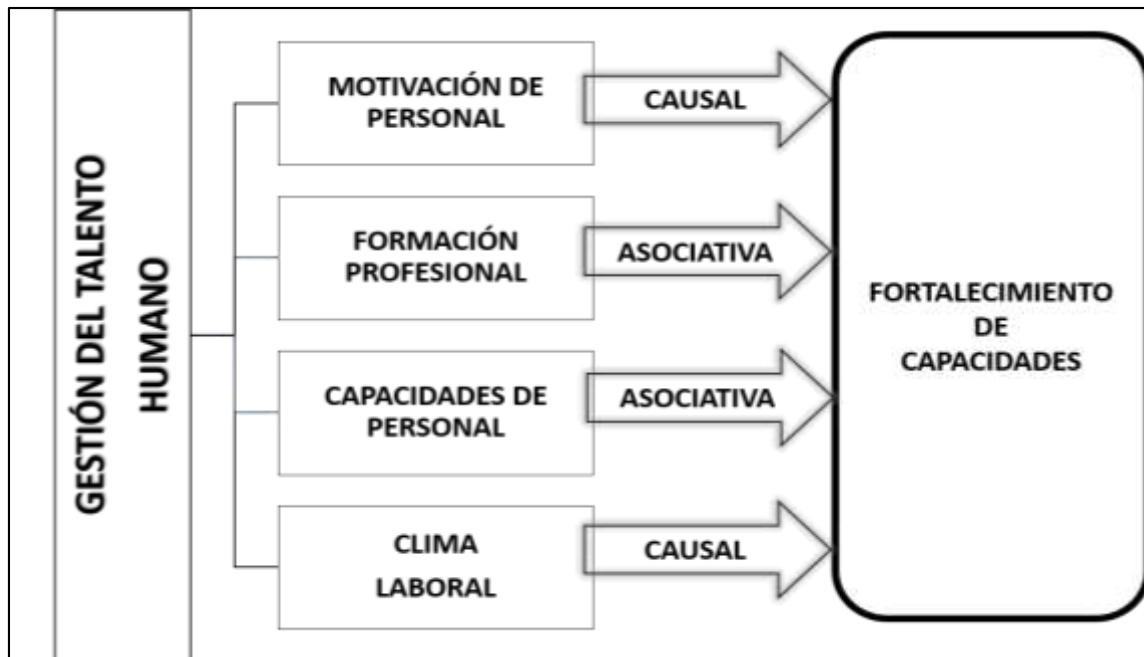
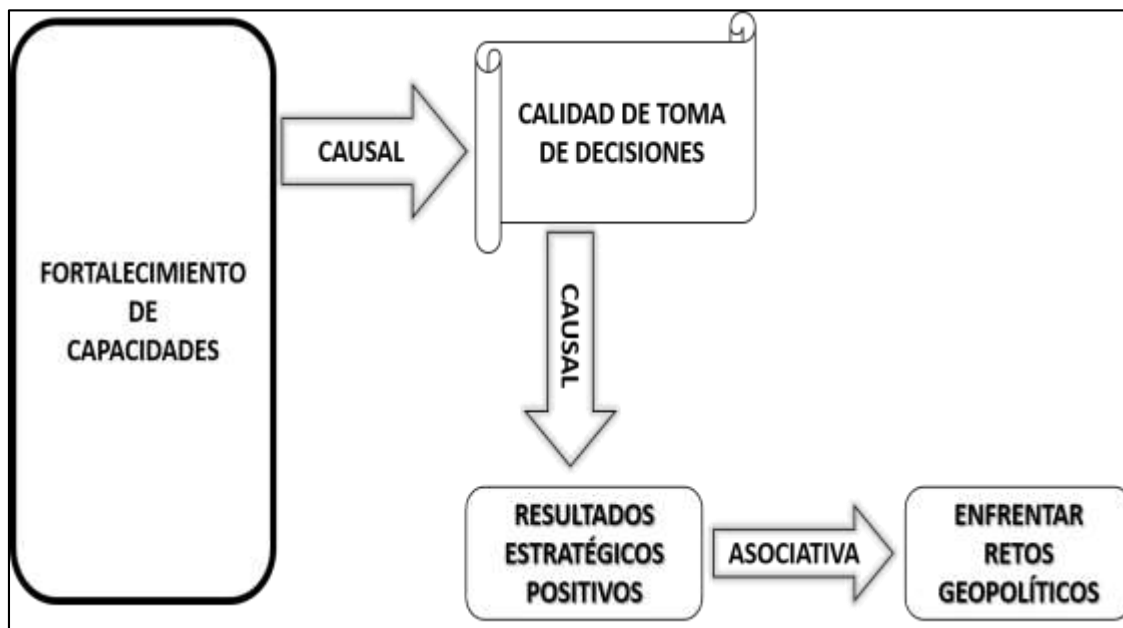


Figura 3 Red semántica del fortalecimiento de capacidades



Importancia y Uso de la Red Semántica

Esta representación gráfica no solo facilita la comprensión profunda e integral del fenómeno, sino que también permite identificar patrones, vacíos y prioridades para la intervención en la gestión del talento humano. Al visualizar las relaciones jerárquicas,

causales y asociativas, es posible fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia, promoviendo una gestión más estratégica y alineada con las exigencias geopolíticas actuales.

El uso de la red semántica en esta investigación cumple con los estándares metodológicos de la Escuela Superior de Guerra, aportando claridad analítica para fundamentar recomendaciones y propuestas que optimicen el capital humano y la capacidad estratégica de las Fuerzas Armadas del Perú hacia el 2025.

4.4 Triangulación

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍA	TRIANGULACIÓN DE TÉCNICAS OBSERVACIÓN	TRIANGULACIÓN DE MUESTRAS TÉCNICA DE ENTREVISTA	TRIANGULACION DE TEORÍAS TÉCNICA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL	SÍNTESIS INTEGRATIVA
Gestión del talento humano	Motivación de personal	Durante ejercicios de riesgo y simulaciones operativas, se observa que el personal militar motivado exhibe actitudes de seguridad, rapidez y eficacia en la toma de decisiones bajo presión. Se evidencia cómo la motivación interna influye en la claridad del juicio, la confianza en sí mismos y la capacidad de liderazgo en momentos críticos.	Existe un 90% entre los expertos de que un militar motivado toma mejores decisiones en situaciones difíciles o de riesgo. La motivación reduce el miedo al error, aumenta la convicción, autonomía y confianza. Permite mantener la calma y enfocarse en la misión bajo presión, evitando el pánico. Incrementa el compromiso, la perseverancia y la búsqueda de soluciones creativas. Promueve la coherencia con la doctrina, evita decisiones impulsivas y fomenta la colaboración en equipo. Además, proporciona un sentido claro de propósito al esfuerzo y al sacrificio.	La teoría de la "Motivación en el Personal Militar" subraya que la motivación es un factor determinante para la toma de decisiones efectivas, fortaleciendo la resiliencia y la capacidad de adaptación del personal en escenarios complejos. Los estudios en población militar peruana relacionan la motivación intrínseca con conductas de liderazgo efectivas y la motivación social normativa con la capacidad de adaptación, aspectos fundamentales para las decisiones geopolíticas.	La convergencia de las tres fuentes es notable: la motivación es un catalizador directo para una toma de decisiones superior en contextos de riesgo. Los expertos articulan los mecanismos psicológicos y operativos (confianza, calma, compromiso, coherencia), la observación los valida en escenarios simulados, y la teoría subraya su importancia para el desempeño estratégico. Esto refuerza la idea de que invertir en la motivación del personal es directamente proporcional a la capacidad institucional para tomar decisiones geopolíticas sólidas.
	Formación profesional	La observación en talleres y entrenamientos militares se centra en identificar cómo los conocimientos adquiridos influyen en la forma en que los militares afrontan	La gran mayoría de los expertos confirma haber participado en capacitaciones (diplomados, maestrías, programas especializados) que les han ayudado a	La teoría de la "Formación profesional" enfatiza que la capacitación constante fortalece la capacidad analítica y la toma de decisiones acertadas. La investigación busca analizar	Existe un reconocimiento individual del valor de la capacitación estratégica para la mejora en la toma de decisiones, validado tanto por las experiencias de los expertos como por los

		dilemas operativos o estratégicos, y si esta formación genera un impacto real en su capacidad de análisis y toma de decisiones en contextos de riesgo.	pensar estratégicamente y tomar mejores decisiones, ampliando su visión y adquiriendo nuevas competencias. Mencionan capacitaciones militares de alto nivel, gestión pública y cursos especializados. Sin embargo, la crítica principal es la falta de sistematicidad: estas oportunidades son "espacios puntuales" y no parte de un plan institucional integral. Se demanda una cultura organizacional que promueva el pensamiento estratégico "desde la base"	cómo esta formación contribuye al fortalecimiento de la capacidad para enfrentar retos geopolíticos	observables en el terreno. No obstante, la principal debilidad radica en la ausencia de una estrategia institucional integral que estandarice y garantice estas oportunidades para todo el personal necesario, lo que convierte la formación estratégica en un beneficio esporádico en lugar de un pilar sistemático de desarrollo de talento.
Capacidades del personal	La observación de la asignación de roles y funciones permite evidenciar si las competencias técnicas, estratégicas y operativas de cada miembro son aplicadas adecuadamente. Se busca identificar posibles desajustes entre habilidades individuales y funciones encomendadas, lo que incide en la eficiencia institucional y la motivación.	La percepción es mixta. Algunos expertos reportan un claro alineamiento entre su formación y sus funciones, y oportunidades para liderar cambios o asumir puestos de alta responsabilidad. Sin embargo, las críticas predominantes apuntan a que muchos puestos se asignan por "padrinazgo" o antigüedad en lugar de competencias específicas. Incluso quienes reportan experiencias positivas indican un "margen importante para potenciar aún más" sus capacidades. El problema central es la falta de una gestión	El problema de la "débil conexión entre las habilidades del personal y las necesidades estratégicas" y la "falta de una planificación de carrera clara" son destacados en el planteamiento del problema. La teoría de "Capacidades del personal" aboga por un enfoque en el desarrollo de estas capacidades para asegurar una respuesta eficiente y estratégica. El objetivo de la investigación es establecer cómo influye la alineación de capacidades en la mejora de la toma de decisiones estratégicas.	Las fuentes revelan una subutilización significativa del talento humano debido a la falta de un sistema meritocrático y de una gestión estratégica de recursos humanos. Aunque existen casos individuales de buen aprovechamiento, la norma parece ser la asignación de puestos por factores extrínsecos (afinidad, antigüedad) más que por competencias. La observación en campo confirma la necesidad de identificar estos desajustes, mientras que el análisis documental y los objetivos de la investigación subrayan la importancia de una alineación	

			estratégica de recursos humanos que alinee sistemáticamente perfiles con puestos.		estratégica entre las capacidades del personal y las necesidades institucionales para mejorar la eficacia y la motivación.
Toma de decisiones geopolíticas	Fortalecimiento de capacidad para enfrentar retos geopolíticos.	La observación en programas de instrucción y planes de adiestramiento busca identificar las insuficiencias percibidas por el personal en tecnología, logística, doctrina o tácticas. Esto permite evidenciar cómo estas carencias repercuten en la eficacia estratégica frente a amenazas específicas.	Se requiere una transformación profunda. Los expertos piden entrenamiento multidisciplinario y conjunto con actores civiles e internacionales, entrenamiento de mayor calidad y específico para amenazas reales, mayor inversión económica en capacitaciones y herramientas tecnológicas avanzadas (simulaciones realistas), y capacitación continua y actualizada para todo el personal. Es fundamental un sistema de gestión de carrera que actualice funciones, evalúe el desempeño justamente y cree planes de carrera claros. Lo más crucial es un cambio cultural profundo que acepte la falta de preparación, valore al "militar pensante" y al líder transformacional, y fomente la formación de estrategias. También se necesita mayor concientización y enfoque en amenazas específicas	El "Informe Final de Investigación" destaca la necesidad de una "transformación profunda en la manera de gestionar al personal militar" para cerrar las brechas actuales. Los antecedentes internacionales muestran ejemplos de gestión de RRHH que fortalecen la resiliencia organizacional en crisis mediante flexibilidad, bienestar y digitalización. La teoría de "Fortalecimiento de Capacidades" aboga por la modernización tecnológica y doctrinal, y la integración de competencias humanas y tecnológicas	Todas las fuentes convergen en la necesidad de una transformación integral y sistémica en el entrenamiento y apoyo. Las entrevistas proveen un plan de acción detallado, desde la colaboración interagencial y la inversión en tecnología, hasta un cambio cultural profundo que valore el pensamiento estratégico. La observación valida la identificación de estas brechas en los programas de instrucción. El marco teórico y los antecedentes internacionales subrayan la eficacia de enfoques integrales que combinan formación de calidad con un sistema de gestión de talento humano que prioriza el desarrollo continuo y la adaptabilidad.

			como el narcotráfico y la ciberdefensa.		
	Decisiones estratégicas	En reuniones de planificación y sesiones de Estado Mayor, se observan los criterios priorizados al tomar decisiones relevantes: información de inteligencia, experiencia del personal, recursos, contexto geopolítico y factores humanos. Se analiza cómo interactúan los elementos técnicos, políticos y humanos, reflejando el impacto de la gestión del talento humano en la proyección estratégica	Las decisiones de gran trascendencia se toman en instancias de alto mando, donde predominan la autoridad jerárquica y la búsqueda de consenso, y el criterio de la experiencia práctica y operativa de los mandos. Las decisiones se enmarcan en la doctrina militar y procedimientos predefinidos. Se valora el aporte de especialistas y estudios detallados, el empleo de inteligencia (personal, logística, estratégica). Se consideran los riesgos operativos, impacto en la misión, recursos disponibles, marco legal y efecto en la población civil. También se analiza la alineación con objetivos estratégicos y la consideración de experiencias pasadas. Se mide la viabilidad de la decisión por los recursos logísticos, humanos y tecnológicos, y la correcta ejecución de las órdenes. Las críticas incluyen poco espacio para el talento joven, especializado o multidisciplinario, y que la urgencia puede limitar el análisis profundo	Las decisiones en escenarios complejos deben ser rápidas, informadas y efectivas. La "desconexión" entre esquemas tradicionales y las demandas modernas es una barrera. La teoría de "Decisiones Estratégicas" requiere un enfoque multidimensional (político, económico, militar, cultural) que integre inteligencia prospectiva, evaluación de riesgos/escenarios y coordinación interinstitucional. La teoría poliheurística señala que bajo presión se usan atajos cognitivos antes de análisis profundos. La teoría de complejidad computacional resalta la necesidad de competencias cognitivas y emocionales.	La toma de decisiones estratégicas en las FAP es un proceso complejo que busca ser metódico y legítimo, integrando la experiencia de alto mando, la doctrina militar, el análisis técnico y la inteligencia. Sin embargo, persiste una tensión entre los criterios tradicionales (experiencia y jerarquía) y la necesidad de incorporar voces jóvenes y análisis multidisciplinarios, así como la limitación del tiempo en situaciones urgentes. La observación corrobora la importancia de estos factores, y el marco teórico proporciona una base para entender la complejidad, la necesidad de un enfoque multidimensional y las limitaciones cognitivas en contextos de presión.

CAPÍTULO V: DIÁLOGO TEÓRICO EMPÍRICO

Este capítulo presenta una interpretación analítica que conecta la información empírica obtenida a través de entrevistas semiestructuradas, observaciones y análisis documental con las teorías referenciales identificadas en el marco teórico. Se busca enriquecer la comprensión sobre el impacto de la gestión del talento humano en la calidad y efectividad de la toma de decisiones geopolíticas en las Fuerzas Armadas del Perú, relacionando los hallazgos con el objetivo general y los específicos, así como con las categorías y subcategorías definidas en la investigación.

Los datos empíricos evidencian que la motivación del personal militar es un factor crítico para su desempeño y la toma de decisiones en escenarios de alta presión y riesgo. Las entrevistas y observaciones confirmaron que un militar motivado presenta mayor confianza, calma bajo presión, compromiso con la misión y mayor coherencia con la doctrina institucional, aspectos que propician decisiones más sólidas y oportunas. Este hallazgo confirma la teoría sobre la motivación del personal militar, que señala la influencia directa de factores intrínsecos y extrínsecos en la capacidad de liderazgo y adaptación en contextos complejos (Pérez & Torres, 2024). La convergencia entre los datos y la teoría refuerza que fortalecer la motivación es un catalizador estratégico para mejorar la toma de decisiones geopolíticas.

La formación continua aparece en los hallazgos como un pilar fundamental para el desarrollo de competencias técnicas, estratégicas y analíticas, indispensables para enfrentar retos geopolíticos volátiles e inciertos. Aunque el personal valora positivamente la capacitación recibida, se identifican brechas importantes por la falta de sistematicidad e integralidad en los planes de formación institucionales, lo que limita el desarrollo sostenido y uniforme de las capacidades necesarias. Estas evidencias coinciden con la teoría que destaca la formación profesional continua como clave para la actualización y fortalecimiento

estratégico del capital humano militar (Ministerio de Defensa del Perú, 2023; CAEN, 2025). Así, la formación profesional contribuye claramente al fortalecimiento de la capacidad para enfrentar retos geopolíticos.

Los testimonios reflejan una realidad mixta respecto a la alineación entre capacidades y asignación de roles. Se reconocen fortalezas en liderazgo, manejo tecnológico y análisis estratégico, pero también limitaciones debido a asignaciones basadas en antigüedad o favoritismos, lo que genera subutilización del talento. Esto se relaciona con la teoría que plantea que las capacidades deben ser dinámicas y adaptativas, alineándose con las necesidades estratégicas para asegurar decisiones efectivas frente a escenarios VICA (Benavides, 2021). La mejora en la alineación de capacidades está directamente ligada a una mejor toma de decisiones estratégicas.

La interacción entre recursos humanos, tecnológicos y doctrinales aparece como un determinante clave para la preparación y respuesta efectiva ante amenazas como narcotráfico, ciberataques y conflictos fronterizos. Los datos muestran una percepción general de insuficiencia en la formación específica, inversión tecnológica y coordinación interinstitucional, lo que limita la capacidad operativa. Este hallazgo dialoga con la teoría del fortalecimiento de capacidades para enfrentar retos geopolíticos, que enfatiza la necesidad de un desarrollo integral y continuo para la toma ágil y efectiva de decisiones (Aznar Fernández-Montesinos, 2025)

Los procesos de toma de decisiones en las Fuerzas Armadas se caracterizan por integrar múltiples dimensiones: análisis técnico, experiencia de mandos, inteligencia estratégica y criterios jerárquicos. Sin embargo, se identifican tensiones entre los esquemas tradicionales y la necesidad de incorporar mayor análisis multidisciplinario, innovación y perspectivas del talento joven. Las entrevistas y observaciones destacan que, aunque el marco doctrinario guía las decisiones, la rigidez y la urgencia limitan análisis profundos, en línea con teorías que proponen enfoques multidimensionales y flexibles para enfrentar la complejidad y volatilidad del sistema internacional (Wilson, 2015; Mintz, 2010). Este diálogo

indica que la gestión del talento humano tiene un papel decisivo en fortalecer dichas capacidades estratégicas, contribuyendo a decisiones informadas y fundamentadas.

El análisis integrado muestra cómo la gestión del talento humano, a través de la motivación, formación y alineación de capacidades, incide directamente en la calidad y eficacia de la toma de decisiones geopolíticas en las Fuerzas Armadas del Perú. Teóricamente, se confirman y enriquecen marcos conceptuales relacionados con la gestión estratégica del talento humano y la geoestrategia, mientras que empíricamente se aportan evidencias concretas que permiten identificar debilidades y oportunidades de mejora. Prácticamente, estos hallazgos señalan la urgencia de reformas en políticas institucionales para institucionalizar procesos sistemáticos y estratégicos de gestión de talento, con impacto en la seguridad nacional y estabilidad regional.

CONCLUSIONES

La investigación confirma que la gestión del talento humano (GTH) constituye un factor determinante en la calidad y efectividad de las decisiones geopolíticas en las Fuerzas Armadas del Perú. Se evidenció que cuando la motivación, la formación continua y la alineación de capacidades se articulan estratégicamente, los procesos decisorios se vuelven más ágiles, coherentes y adaptados a contextos cambiantes. En contraste, la ausencia de un enfoque integral de GTH reproduce brechas estructurales que limitan la capacidad institucional para responder con eficacia a los retos geopolíticos del 2025.

El análisis demostró que la motivación del personal militar es un factor esencial para garantizar la resiliencia, el compromiso y la coherencia doctrinaria en escenarios de presión. Tanto la motivación intrínseca basada en valores, misión y vocación de servicio como la extrínseca relacionada con incentivos, reconocimiento y condiciones de vida influyen en la seguridad y rapidez con que se adoptan decisiones estratégicas. Esto valida la hipótesis de que la motivación del personal contribuye significativamente al fortalecimiento de la capacidad de respuesta geopolítica.

La evidencia señala que la formación profesional, aunque reconocida como indispensable por el personal militar, carece de una estructura institucionalizada y permanente. Los programas existentes resultan insuficientes para enfrentar escenarios híbridos (ciberseguridad, cooperación internacional, operaciones multinacionales), generando un desfase entre las competencias adquiridas y las demandas reales del entorno geopolítico. Se confirma así que una formación continua sistemática es indispensable para garantizar decisiones basadas en análisis técnico-estratégico sólido.

Los resultados corroboran que la correcta alineación entre las capacidades del personal y las responsabilidades asignadas incrementa de manera sustantiva la efectividad de las decisiones estratégicas. Sin embargo, se identificaron prácticas persistentes de

designación de cargos basadas en criterios de antigüedad o favoritismo, lo que conlleva subutilización del talento y pérdida de eficiencia institucional. De esta forma, se valida la hipótesis de que la alineación estratégica de capacidades optimiza la toma de decisiones en las Fuerzas Armadas.

Se concluye que la efectividad de la gestión del talento humano no depende únicamente de políticas aisladas, sino de una transformación cultural dentro de las Fuerzas Armadas. La persistencia de estructuras rígidas y jerárquicas constituye un obstáculo para generar decisiones ágiles y multidisciplinarias. El estudio revela que solo una gestión del talento humano integrada al planeamiento estratégico y a la doctrina militar permitirá consolidar una cultura organizacional moderna y adaptativa, acorde con las exigencias del escenario geopolítico contemporáneo.

RECOMENDACIONES

Diseñar e implementar un sistema de incentivos que articule reconocimiento profesional (ascensos meritocráticos, acceso a puestos de responsabilidad estratégica) y bienestar personal (programas familiares, salud mental, conciliación trabajo–familia). Esto permitirá consolidar una motivación sostenible que refuerce la resiliencia del personal y la coherencia en la toma de decisiones.

Establecer un plan de capacitación permanente, transversal y obligatorio en todas las ramas de las Fuerzas Armadas, con énfasis en competencias críticas como inteligencia estratégica, análisis geopolítico, operaciones conjuntas, ciberdefensa y diplomacia militar. Dicho plan debe estar articulado a los objetivos del Estado Mayor Conjunto y contar con seguimiento evaluativo para garantizar su impacto.

Reestructurar los procesos de selección, asignación y promoción bajo un esquema de gestión por competencias. Este modelo debe sustituir criterios tradicionales (antigüedad, favoritismos) por evaluaciones objetivas basadas en desempeño, habilidades y potencial estratégico, garantizando que cada oficial o técnico sea ubicado en funciones donde maximice su aporte.

Promover un liderazgo estratégico basado en la colaboración, innovación y deliberación multidisciplinaria. Esto implica reducir la rigidez jerárquica en los procesos de toma de decisiones y abrir espacios donde el conocimiento especializado sea un insumo central, fortaleciendo así la agilidad y pertinencia de las decisiones geopolíticas.

Integrar la gestión del talento humano en los planes de desarrollo institucional, en la doctrina militar y en las políticas del sector Defensa, asegurando su sostenibilidad en el tiempo. Para ello, se recomienda formalizar normativamente la GTH como componente esencial de la seguridad nacional, vinculándola directamente con la capacidad operativa y estratégica de las Fuerzas Armadas del Perú.

PROPUESTA PARA ENFRENTAR LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

La gestión del talento humano en las Fuerzas Armadas del Perú, en el contexto geopolítico del 2025, enfrenta serias deficiencias que afectan la calidad y eficacia de la toma de decisiones estratégicas. La problemática identificada revela brechas críticas en la motivación, formación profesional y alineación de capacidades del personal militar, que limitan su preparación para responder a retos complejos y dinámicos. La propuesta que se plantea en este capítulo surge de los hallazgos empíricos y teóricos de la investigación, dirigida a superar dichas limitaciones mediante un enfoque estratégico, coherente y sostenible que fortalezca el capital humano y, por ende, la capacidad decisoria geopolítica.

Fundamentación Teórica y Metodológica

La propuesta se sustenta en marcos teóricos que enfatizan la gestión estratégica del talento humano como un motor clave para la toma de decisiones organizacionales de alto impacto, especialmente en contextos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VICA). Se adopta un enfoque integral que articula motivación, formación continua y alineación de capacidades con las necesidades estratégicas de la institución, en congruencia con teorías como la RBV (Resource Based View) y el fortalecimiento de capacidades para retos geopolíticos (Aznar Fernández-Montesinos, 2025; Benavides, 2021; Pérez & Torres, 2024). Además, se aplica un método cualitativo basado en un estudio de caso que permitió identificar las dificultades específicas y las oportunidades más factibles para realizar intervenciones efectivas.

Estrategias y Acciones Propuestas

Fase 1: Diagnóstico y Planificación

- Realizar un diagnóstico exhaustivo con énfasis en la motivación, formación y capacidades del personal utilizando herramientas cualitativas (entrevistas estructuradas, observación, análisis documental).

- Asimismo, establecer comités multidisciplinarios integrados por expertos en gestión del talento humano, geopolítica y liderazgo militar para diseñar planes específicos de acción.

Fase 2: Implementación

- Diseñar e implementar un sistema integral de incentivos que incluya ascensos meritocráticos, reconocimientos profesionales, programas de bienestar psicológico y conciliación trabajo familia, fomentando una motivación sostenible.
- Establecer programas obligatorios y recurrentes de formación continua con énfasis en inteligencia estratégica, análisis geopolítico, operaciones conjuntas, ciberdefensa y diplomacia militar, con evaluación periódica del impacto.
- Reestructurar procesos de selección, asignación y promoción mediante un modelo basado en competencias, eliminando prácticas tradicionalistas como favoritismos y antigüedad no justificada.
- Promover un liderazgo colaborativo e innovador que reduzca la rigidez jerárquica, incentivando la deliberación multidisciplinaria y la inclusión de talento joven en la toma de decisiones estratégicas.

Fase 3: Evaluación y Seguimiento

- Implementar sistemas de monitoreo y evaluación que midan indicadores clave de desempeño relacionados con la motivación, formación, capacidades y calidad de las decisiones estratégicas.
- Realizar auditorías anuales para medir la efectividad y la sostenibilidad de las acciones emprendidas, ajustando estrategias según resultados y retroalimentación.

Recursos Necesarios

- Financiamiento para planes de formación, incentivos y tecnologías de información que faciliten el seguimiento y evaluación de procesos.
- Personal especializado en gestión humana y estrategia que lidere las iniciativas.

- Apoyo institucional desde el Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas y las direcciones de personal de las instituciones armadas para garantizar la integración y continuidad de la propuesta.
- Herramientas tecnológicas para la capacitación virtual y el control del desempeño.

Resultados Esperados

- Mayor cohesión y compromiso del personal militar, evidenciado en niveles sostenidos de motivación y resiliencia.
- Profesionalización constante que reduzca brechas en competencias estratégicas y técnicas de relevancia geopolítica.
- Procesos de selección y promoción transparentes y basados en mérito, que optimicen la asignación de talento.
- Mejor calidad y oportunidad en la toma de decisiones geopolíticas, fortaleciendo la seguridad nacional y la capacidad de respuesta ante amenazas complejas.
- Cultura organizacional orientada hacia la innovación, colaboración y adaptación continua.

Sostenibilidad y Viabilidad

- La propuesta está diseñada para ser implementada de manera escalonada, aprovechando recursos existentes y fortaleciendo capacidades internas, lo que asegura su sostenibilidad financiera y técnica en el tiempo. La inclusión en políticas institucionales y doctrinas militares garantizará su continuidad y adaptación a futuros escenarios geopolíticos.
- La participación activa de los mandos superiores y la creación de mecanismos de retroalimentación permanente permitirán mantener la innovación y la pertinencia de las estrategias adoptadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alburuque Arana, F. E., Chuquitucto Cotrina, L. K., Marín Terrones, L. E., Mostacero Arévalo, N. F., & Otiniano León, M. Y. (2023). *Human talent management in the work performance of a marketing company - Peru. Proceedings of the 3rd LACCEI International Multiconference on Entrepreneurship, Innovation and Regional Development (LEIRD 2023): "Igniting the Spark of Innovation: Emerging Trends, Disruptive Technologies, and Innovative Models for Business Success."* <https://doi.org/10.18687/leird2023.1.1.584>
- Álvarez Chaigneau, J. I. (2025). De la geopolítica a la visión geoestrategia. *Revista de Marina*. <https://revistamarina.cl/articulo/de-la-geopolitica-la-vision-geoestrategia>
- Armada de Chile. (2025). *Plan estratégico institucional 2025–2030*. Dirección General del Personal de la Armada.
- Aznar Fernández-Montesinos, F. (2025). *El gran reto geopolítico del siglo XXI: La multipolaridad desequilibrada* (Documento de análisis). Ministerio de Defensa de España.
- Benavides, R. A. (2021). El planeamiento basado en capacidades y efectos y su adaptación en el proceso de transformación del Ejército del Perú. *Military Review*, 101(12), 34-47. <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/Army-Press-Online-47>.
- Biosca Ponce, E. (2016). La gestión del talento en las FAS. Una decisión estratégica. *Documento de Investigación*, 10. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6029306.pdf>
- Birri, R. (2014). *Human Capital Management*. Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4575-4>
- Bossaerts, P., & Murawski, C. (2017). *Computational complexity and human decision-making. Trends in cognitive sciences*, 21(12), 917-929.

- Cabrera Dávila, I. G. (2025). Management of human talent in job competencies within public organizations: a systematic review. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 6(2), e25038. <https://doi.org/10.51798/sijis.v6i2.1060>
- Centro de Altos Estudios Nacionales - CAEN. (2025). *Información institucional. Ministerio de Defensa del Perú*. Recuperado de <https://www.gob.pe/4345-centro-de-altos-estudios-nacionales>
- Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú. (2023). *Importancia del desarrollo de la resiliencia en el personal militar*. <https://ceeeep.mil.pe/2023/02/02/importancia-del-desarrollo-de-la-resiliencia-en-el-personal-militar/>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc graw hill.
- Čižiūnienė, K., Voronavičiūtė, G., Marinkovic, D., & Matijošius, J. (2025). *Sustainable Human Resource Management in Emergencies: The Case of the Lithuanian Logistics Sector. Sustainability*, 17(6), 2591. <https://doi.org/10.3390/su17062591>
- Costa, I. P. de A., Terra, A. V., Moreira, M. Â. L., Pereira, M. T., Fávero, L. P. L., Santos, M. dos, & Gomes, C. F. S. (2022). *A Systematic Approach to the Management of Military Human Resources through the ELECTRE-MOr Multicriteria Method. Algorithms*, 15(11), 422. <https://doi.org/10.3390/a15110422>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. sage.
- Dirección de Personal de la Marina [DOPOLMAR]. (2013). *Informe sobre la gestión de recursos humanos en la Marina de Guerra del Perú (Informe N.º 11108)*. Ministerio de Defensa del Perú.
- Escuela Militar del Perú. (2025). *Adaptabilidad en las operaciones militares modernas: requisito de liderazgo*. Repositorio Institucional. <https://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/bitstreams/e7c7e1ef-c765-425e-850d-b8e53c6b38a6/download>

- Fanaei, S., Zareiyan, A., Shahraki, S., & Mirzaei, A. (2023). *Determining the key performance indicators of human resource management of military hospital managers; a TOPSIS study*. *BMC Primary Care*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12875-023-02007-7>
- Fonseca Mendoza, A. L., Monterrosa López, N. J., & López Juvinao, D. D. (2020). *Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional: breve relación desde la teoría*. *ECONÓMICAS CUC*, 41(1). <https://doi.org/10.17981/econcuc.41.1.2020.org.6>
- Frías Pérez, E. A. (2023). *La gestión estratégica de los recursos humanos: una mirada desde las competencias en las ciencias humanas*. <https://doi.org/10.24133/recihys.v1i2.3211>
- García Dávila, J. D. (2023). *Human talent management and job performance: a non-experimental study in an interregional clinic*. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 4(4), e23054. <https://doi.org/10.51798/sijis.v4i4.711>
- Gargallo-Castel, A. F., & Marzo-Navarro, M. (2024). Job satisfaction in the armed forces: Differences among ranks. *Economics & Sociology*, 17(1), 36–48. Internet Archive. <https://doi.org/10.14254/2071-789x.2024/17-1/3>
- Geethanjali, N., Ashifa, K. M., Raina, A., Patil, J., Byloppilly, R., & Rajest, S. S. (2023). *Application of Strategic Human Resource Management Models for Organizational Performance*. *Data-Driven Decision Making for Long-Term Business Success*, 1–19. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2193-5.ch001>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Vol. 6, pp. 102-256). México.: méxico: mcGraw-Hill.
- Infobae Perú. (2025, mayo 24). *Ejército del Perú fortalece su capacidad operativa con nuevos fusiles ARAD 7*. <https://www.infobae.com/peru/2025/05/24/ejercito-del-peru-fortalece-su-capacidad-operativa-con-nuevos-fusiles-arad-7/>
- Lekea, I., Lekeas, G., & Topalnakos, P. (2023). Exploring Enhanced Military Ethics and Legal Compliance through Automated Insights: An Experiment on Military Decision-making in Extremis. *Conatus*, 8(2), 345–372. <https://doi.org/10.12681/cjp.35213>
- Maldonado Ojeda, E., & Manrique Cagua, A. (2017). *Gestión de talento humano basado en competencias: una perspectiva latinoamericana*. "Carácter" Revista Científica de La

Universidad Del Pacifico ISSN 2602-8476, 5(1).
<https://doi.org/10.35936/caracter.v5i1.32>

Ministerio de Defensa del Perú (Mindef). (2024, noviembre 27). *Mindef se propone fortalecer las capacidades operativas de las FF. AA. y mejorar el bienestar del personal militar en el 2025* [Nota de prensa]. <https://www.gob.pe/institucion/mindef/noticias/1065712-mindef-se-propone-fortalecer-las-capacidades-operativas-de-las-ff-aa-y-mejorar-el-bienestar-del-personal-militar-en-el-2025>

Ministerio de Defensa del Perú. (2023). *Plan de formación y desarrollo profesional en las Fuerzas Armadas del Perú*. Lima, Perú: Ministerio de Defensa.

Mintz, A., & DeRouen Jr, K. (2010). *Understanding foreign policy decision making*. Cambridge University Press.

Morgenthau, H. J. (1973). *Politics among nations*.

Olivos Jiménez, L. M., Olivos Jiménez, M. A., Cortez López, F., & Campos Trigos, J. A. (2023). *Perspectivas de la gestión del talento humano en el sector público de Perú*. *Revista De Ciencias Sociales*, 29(1), 277-288.
<https://doi.org/10.31876/rcs.v29i1.39752>

Pardo Enciso, C. E., & Porras Jiménez, J. A. (2011). *La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas*. 4(2), 167–183.
<https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1171&context=gs>

Pérez, J., & Torres, M. (2024). *Motivación y conductas de liderazgo en una población militar de Arequipa*. *Revista de Psicología Militar*, 12(1), 45–58.

Perspectivas de la gestión del talento humano en el sector público de Perú. (2023). *Revista de Ciencias Sociales*. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i1.39752>

Pinargote Párraga, J. E., & Pico Macías, M. E. (2023). *Modelo de Gestión de Talento Humano como factor del desempeño organizacional*. *RECIMUNDO*, 7(2), 124–126.

Revista Impulso. (2025). *Gestión del talento humano y desarrollo de competencias en el Ejército Peruano*. <https://revistaimpulso.org/index.php/impulso/article/view/461>

- Robbins, S., Coulter, M., Enríquez, L. F., & Ramirez, V. D. (2005). *Administración Pearson Educación*. México.
- Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill México.
- Sánchez, R. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las Fuerzas Armadas del Perú: Retos y perspectivas*. *Revista de Estudios Estratégicos Militares*, 12(2), 45–60.
- Solano-Castro, V. V., Cavero Aybar, H. N., Chalco Vargas, F. T., & Nuñez Lira, L. A. (2023). *Estrategias de gestión del talento humano en pequeñas y medianas empresas peruanas*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(Especial 10), 954–966. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.6>
- The Diplomat Spain. (2025, 7 de enero). *Geopolítica y guerra en el segundo cuarto del siglo XXI*. <https://thediplomatinspain.com/2025/01/07/geopolitica-y-guerra-en-el-segundo-cuarto-del-siglo-xxi/>
- UNIR Revista. (2025, febrero 26). ¿Qué es la geoestrategia? <https://www.unir.net/revista/derecho/geoestrategia/>
- Universidad Isabel I. (2024). *Descifrando la geoestrategia: clave para entender el juego del poder global*. <https://www.ui1.es/blog-ui1/descifrando-la-geoestrategia-clave-para-entender-el-juego-del-poder-global>
- Vargas Prado, K. F., Jurado Enriquez, E. L., Talla Linderman, M. C., Huamán Narvay, J., Campos Sobrino, M. del R., & Campos Martínez, S. R. (2024). *Human Talent Management in Academia*. VISUAL REVIEW. *International Visual Culture Review / Revista Internacional de Cultura Visual*, 16(2). <https://doi.org/10.62161/revvisual.v16.5196>.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods (Vol. 5)*. sage.
- Zreik, M. (2024). *The Soft Power of Talent. Global Practices on Effective Talent Acquisition and Retention*, 403–425. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1938-3.ch022>

ANEXOS

Anexo 1 Matriz de Consistencia

Problemas	Objetivos	Categorías y Subcategorías	Metodología
<p>Problema General ¿Cómo es el impacto de la gestión del talento humano en la toma de decisiones geopolíticas en las Fuerzas Armadas del Perú, 2025?</p> <p>Problemas Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Cómo la motivación del personal en las Fuerzas Armadas del Perú contribuye al fortalecimiento de su capacidad para enfrentar retos geopolíticos? ✓ ¿Cómo la formación profesional continua en las Fuerzas Armadas del Perú al fortalecimiento de su capacidad para enfrentar retos geopolíticos? ✓ ¿Cómo influye la alineación entre las capacidades del personal en la mejora de la toma de decisiones estratégicas en las Fuerzas Armadas del Perú? 	<p>Objetivo General Evaluar el impacto de la gestión del talento humano en la toma de decisiones geopolíticas en las Fuerzas Armadas del Perú, 2025.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Analizar cómo la motivación del personal en las Fuerzas Armadas del Perú contribuye al fortalecimiento de su capacidad para enfrentar retos geopolíticos. ✓ Analizar cómo la formación profesional continua en las Fuerzas Armadas del Perú al fortalecimiento de su capacidad para enfrentar retos geopolíticos. ✓ Establecer cómo influye la alineación entre las capacidades del personal en la mejora de la toma de decisiones estratégicas en las Fuerzas Armadas del Perú. 	<p>Categoría 1: Gestión del talento humano Subcategorías 1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivación - Formación profesional - Capacidades del personal <p>Categoría 2: Toma de decisiones geopolíticas Subcategorías 2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimiento de capacidad para enfrentar retos geopolíticos. - Decisiones estratégicas 	<p>Enfoque de investigación: Cualitativo</p> <p>Tipo de investigación: Estudio de casos</p> <p>Método de investigación: Entrevistas</p> <p>Muestra: La muestra estará conformada por un grupo de Oficiales y Técnicos dentro de las Fuerzas Armadas del Perú</p> <p>Técnica: -Entrevistas semiestructuradas</p> <p>Instrumentos: -Guía de entrevista semiestructurada</p> <p>Técnicas de procesamiento y análisis de información: -Análisis de contenido cualitativo</p>

Anexo 2 Formato de Validación de Instrumento**Anexo 2.** Formato de Validación de Instrumento**PERÚ**Ministerio
De DefensaEscuela de
Perú

Chorrillos, 14 de agosto del 2025

Informe N°001

De: Enver VEGA FIGUEROA

Para: Dhany CAMPO RIOS y Pedro CAMARENA VALENZUELA

Me dirijo a Ustedes respetuosamente para saludarlos y agradecerles la designación para la evaluación de la Validez de Contenido de la Guía de entrevista semiestructurada, instrumento de recolección de información para la tesis titulada: "Impacto de la gestión del talento humano en la toma de decisiones geopolíticas en las Fuerzas Armadas del Perú, 2025".

Después de la evaluación correspondiente se determina que:

- a. El Instrumento cumple en su totalidad con los criterios, por lo que es válido para proceder a la recolección de la información
- b. El Instrumento no cumple en su totalidad con los criterios, por lo que deberá levantar las observaciones siguiendo las sugerencias propuestas ().



Profesor Enver VEGA FIGUEROA
(orcid.org/0000-0002-1602-2875)

10/10/25, 9:45 a.m.

about:blank



REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

Graduado	Grado o Título	Institución
VEGA FIGUEROA, ENVER DNI 15738509	BACHILLER EN SOCIOLOGIA Fecha de diploma: 16/02/2011 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN <i>PERU</i>
VEGA FIGUEROA, ENVER DNI 15738509	LICENCIADO EN SOCIOLOGIA Fecha de diploma: 18/09/2014 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN <i>PERU</i>
VEGA FIGUEROA, ENVER DNI 15738509	MAESTRO EN DESARROLLO Y DEFENSA NACIONAL Fecha de diploma: 16/11/15 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	CENTRO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES - CAEN <i>PERU</i>
VEGA FIGUEROA, ENVER DNI 15738509	DOCTOR EN DESARROLLO Y SEGURIDAD ESTRATÉGICA Fecha de diploma: 28/10/22 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matrícula: 11/03/2013 Fecha egreso: 27/10/2014	CENTRO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES - CAEN <i>PERU</i>

**PERÚ**Ministerio
De DefensaEjército del
PerúCOEDE
Escuela de Guerra del
Ejército

Chomillos, 14 de agosto del 2025

Informe N°005

De: Luis CAMACHO VALERO

Para: ~~Dhany CAMPO RIOS~~ y Pedro CAMARENA VALENZUELA

Me dirijo a Ustedes respetuosamente para saludarlos y agradecerles la designación para la evaluación de la Validez de Contenido de la Guía de entrevista semiestructurada, instrumento de recolección de información para la tesis titulada: "Impacto de la gestión del talento humano en la toma de decisiones geopolíticas en las Fuerzas Armadas del Perú, 2025".

Después de la evaluación correspondiente se determina que:

- a. El Instrumento cumple en su totalidad con los criterios, por lo que es válido para proceder a la recolección de la información (X).
- b. El Instrumento no cumple en su totalidad con los criterios, por lo que deberá levantar las observaciones siguiendo las sugerencias propuestas (w).



Luis CAMACHO VALERO
(orcid.org/0009-0000-4680-0407)

10/10/25, 9:53 a.m.

about:blank



Superintendencia Nacional de
Educación Superior Universitaria

Dirección de Registro y Reconocimiento
de Grados y Títulos e Información
Universitaria

REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

Graduado	Grado o Título	Institución
CAMACHO VALERO, LUIS GUILLERMO DNI 43326438	MAGISTER EN CIENCIAS MILITARES PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y TOMA DE DECISIONES Fecha de diploma: 15/01/2014 Modalidad de estudio: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO PERU
CAMACHO VALERO, LUIS GUILLERMO DNI 43326438	LICENCIADO EN CIENCIAS MILITARES INGENIERIA Fecha de diploma: 25/09/2013 Modalidad de estudio: -	ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI" PERU
CAMACHO VALERO, LUIS GUILLERMO DNI 43326438	BACHILLER EN CIENCIAS MILITARES Fecha de diploma: 25/09/2013 Modalidad de estudio: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI" PERU
CAMACHO VALERO, LUIS GUILLERMO DNI 43326438	MAGISTER EN PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y TOMA DE DECISIONES Fecha de diploma: 15/01/2014 Modalidad de estudio: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO PERU
CAMACHO VALERO, LUIS GUILLERMO DNI 43326438	MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA Fecha de diploma: 27/12/19 Modalidad de estudio: PRESENCIAL Fecha matrícula: 18/03/2013 Fecha egreso: 09/01/2015	UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE PERU
CAMACHO VALERO, LUIS GUILLERMO DNI 43326438	DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Fecha de diploma: 29/03/22 Modalidad de estudio: PRESENCIAL Fecha matrícula: 20/03/2017 Fecha egreso: 06/01/2020	UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE PERU



PERÚ

Ministerio
De DefensaEjército del
PerúCOEDE
Escuela de Guerra del
Ejército

Chorrillos, 14 de agosto del 2025

Informe N°005

De: Miguel FLORES CARBAJAL

Para: ~~Dhany CAMPO RIOS~~ y Pedro CAMARENA VALENZUELA

Me dirijo a Ustedes respetuosamente para saludarlos y agradecerles la designación para la evaluación de la Validez de Contenido de la Guía de entrevista semiestructurada, instrumento de recolección de información para la tesis titulada: "Impacto de la gestión del talento humano en la toma de decisiones geopolíticas en las Fuerzas Armadas del Perú, 2025".

Después de la evaluación correspondiente se determina que:

- a. El Instrumento cumple en su totalidad con los criterios, por lo que es válido para proceder a la recolección de la información (X).
- b. El Instrumento no cumple en su totalidad con los criterios, por lo que deberá levantar las observaciones siguiendo las sugerencias propuestas (w).

Miguel FLORES CARBAJAL

(orcid.org/ Código ID: 0009-0008-0958-2348)

10/10/25, 9:46 a.m.

about:blank



Superintendencia Nacional de
Educación Superior Universitaria

Dirección de Registro y Reconocimiento
de Grados y Títulos e Información
Universitaria

REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

Graduado	Grado o Título	Institución
FLORES CARBAJAL, MIGUEL RUSBELL DNI 10472119	LICENCIADO EN EDUCACION SECUNDARIA EN LA ESPECIALIDAD DE MATEMATICA, FISICA Y COMPUTACION Fecha de diploma: 08/04/2010 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD SAN PEDRO PERU
FLORES CARBAJAL, MIGUEL RUSBELL DNI 10472119	BACHILLER EN EDUCACION Fecha de diploma: 10/05/2007 Modalidad de estudios: - Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD PRIVADA SAN PEDRO PERU
FLORES CARBAJAL, MIGUEL RUSBELL DNI 10472119	MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA Fecha de diploma: 27/12/19 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matrícula: 18/03/2013 Fecha egreso: 09/01/2015	UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE PERU
FLORES CARBAJAL, MIGUEL RUSBELL DNI 10472119	BACHILLER EN CIENCIAS MILITARES CON MENCIÓN EN INGENIERÍA Fecha de diploma: 24/10/14 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matrícula: 01/08/1995 Fecha egreso: 01/01/2000	ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI" PERU

Anexo 3 Instrumento de recolección de datos

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Buenos días, nos encontramos desarrollando un trabajo de investigación para obtener el grado académico de Maestro en Estrategia y Geopolítica con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones, en la Escuela Superior de Guerra del Ejército -Escuela de Posgrado, habiendo elegido el tema titulado: “Impacto de la gestión del talento humano en la toma de decisiones geopolíticas en las Fuerzas Armadas del Perú, 2025”. Por lo que desarrollaré esta entrevista anónima y desde ya le agradezco su gentil colaboración.

Teniendo en consideración su conocimiento y experiencia profesional, tenga a bien responder las siguientes preguntas:

Motivación del Personal

1. ¿Qué factores ayudan o afectan la motivación del personal militar en su unidad?
2. ¿Cree usted que un militar motivado toma mejores decisiones en situaciones difíciles o de riesgo?

Formación Profesional

3. ¿Considera que la formación y los cursos que reciben los militares son suficientes para enfrentar situaciones importantes o complicadas?
4. ¿Ha participado en alguna capacitación que le haya ayudado a pensar de forma más estratégica o tomar mejores decisiones?

Capacidades del Personal

5. ¿Qué habilidades cree usted que son más importantes para cumplir bien las tareas en contextos de seguridad nacional?
6. ¿Siente que sus capacidades están bien aprovechadas en su puesto actual?

Preparación para Retos Geopolíticos

7. ¿Qué tan preparado se siente usted, o su unidad, para enfrentar amenazas como el narcotráfico, conflictos fronterizos o ciberataques?

8. ¿Qué tipo de entrenamiento o apoyo cree usted que falta para mejorar esa preparación?

Decisiones Estratégicas

9. ¿Qué aspectos se toman en cuenta cuando se deben tomar decisiones importantes en su institución?
10. ¿Cree que el personal con mayor experiencia y preparación influye de forma positiva en esas decisiones?

Anexo 3a Instrumento de recolección de datos

FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

TIPO DE DOCUMENTO	REFERENCIA	TEMA SELECCIONADO
Libro	Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review.	Motivación en el Personal Militar
Artículo científico	Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review.	Motivación en el Personal Militar
Informe técnico	CEPAL (2021). Educación y formación para la defensa nacional en América Latina.	Formación Profesional
Tesis	Ramírez, J. (2020). Capacitación y toma de decisiones en el Ejército Peruano. UNFV.	Formación Profesional
Libro	Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. Free Press.	Capacidades del Personal
Artículo científico	Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. McGraw-Hill.	Capacidades del Personal
Informe	Naciones Unidas (2022). Retos de la seguridad y defensa frente a amenazas híbridas.	Fortalecimiento de Capacidades para Enfrentar Retos Geopolíticos
Libro	Steiner, G. (2010). Planeación estratégica. Pearson.	Fortalecimiento de Capacidades para Enfrentar Retos Geopolíticos
Artículo científico	Simon, H. A. (1997). Administrative Behavior. Free Press.	Decisiones Estratégicas
Libro	Robbins, S. P. (2013). Comportamiento	Decisiones Estratégicas

Anexo 3b Instrumento de recolección de datos

TÉCNICA DE LA OBSERVACIÓN

CATEGORIA	SUB CATEGORIA	PREGUNTAS	OBSERVABLE	UNIDAD DE ANÁLISIS
Gestión del talento humano	Motivación	¿Qué factores ayudan o afectan la motivación del personal militar en su unidad?	En la unidad militar	Durante la observación en la unidad militar, se aprecia que el personal conformado por Oficiales, Técnicos y Suboficiales, en el cumplimiento de sus funciones dentro de sus respectivas áreas de servicio, refleja de manera espontánea distintos niveles de motivación. Estos se evidencian en la forma en que participan en las actividades diarias, en la disposición mostrada para acatar órdenes, en la permanencia en el servicio y en las actitudes que asumen frente a sus superiores y compañeros. Asimismo, se constata que la unidad militar constituye el entorno inmediato en el cual confluyen factores internos, como el liderazgo, el clima organizacional y los incentivos, junto con factores externos, tales como las condiciones de trabajo y los recursos disponibles, los cuales influyen de manera directa en el grado de motivación del personal.

		¿Cree usted que un militar motivado toma mejores decisiones en situaciones difíciles o de riesgo?	Ejercicios de riesgos y simulaciones operativas	Durante los ejercicios de riesgos y simulaciones operativas se observa que el personal militar, compuesto por Oficiales, Técnicos y Suboficiales, al ejecutar maniobras tácticas, simulacros de combate y entrenamientos de alto riesgo, manifiesta comportamientos que reflejan actitudes de seguridad, rapidez y eficacia en la toma de decisiones bajo presión. Estos escenarios controlados permiten apreciar una aproximación a condiciones reales de conflicto o amenaza, haciendo evidente cómo la motivación interna influye en la claridad del juicio, la confianza en sí mismos y la capacidad de liderazgo del personal en momentos críticos.
Formación profesional		¿Considera que la formación y los cursos que reciben los militares son suficientes para enfrentar situaciones importantes o complicadas?	Cursos y programas de capacitación militar	Durante la observación en los cursos y programas de capacitación militar, se aprecia que el personal conformado por Oficiales, Técnicos y Suboficiales participa activamente en programas de formación desarrollados en escuelas militares, centros de instrucción y cursos de especialización. En estos espacios se imparten contenidos académicos y prácticos orientados a preparar al militar para responder en escenarios de alta complejidad, tales como operaciones de paz, amenazas híbridas o situaciones de crisis nacional. La evaluación de este grupo permite constatar si la instrucción recibida mantiene coherencia con las demandas reales de la defensa y seguridad nacional, así como determinar si los cursos contribuyen de manera suficiente al fortalecimiento de la capacidad de decisión en contextos de riesgo.
		¿Ha participado en alguna capacitación que le haya ayudado a pensar de forma más estratégica o tomar mejores decisiones?	En talleres, cursos y entrenamientos militares	Durante la observación en talleres, cursos y entrenamientos militares, se aprecia que el personal conformado por Oficiales, Técnicos y Suboficiales participa en programas de capacitación especializados en estrategia, liderazgo y toma de decisiones. Estos espacios formativos están orientados al desarrollo de competencias cognitivas y estratégicas aplicables a escenarios de seguridad nacional. La atención se centra en identificar cómo los conocimientos adquiridos influyen en la forma en que los militares afrontan dilemas operativos o estratégicos, lo que permite constatar si la formación recibida genera un impacto real en su capacidad de análisis y en la toma de decisiones en contextos de riesgo.

	Capacidades del personal	¿Qué habilidades cree usted que son más importantes para cumplir bien las tareas en contextos de seguridad nacional?	En operaciones y entrenamientos militares	Durante la observación en operaciones y entrenamientos militares, se constata que el personal conformado por Oficiales, Técnicos y Suboficiales, en el desarrollo de maniobras, entrenamientos tácticos y ejercicios en el terreno, pone en práctica diversas habilidades consideradas esenciales para el cumplimiento de misiones vinculadas a la defensa y seguridad nacional. Entre ellas destacan el liderazgo, el trabajo en equipo, la disciplina, la comunicación estratégica, el manejo de tecnología y la capacidad de adaptación. El desempeño observado en estos contextos permite identificar si dichas competencias responden de manera efectiva a las necesidades de la institución y a las exigencias propias de la geopolítica contemporánea.
		¿Siente que sus capacidades están bien aprovechadas en su puesto actual?	En la asignación de roles y funciones dentro de la unidad militar	Durante la observación en la asignación de roles y funciones dentro de la unidad militar, se aprecia que el personal conformado por Oficiales, Técnicos y Suboficiales desempeña sus cargos específicos según la organización establecida. En la práctica cotidiana, a través de la distribución de tareas y responsabilidades, se evidencia si las competencias técnicas, estratégicas y operativas de cada miembro son aplicadas de manera adecuada. Esta observación permite identificar posibles desajustes entre las habilidades individuales y las funciones encomendadas, lo cual incide directamente en la eficiencia institucional, en la motivación del personal y en la capacidad de respuesta frente a escenarios de seguridad nacional.
Toma de decisiones geopolíticas	Fortalecimiento de capacidad para enfrentar retos geopolíticos.	¿Qué tan preparado se siente usted, o su unidad, para enfrentar amenazas como el narcotráfico, conflictos fronterizos o ciberataques?	En simulacros, entrenamientos y misiones operativas	Durante la observación en simulacros, entrenamientos y misiones operativas, se constata que las unidades militares del Ejército, la Marina y la Fuerza Aérea participan en actividades de preparación estratégica tales como simulacros de defensa, ejercicios combinados y entrenamientos de ciberseguridad. En estos escenarios se evidencia de manera directa el nivel de preparación táctica y estratégica frente a amenazas externas y no convencionales. El análisis del desempeño del personal permite observar la capacidad de respuesta, la coordinación interinstitucional y el grado de confianza de la unidad frente a riesgos geopolíticos reales, aspectos que resultan fundamentales para valorar la preparación y la fortaleza institucional.

		¿Qué tipo de entrenamiento o apoyo cree usted que falta para mejorar esa preparación?	En programas de instrucción y planes de adiestramiento militar	Durante la observación en los programas de instrucción y planes de adiestramiento militar desarrollados en los centros de formación como escuelas de Oficiales, Técnicos, Suboficiales y programas de especialización se aprecia la participación activa del personal en actividades orientadas a fortalecer sus competencias. Estos espacios concentran los contenidos, recursos y metodologías que definen la capacidad real de respuesta de las Fuerzas Armadas. La revisión de los entrenamientos permite identificar cuáles son percibidos como insuficientes por parte del personal, evidenciando vacíos en materia de tecnología, logística, doctrina o actualización de tácticas. Dichos aspectos repercuten de manera directa en la eficacia estratégica frente a amenazas como el narcotráfico, los conflictos fronterizos o los ciberataques.
Decisiones estratégicas		¿Qué aspectos se toman en cuenta cuando se deben tomar decisiones importantes en su institución?	En reuniones de planificación y sesiones de Estado Mayor	Durante la observación en reuniones de planificación y sesiones de Estado Mayor, se constata la participación de los órganos de planificación y mando, como el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, las Comandancias Generales y los Comandos Operacionales, junto con los Oficiales responsables de la toma de decisiones estratégicas. En estas instancias se evidencia con claridad qué criterios son priorizados al momento de adoptar decisiones relevantes: la información de inteligencia, la experiencia del personal, los recursos disponibles, el contexto geopolítico y los factores humanos. El análisis de estas dinámicas permite comprender cómo interactúan los elementos técnicos, políticos y humanos en el proceso de decisión, reflejando de manera directa el impacto de la gestión del talento humano en la proyección estratégica de las Fuerzas Armadas del Perú.
		¿Cree que el personal con mayor experiencia y preparación influye de forma positiva en esas decisiones?	En la participación de oficiales superiores y asesores en procesos de decisión	Durante la observación en la participación de oficiales superiores y asesores estratégicos en procesos de decisión, se constata que los Oficiales Generales, Jefes de Estado Mayor y Asesores Estratégicos intervienen activamente en reuniones de planificación y definición de operaciones militares. En estos espacios, aportan su trayectoria, conocimientos especializados y experiencia acumulada en misiones anteriores, lo que contribuye a fortalecer la calidad de las decisiones adoptadas. El análisis de su influencia permite evidenciar cómo el capital humano más calificado

				impacta en la formulación de estrategias y en la capacidad de respuesta institucional frente a retos geopolíticos. Asimismo, este nivel de observación refleja la importancia de la gestión del talento humano para garantizar que la experiencia sea un factor determinante en la toma de decisiones críticas.
--	--	--	--	---

Anexo 3c. Instrumento de recolección de datos

TÉCNICA DE ANALISIS DOCUMENTAL

CATEGORIA	SUB CATEGORIA	DOCUMENTOS	UNIDAD DE ANÁLISIS
Gestión del talento humano	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los individuos motivados y capacitados crean la atmósfera adecuada para el éxito de la empresa (Čižiūnienė et al., 2025) ➤ La motivación es un componente esencial de la gestión de recursos humanos y las medidas motivacionales crean un ambiente de trabajo favorable donde las personas se sienten valoradas y comprometidas (Vargas Prado et al., 2024) ➤ La baja motivación en entornos militares puede llevar a la insatisfacción laboral (Fanaei et al., 2023) ➤ La falta de promociones puede ser un factor limitante en el desarrollo motivacional (García Dávila, 2023) ➤ Las empresas deben generar estrategias de reconocimiento, incentivos, capacitaciones y mejoras salariales para motivar a los colaboradores (Olivos Jiménez et al., 2023) ➤ Una cultura organizacional sólida, que reconoce y recompensa el desempeño excepcional, tiene un impacto significativo en el compromiso y la satisfacción (Solano-Castro et al., 2023) 	El conjunto integral de factores, estrategias y procesos que influyen en la motivación, el compromiso y el bienestar psicológico del personal, y su impacto directo en el rendimiento, la productividad y la sostenibilidad a largo plazo de la organización. Esta definición amplía el enfoque más allá del "éxito organizacional" para incluir explícitamente el bienestar psicológico como un factor crucial y un resultado de la motivación, y profundiza en los mecanismos (factores, estrategias, procesos) que lo generan y mantienen.
	Formación profesional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La educación es uno de los componentes más importantes de los recursos humanos, ya que promueve la adaptación al mercado laboral cambiante y a las innovaciones (Čižiūnienė et al., 2025) ➤ La capacitación es una función clave de los especialistas en GRH y una herramienta indispensable para resolver problemas y mejorar las habilidades de los empleados, incluyendo formación técnica y psicológica (García Dávila, 2023) ➤ China busca desarrollar las mejores mentes en investigación, desarrollo y negocios a través de iniciativas como el "Plan de Mil Talentos" y el programa "Doble Primera Clase" (Zreik, 2024) ➤ El desarrollo profesional y personal tiene un impacto a largo plazo en el desempeño organizacional (Fanaei et al., 2023) ➤ La formación académica busca mantener actualizados los conocimientos pedagógicos y metodológicos de los docentes (Vargas Prado et al., 2024) ➤ La formación por competencias personales es una arista básica para fortalecer la gestión del talento humano (Olivos Jiménez et al., 2023) 	La inversión estratégica y el desarrollo sistemático y adaptativo de conocimientos, habilidades y competencias del personal, orientados a potenciar su adaptabilidad, innovación, resiliencia y desempeño óptimo, asegurando la competitividad y la capacidad de transformación organizacional frente a los cambios del mercado y tecnológicos. Se enfatiza la inversión estratégica y la capacidad de transformación organizacional, reconociendo la formación no solo como desarrollo, sino como un motor

			clave para la evolución continua de la empresa en un entorno dinámico.
	Capacidades del personal	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los individuos competentes y calificados, junto con un método de gestión adecuado, son esenciales para el éxito (Čižiūnienė et al., 2025) ➤ El capital humano o talento, que incluye conocimientos, habilidades y competencias, es un activo invaluable y estratégico para cualquier organización (Zreik, 2024) ➤ La selección de personal en el ámbito militar implica evaluar atributos como liderazgo, habilidades analíticas, pensamiento independiente, innovación y personalidad (Costa et al., 2022) ➤ Las universidades valoran no solo las habilidades técnicas, sino también las interpersonales y el compromiso con el aprendizaje continuo (Vargas Prado et al., 2024) ➤ La capacidad laboral se define como la interacción del trabajador con su trabajo, abarcando sus habilidades y destrezas para cumplir con las demandas (García Dávila, 2023) ➤ Los modelos de gestión por competencias permiten una selección especializada y la asignación de puestos de trabajo según el potencial (Olivos Jiménez et al., 2023) ➤ El talento humano incluye habilidades, conocimientos, capacidades y el potencial de los individuos para resolver problemas, adaptarse al cambio, trabajar en equipo y contribuir a los objetivos empresariales (Solano-Castro et al., 2023) 	La identificación, adquisición, desarrollo y aprovechamiento estratégico del capital humano (compuesto por conocimientos, habilidades, competencias técnicas y blandas, y potencial individual) como activo fundamental para la creación de valor, la adaptabilidad, la innovación y la ventaja competitiva sostenible de la organización. Esta definición amplía para incluir explícitamente las habilidades blandas y enfatiza el ciclo completo de la gestión de las capacidades, desde la identificación hasta su uso para la creación de valor y la innovación.
Toma de decisiones geopolíticas	Fortalecimiento de capacidad para enfrentar retos geopolíticos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las prácticas de GRH sostenibles apoyan la sostenibilidad organizacional y la resiliencia del personal durante las crisis, a través de flexibilidad de la fuerza laboral, bienestar de los empleados y conservación de recursos (Čižiūnienė et al., 2025) ➤ La gestión del talento como parte de la estrategia geopolítica de China ayuda a expandir su influencia global atrayendo y desarrollando talento clave (Zreik, 2024) ➤ La GRHS busca la alineación de las prácticas de RRHH con los objetivos empresariales para el desarrollo a largo plazo (Geethanjali et al., 2023) ➤ Los métodos multicriterio ayudan a una toma de decisiones más racional en entornos complejos e inciertos, lo cual es vital en las Fuerzas Armadas para reducir gastos y aumentar la capacidad de defensa (Costa et al., 2022) ➤ Un plan de gestión del talento humano integral, que aborde la integración, organización, recompensa, desarrollo y retención, fortalece la capacidad de la organización (Vargas Prado et al., 2024) ➤ La gestión del talento contribuye a la construcción de una ventaja competitiva sostenible al crear una cultura de alto rendimiento, fomentar la innovación y 	La implementación de modelos y prácticas de gestión del talento humano sostenibles, diseñadas para fortalecer la resiliencia, la agilidad, la adaptabilidad de la fuerza laboral y la organización, y la protección de los recursos humanos, ante crisis y desafíos geopolíticos o externos, garantizando la estabilidad operativa y la construcción de una ventaja competitiva sostenible. Se integra la protección de los recursos humanos (haciendo referencia a la teoría COR) y se enfatiza la estabilidad operativa como un resultado clave del

		<p>mejorar la capacidad de adaptación a los cambios del entorno (Solano-Castro et al., 2023)</p>	<p>fortalecimiento, además de la ventaja competitiva.</p>
	<p>Decisiones estratégicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La GRH sostenible apoya la sostenibilidad organizacional y la resiliencia del personal, siendo una herramienta estratégica que proporciona una ventaja competitiva en crisis (Čižiūnienė et al., 2025) ➤ La gestión del talento es un componente clave de la estrategia geopolítica de China para expandir su influencia global (Zreik, 2024) ➤ La gestión estratégica de recursos humanos (GRHS) implica una toma de decisiones proactiva y una estrecha conexión entre las estrategias de recursos humanos y los planes corporativos generales (Geethanjali et al. (2023) ➤ La GRH tiene un papel crucial en el logro de los objetivos estratégicos de cualquier organización, y la selección de indicadores adecuados es esencial para el éxito (Fanaei et al., 2023) ➤ La gestión del talento humano debe influir en la formulación e implementación de los objetivos y estrategias universitarias, siendo una entidad estratégica en la universidad (Vargas Prado et al., 2024) ➤ La GTH desde una perspectiva estratégica busca establecer sistemas de dirección para consolidar una empresa u organización exitosa y competitiva, integrando opiniones para tomar decisiones coherentes y alcanzar objetivos institucionales (Olivos Jiménez et al., 2023) ➤ La gestión del talento humano es un enfoque estratégico y sistemático que busca alinear las habilidades y el potencial de los individuos con los objetivos y necesidades de una organización, contribuyendo a la construcción de una ventaja competitiva sostenible y al desarrollo de futuros líderes (Solano-Castro et al., 2023) 	<p>La alineación, diseño e implementación de la gestión del talento humano como un socio estratégico integral que impulsa la formulación de objetivos corporativos, la transformación organizacional y la construcción de una ventaja competitiva y sostenible a largo plazo, considerando la complejidad del entorno y las dinámicas internas. Se posiciona a la gestión del talento humano como un socio estratégico integral que no solo contribuye, sino que impulsa la formulación de objetivos y la transformación organizacional, integrando las complejidades del entorno y las dinámicas internas.</p>

Anexo 3d Instrumento de recolección de datos

GUÍA DE ENTREVISTA

CATEGORIA	SUB CATEGORIA	PREGUNTA	UNIDAD DE ANÁLISIS	CONCEPTOS CLAVES
Gestión del talento humano	Motivación de personal	1. ¿Qué factores ayudan o afectan la motivación del personal militar en su unidad?	<p>AYUDAN:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Un liderazgo basado en la comunicación abierta, el respeto, la justicia y la proximidad con el personal fomenta la confianza y tiene un impacto positivo en la moral (EXP 04, EXP 03, EXP 08). 2. Es crucial no solo el reconocimiento al final de una misión o por un desempeño exitoso, sino también el refuerzo progresivo y constante durante el seguimiento del desempeño, valorando el esfuerzo visible (EXP 02, EXP 03). 3. Los ascensos, recompensas y oportunidades (como cursos de especialización) deben basarse en el mérito y criterios transparentes, lo que genera un sentido de equidad y valoración (EXP 04, EXP 08). 4. La definición clara de funciones, responsabilidades, cadenas de mando y objetivos de la misión elimina la incertidumbre, aporta precisión operativa y motiva al saber qué se espera de cada uno (EXP 03, EXP 06). 5. Incluyen condiciones de vida adecuadas (buen alojamiento, alimentación, equipamiento), una infraestructura física apropiada (iluminación, mobiliario) y el apoyo a las necesidades familiares y permisos laborales. La estabilidad laboral y económica es un pilar fundamental (EXP 05, EXP 08, EXP 09). 6. La identificación con los valores institucionales (ejemplificados por figuras como el Almirante Grau), el respeto a la institución, la satisfacción del "deber cumplido" y la integración en el trabajo conjunto son poderosos motivadores intrínsecos (EXP 07, EXP 06). 7. Tener acceso a oportunidades de crecimiento, capacitación y modernización institucional es clave para mantener al personal motivado y comprometido (EXP 03, EXP 09). 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo efectivo y cercano • Reconocimiento y reforzamiento positivo • Meritocracia y justicia institucional • Claridad y organización • Condiciones de bienestar y apoyo • Sentido de pertenencia y valores • Oportunidades de desarrollo profesional • Cultura organizacional rígida y jerárquica • Favoritismo e injusticia • Falta de comunicación transparente • Evaluación del desempeño inadecuada • Falta de recursos y sobre carga operativa • Desorganización e imprecisión • Falta de modernización y atención

			<p>AFECTAN:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Una estructura demasiado tradicional y rígida limita la innovación y desvaloriza el esfuerzo que no es inmediatamente visible para la cadena de mando, generando frustración (EXP 01). 2. La percepción de que los ascensos, recompensas e incentivos se basan en favoritismos y no en el mérito causa una profunda sensación de injusticia, desafecto, erosiona la cohesión del equipo y fragmenta el trabajo en grupo (EXP 04, EXP 06, EXP 01). 3. La ausencia de comunicación clara sobre los objetivos, los logros de la unidad o los criterios para los incentivos genera incertidumbre, desconfianza y desmotivación (EXP 06, EXP 08). 4. Un sistema de evaluación que no es claro, justo o que no refleja el verdadero esfuerzo y resultados del personal es un fuerte factor de desmotivación (EXP 02). 5. La carencia de recursos materiales necesarios para cumplir las misiones, unida a una sobrecarga operativa continua sin periodos de descanso adecuados, lleva al agotamiento y la desmotivación (EXP 08). 6. La falta de definición de roles, documentos de gestión desactualizados y una organización deficiente de los puestos de trabajo se traducen en imprecisión operativa, ineficiencia y, en consecuencia, en frustración y desmotivación del personal (EXP 03). 7. La lentitud o falta de atención a requerimientos laborales, permisos y procesos de modernización institucional son percibidos como desinterés por el bienestar del personal, afectando su motivación (EXP 09). 	
			<p>Sí. Todos los expertos coinciden en que la motivación es un factor crítico que conduce a una mejor toma de decisiones en contextos de dificultad o riesgo. Sin embargo, se matiza que debe ir acompañada de otros elementos como la preparación y la experiencia.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La motivación reduce el miedo al error y permite al personal actuar con mayor convicción, autonomía y confianza en su propio criterio, 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalece el juicio y la convicción

		<p>2. ¿Cree usted que un militar motivado toma mejores decisiones en situaciones difíciles o de riesgo?</p>	<p>lo que es esencial en situaciones críticas (EXP 01, EXP 04, EXP 07, EXP 08).</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. En escenarios de alta presión, la motivación ayuda al personal a mantener la calma, centrarse en el cumplimiento de la misión y no perder de vista el objetivo final, evitando el pánico o la parálisis (EXP 03, EXP 04, EXP 09). 3. Un militar motivado está más comprometido con el éxito de la misión y con su equipo. Esto se traduce en una mayor disposición para esforzarse, perseverar ante la adversidad y buscar soluciones creativas ("ir más allá de lo esperado") (EXP 02, EXP 05, EXP 08). 4. Cuando la motivación está alineada con la formación profesional y la doctrina, evita decisiones impulsivas o temerarias. En su lugar, garantiza que las respuestas sean firmes, coherentes y eficaces, siguiendo los procedimientos establecidos (EXP 03, EXP 08). 5. La motivación fomenta una mejor comunicación bajo presión y una mayor disposición para la colaboración, factores clave para una toma de decisiones colectiva efectiva en entornos de riesgo (EXP 08). 6. La motivación proporciona un "porqué" claro al sacrificio y el riesgo, dando sentido al esfuerzo que se desarrolla. Este sentido de propósito es fundamental para afrontar cualquier adversidad (EXP 05, EXP 06). 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene la claridad de propósito y calma • Incrementa el compromiso y la perseverancia • Promueve la coherencia y adhesión a la doctrina • Mejora la capacidad para trabajar en equipo • Da propósito al esfuerzo
	<p>Formación profesional</p>	<p>3. ¿Considera que la formación y los cursos que reciben los militares son suficientes para enfrentar situaciones importantes o complicadas?</p>	<p>Existe un consenso en que la base de la formación militar (táctica, operativa) es sólida y valiosa, pero es insuficiente y requiere mejoras críticas para enfrentar los desafíos actuales y futuros de manera integral.</p> <p>Críticas y Propuestas de Mejora:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La formación prioriza contenidos técnicos y operativos inmediatos, pero descuida áreas fundamentales como el pensamiento estratégico, crítico y adaptativo, la geopolítica, y una comprensión más amplia del entorno de seguridad moderno (EXP 01, EXP 08). 2. Existe una grave desconexión entre los perfiles de puesto, el plan de carrera y el diseño curricular de los cursos. Los cursos no se basan en un análisis técnico de las necesidades institucionales reales, lo que los hace genéricos y poco efectivos (EXP 02). 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de una visión integral y estratégica • Desarticulación entre la gestión de RR.HH. y la capacitación • Brechas en competencias modernas y de gestión pública

			<ol style="list-style-type: none"> 3. Se identifica una carencia importante en la formación de áreas emergentes y cruciales como la ciberdefensa, la interoperabilidad y, especialmente, los conocimientos de gestión pública y los sistemas administrativos del Estado, vitales para quienes ocuparán cargos de alta responsabilidad (EXP 03, EXP 08). 4. Los contenidos corren el riesgo de quedar obsoletos rápidamente si no se revisan y actualizan constantemente. Se propone complementar la formación con programas virtuales anuales de actualización, simulaciones prácticas y el análisis de lecciones aprendidas para mantener la relevancia (EXP 04, EXP 06, EXP 09). 5. La currícula podría ser más eficiente si se enfoca en cursos estrictamente necesarios, permitiendo una mayor profundización en los temas clave, en lugar de una amplia gama de contenidos superficiales (EXP 07). 6. El problema no solo son los cursos, sino la falta de una cultura institucional que fomente activamente la educación continua y donde los líderes exijan y promuevan el desarrollo de pensamiento crítico y estratégico en sus subordinados (EXP 01). 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de actualización y metodología continua • Necesidad de profundizar y enfocar • Ausencia de una cultura de aprendizaje continuo
		<p>4. ¿Ha participado en alguna capacitación que le haya ayudado a pensar de forma más estratégica o tomar mejores decisiones?</p>	<p>Sí. La gran mayoría de los expertos confirma haber participado en capacitaciones que han mejorado su pensamiento estratégico y su capacidad de toma de decisiones. Sin embargo, se señala una crítica crucial sobre la falta de sistematicidad de estas oportunidades.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los entrevistados que han accedido a estos cursos (diplomados, maestrías, programas especializados) reconocen un impacto positivo y directo en sus capacidades. Mencionan que les ha permitido ampliar su visión, desarrollar estrategias y adquirir nuevas competencias para un mejor desempeño en sus funciones (EXP 02, EXP 03, EXP 07). 2. Los expertos mencionan una variedad de capacitaciones estratégicas que han recibido, las cuales se pueden categorizar en: Formación Militar Tradicional de Alto Nivel (EXP 06, EXP 07). Formación en Gestión Pública y Administrativa (EXP 03, EXP 04). Cursos Especializados y de Simulación (EXP 08, EXP 09). 3. Se identifica un problema estructural: estas capacitaciones son "espacios puntuales" y no forman parte de un plan sistemático o una estrategia de formación institucional generalizada. Esto 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento del valor de la capacitación estratégica • Diversidad de programas de formación • Falta de una estrategia institucional integral (crítica principal) • Necesidad de una cultura organizacional que fomente el pensamiento estratégico

			<p>significa que el acceso a este tipo de formación no está estandarizado ni garantizado para todo el personal que lo necesita (EXP 01).</p> <p>4. Se plantea que el pensamiento estratégico no debe ser una competencia exigible solo en los altos mandos o que se adquiera de forma esporádica. Es necesario construir una cultura organizacional que promueva y desarrolle esta habilidad "desde la base", integrando estos conceptos en todos los niveles de la formación y el liderazgo (EXP 01).</p> <p>5. Al menos uno de los expertos expresó directamente la necesidad e importancia de realizar una capacitación especializada de nivel estratégico para orientar mejor su desempeño, lo que indica una demanda insatisfecha y un claro deseo de profesionalización (EXP 02).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Expreso interés en mayor capacitación
	<p>Capacidades del personal</p>	<p>5. ¿Qué habilidades cree usted que son más importantes para cumplir bien las tareas en contextos de seguridad nacional?</p>	<p>Los expertos identifican una combinación crucial de habilidades cognitivas, interpersonales, técnicas y éticas. La visión predominante es que se requiere un perfil integral, donde el conocimiento técnico-operativo debe estar sustentado por una sólida capacidad de análisis y liderazgo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad para analizar información de manera profunda, discernir lo importante, anticipar escenarios futuros y planificar a largo plazo frente a amenazas a la seguridad nacional (EXP 02, EXP 03, EXP 06). 2. Habilidad específica para recolectar, procesar y analizar información para producir inteligencia que sustente la toma de decisiones acertadas (EXP 04). 3. Competencia para desglosar y entender escenarios multifacéticos y de alta complejidad (EXP 01). 4. Capacidad para guiar, motivar y dirigir efectivamente a grupos de personas en contextos de presión (EXP 01, EXP 02, EXP 08). 5. Habilidad para adaptarse, liderar y tomar decisiones asertivas en entornos volátiles, inciertos y bajo presión extrema (EXP 01). 6. La capacidad de ver más allá del día a día, prever tendencias y articular una dirección clara para la institución y la seguridad nacional (EXP 02, EXP 03). 	<p>Habilidades cognitivas y de análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento crítico y estratégico • Análisis de inteligencia: • Análisis de situaciones complejas <p>Habilidades de liderazgo y gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo de equipos • Gestión del cambio y de crisis • Visión estratégica <p>Habilidades interpersonales y de comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva • Negociación eficaz

		<p>7. Fundamental para transmitir órdenes, ideas y planes de manera clara y persuasiva, tanto dentro de la institución como con actores externos (EXP 01).</p> <p>8. Habilidad clave para resolver conflictos y lograr consensos en escenarios complejos con múltiples intereses (EXP 01).</p> <p>9. Capacidad para entender y relacionarse efectivamente con diferentes contextos culturales y actores relevantes (EXP 01).</p> <p>10. Habilidad crucial para gestionar las propias emociones y las de los demás, manteniendo la calma y evitando decisiones impulsivas en situaciones de alto estrés (EXP 07).</p> <p>11. Se reconoce que tanto las habilidades administrativas (gestión) como las técnicas militares puras son igual de importantes para la seguridad nacional (EXP 05, EXP 08).</p> <p>12. Se necesita dominio en profundidad de los temas y la experiencia práctica que da haber aplicado los conocimientos en campo (EXP 07).</p> <p>13. Es fundamental conocer a fondo el contexto local, los temas de seguridad específicos del país y el entorno geopolítico (EXP 09).</p> <p>14. Se menciona de forma explícita la ética como un pilar fundamental para el cumplimiento de las tareas en seguridad nacional (EXP 08).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia cultural y articulación con el entorno • Inteligencia emocional <p>Conocimientos técnicos, operativos y de contexto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencias técnicas y operativas • Conocimiento específico y experiencia • Comprensión de la realidad nacional 	
		<p>6. ¿Siente que sus capacidades están bien aprovechadas en su puesto actual?</p>	<p>La percepción entre los expertos es mixta, encontrándose tanto experiencias positivas como negativas. Esto revela una falta de estandarización y la persistencia de prácticas que no optimizan el talento humano.</p> <p>Positivas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Algunos expertos sienten un claro alineamiento porque sus puestos les permiten aplicar directamente los conocimientos adquiridos a través de maestrías, diplomados y cursos de carrera (EXP 04, EXP 09). 2. Un caso destaca la oportunidad de liderar e "implementar de cero" procesos innovadores (como la gestión del rendimiento), lo que representa un alto nivel de aprovechamiento de sus capacidades (EXP 02). 	<ul style="list-style-type: none"> • Correspondencia entre formación y función • Oportunidad para Implementar cambios • Confianza y responsabilidad acorde

			<p>3. La asignación a puestos de alta responsabilidad, especialmente aquellos que manejan información crítica o reservada, es interpretada como una muestra de confianza y un buen uso de sus competencias (EXP 06, EXP 07).</p> <p>Experiencias negativas y críticas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Persiste la crítica de que muchos puestos se asignan basándose en la afinidad personal ("padrinazgo") o la simple antigüedad, sin considerar las competencias específicas o el perfil requerido para el rol (EXP 01, EXP 08). Esta es la crítica más severa al sistema. 2. Incluso quienes responden positivamente matizan su respuesta, indicando que existe un "margen importante para potenciar aún más" sus capacidades, sugiriendo que no se está llegando al máximo potencial (EXP 03, EXP 08). 3. La respuesta general apunta a una brecha significativa. Si bien existen mecanismos y casos de éxito donde las capacidades son bien aprovechadas, el sistema en su conjunto no es meritocrático ni eficiente. La falta de una gestión estratégica de recursos humanos que alinee sistemáticamente perfiles con puestos es identificada como el problema central. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación por afinidad o antigüedad • Percepción de subutilización • Brecha entre el potencial y la realidad institucional
<p>Toma de decisiones geopolíticas</p>	<p>Fortalecimiento de capacidad para enfrentar retos geopolíticos.</p>	<p>7. ¿Qué tan preparado se siente usted, o su unidad, para enfrentar amenazas como el narcotráfico, conflictos fronterizos o ciberataques?</p>	<p>La percepción general es de preparación moderada e insuficiente, con importantes brechas identificadas. Existe una clara conciencia de las deficiencias y una fuerte correlación entre la preparación percibida y la existencia de una gestión estratégica de recursos humanos.</p> <p>Brechas y Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se reconoce que, si bien hay fortalezas operativas tradicionales, existen brechas importantes en los ámbitos estratégico y tecnológico, particularmente en la respuesta a ciberataques y amenazas modernas (EXP 01). 2. Se identifica una carencia crítica de formación específica y especializaciones en las áreas mencionadas. Mucho personal cuenta solo con "conocimientos básicos" y no se siente plenamente capacitado por falta de entrenamiento focalizado (EXP 01, EXP 07, EXP 09). 	<ul style="list-style-type: none"> • Brechas estratégicas y tecnológicas • Falta de formación específica y especialización • Falta de recursos y personal

		<p>3. Existe una percepción de que los recursos materiales (equipos, tecnología) y humanos (cantidad de personal especializado) son insuficientes para actuar en múltiples frentes de manera simultánea y efectiva (EXP 06).</p> <p>4. La escasa articulación entre diferentes agencias y la baja inversión en áreas críticas como la ciberinteligencia se señalan como limitantes para una respuesta integral y coordinada (EXP 01).</p> <p>5. La raíz del problema se atribuye a la falta de un sistema que alinee las competencias del personal con las necesidades nacionales. La ausencia de planes de carrera, perfiles de puesto actualizados y herramientas de evaluación del desempeño impide identificar brechas, preparar al personal de forma dirigida y "dar el gran salto" en capacidades (EXP 02, EXP 03).</p> <p>Puntos Positivos y Factores de Preparación (Fortalezas):</p> <p>1. Algunos expertos se sienten preparados en áreas como narcotráfico y conflictos fronterizos, basándose en su experiencia y formación operativa más convencional (EXP 08).</p> <p>2. Existen competencias para el planeamiento y el apoyo administrativo-logístico a las operaciones, incluso si falta entrenamiento para la acción directa (EXP 04, EXP 09).</p> <p>3. Hay una clara conciencia de la sensibilidad del tema y de la absoluta necesidad de capacitarse y modernizarse para no quedar en desventaja, lo que es el primer paso para la mejora (EXP 05).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarticulación interagencial y baja inversión • Falta de un sistema de gestión de talento estratégico • Preparación en áreas tradicionales • Preparación para el planeamiento • Conciencia de la necesidad
	<p>8. ¿Qué tipo de entrenamiento o apoyo cree usted que falta para mejorar esa preparación?</p>	<p>Las respuestas apuntan a una necesidad de transformación profunda que va más allá de simples cursos. Se identifica la falta de un sistema integral de desarrollo que combine entrenamiento de calidad, oportunidades profesionales y un cambio cultural.</p> <p>Lo que falta:</p> <p>1. Se requiere un entrenamiento que integre a múltiples actores, incluyendo trabajo conjunto con organismos civiles, internacionales y otras agencias, para responder de manera coordinada a amenazas complejas (EXP 01, EXP 06).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenamiento multidisciplinario y conjunto

			<ol style="list-style-type: none"> 2. Se necesita "entrenar mejor, no solo más", con un enfoque específico y de alta calidad dirigido a las amenazas reales, en lugar de una formación genérica (EXP 03). 3. Es crucial una mayor inversión económica para financiar capacitaciones de calidad y implementar herramientas tecnológicas avanzadas que permitan simulaciones y entrenamientos realistas (EXP 05, EXP 07). 4. Se destaca la necesidad de una formación continua y constante (no esporádica) para todo el personal, militar y civil, que permita mantenerse actualizado frente a la evolución de las amenazas. Se propone el uso de programas virtuales con simulaciones de situaciones particulares para practicar la toma de decisiones críticas (EXP 05, EXP 09). 5. El apoyo no puede ser solo cursos. Debe venir de un sistema institucional que: Actualice funciones y responsabilidades para alinearlas con las necesidades actuales. Evalúe el desempeño de manera justa y vinculada a las competencias requeridas. Permita crecer profesionalmente y recompense la preparación, creando un plan de carrera claro (EXP 03). 6. Se identifica la necesidad de una transformación cultural interna que: Acepte la falta de preparación actual para dejar de ser reactivos y volverse proactivos (EXP 02). Valore al "militar pensante", al líder transformacional que tiene la capacidad de cuestionar, proponer ideas y mejorar los procesos, en lugar de solo obedecer órdenes (EXP 01). Fomente la formación de estrategias que puedan anticipar escenarios y gestionar el cambio a largo plazo (EXP 02). 7. Se necesita una mayor concientización en el uso de la tecnología y capacitación focalizada en las áreas donde las brechas son más evidentes, como el narcotráfico, la vigilancia fronteriza y la ciberdefensa (EXP 05, EXP 08). 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor presupuesto y herramientas tecnológicas • Capacitación constante y actualizada • Un sistema de gestión de carrera que apoye la preparación • Un cambio cultural profundo (el más crucial) • Concientización y enfoque en amenazas específicas
			<p>El proceso de toma de decisiones se describe como una combinación de elementos formales, jerárquicos y técnicos. Si bien existe un esfuerzo por ser metódico y legítimo, se identifica una tensión entre los criterios tradicionales basados en la experiencia y la jerarquía, y la necesidad de incorporar análisis más técnicos y multidisciplinarios.</p>	

	<p>Decisiones estratégicas</p>	<p>9. ¿Qué aspectos se toman en cuenta cuando se deben tomar decisiones importantes en su institución?</p>	<p>Aspectos Considerados</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las decisiones de mayor trascendencia suelen tomarse en instancias de alto mando (como el Consejo Superior), donde la autoridad jerárquica y la búsqueda de consenso son fundamentales (EXP 02, EXP 03). El criterio de la experiencia práctica y operativa de los mandos aún predomina, a veces por encima de otros análisis (EXP 01). Las decisiones se enmarcan dentro de la doctrina militar y los procedimientos predefinidos, buscando garantizar coherencia y legitimidad (EXP 03, EXP 07). 2. Se valora el aporte de personal especialista y los estudios detallados que se presentan para sustentar las decisiones ante los consejos (EXP 02, EXP 03). El empleo de inteligencia (personal, logística, estratégica) es un factor clave para informar el proceso decisorio (EXP 04, EXP 07). Se consideran los riesgos operativos, el impacto en la misión, los recursos disponibles, el marco legal y el efecto sobre la población civil (EXP 08). 3. Se analiza cómo la decisión se alinea con los objetivos estratégicos superiores y la misión institucional (EXP 06, EXP 08). Se ponderan las potenciales consecuencias positivas y negativas de la decisión (EXP 06). La institución recurre a experiencias pasadas y lecciones aprendidas para evitar repetir errores (EXP 07). 4. La viabilidad de la decisión se mide en función de los recursos logísticos, humanos y tecnológicos con los que se cuenta (EXP 08). Se considera crucial asegurar que las órdenes derivadas de la decisión sean comprendidas y ejecutadas correctamente por todos los niveles subordinados (EXP 09). <p>Críticas y Aspectos por Mejorar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se critica que el proceso a menudo no da suficiente espacio a la visión del talento joven, especializado o multidisciplinario, privilegiando la jerarquía y la experiencia tradicional (EXP 01). 2. En ocasiones, la urgencia del momento puede limitar la profundidad del análisis técnico multidisciplinario (EXP 01). 	<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía, experiencia y doctrina (bases tradicionales) • Análisis de información y asesoramiento técnico: • Evaluación de consecuencias y alineamiento estratégico • Factores prácticos y de ejecución <ul style="list-style-type: none"> • Poco Espacio para el Talento Joven y Especializado: • Urgencia vs. Análisis Profundo
				<p>Sí, de forma abrumadora. Todos los expertos coinciden en que la experiencia y preparación influyen positivamente. Sin embargo, se matiza esta influencia con condiciones importantes para maximizar su beneficio y evitar potenciales drawbacks.</p>

		<p>10. ¿Cree que el personal con mayor experiencia y preparación influye de forma positiva en esas decisiones?</p>	<p>Por qué influye positivamente</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La experiencia permite anticipar riesgos, reconocer patrones en situaciones críticas y aportar soluciones prácticas que no siempre se encuentran en los manuales o la doctrina escrita. Actúa como un "banco de memoria" de lecciones aprendidas (EXP 03, EXP 06, EXP 08). 2. El personal experimentado aporta una visión estratégica, profundidad de análisis y un criterio sólido para evaluar escenarios complejos, lo que enriquece el proceso de toma de decisiones (EXP 07, EXP 08). 3. Se les considera referentes de conocimiento y fuentes de consulta clave para los mandos y para el personal menos experimentado, guiando los trabajos encomendados y aportando sabiduría adquirida a lo largo de la carrera (EXP 05, EXP 09). 4. Cuando se combina en grupos diversos, su conocimiento enriquece las propuestas de solución, llevando a decisiones más robustas y mejor analizadas (EXP 07). <p>Condiciones y Matices Cruciales, para que la influencia sea realmente positiva</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La experiencia por sí sola no es suficiente. Su influencia es positiva solo si se combina con una mentalidad abierta al cambio, a nuevas ideas y a la adaptación, evitando quedar anclada en el "siempre se ha hecho así" (EXP 01). 2. La experiencia no debe verse como un logro individual, sino como un "capital institucional" que debe ser gestionado, formalmente transmitido (a través de mentoring, por ejemplo) y aprovechado sistemáticamente para beneficio de toda la organización (EXP 03). 3. La experiencia operativa debe ir de la mano de una preparación y capacitación continua que esté relacionada con el empleo actual del personal. La experiencia sin preparación actualizada puede perder relevancia (EXP 02, EXP 04). 4. Para que su influencia se canalice, se necesitan líderes transformacionales que promuevan equipos diversos y valoren estas voces. De lo contrario, las decisiones pueden seguir siendo excesivamente verticales y reactivas, desconectadas del aporte experto (EXP 01). 	<ul style="list-style-type: none"> • Aporta conocimiento práctico y memoria institucional • Proporciona visión estratégica y criterio • Es un referente y guía • Enriquece las soluciones en equipo <ul style="list-style-type: none"> • Debe combinarse con apertura al cambio • Debe ser gestionada como capital institucional • Debe estar acompañada de preparación continua • Necesita líderes transformacionales que la escuchen
--	--	--	---	---

Anexo 4 Autorización para la Recolección de Información

	PERÚ	Ministerio De Defensa	Ejército del Perú
---	-------------	--------------------------	----------------------

Chorrillos, 23 de setiembre 2025

Oficio N° 2999 – U-7,h.1/02.00.02

Señor: General de Ejército Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.- **LIMA CERCADO**

Asunto: Facilidades para realizar entrevistas en el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

Ref: a. Reglamento de Investigación de la ESGE – EPG

Tengo el honor de dirigirme a Ud. en relación al documento de la referencia, para solicitarle se digne brindar la autorización correspondiente para realizar entrevistas de manera presencial al personal de Oficiales que laboran en la División de Personal del Estado Mayor Conjunto, División de Planeamiento Estratégico y Política de Defensa del Estado Mayor Conjunto y al Jefe de la Oficina de Recursos Humanos del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas - CCFFAA, a cargo de los siguientes oficiales superiores:

N°	GRADO	APELLIDOS Y NOBRES	CIP
01	CRL	CAMARENA VALENZUELA PEDRO	119937400
02	CRL	CAMPO RIOS DHANY	119938200

Los mencionados Oficiales Superiores se encuentran realizando el Programa de Alto Mando del Ejército - PAME y vienen desarrollando su Informe Final de Investigación titulado "Impacto de la Gestión del Talento Humano en la Toma de Decisiones Geopolíticas en las Fuerzas Armadas del Perú 2025"

Agradezco de antemano por las facilidades brindadas, es propicia la oportunidad para expresarle mi especial consideración y deferente estima personal.

Dios guarde a Ud.




 O-274724171 - A+
JUAN KENNETH VALVERDE VIRHUEZ
 General de Brigada
 Director de la Escuela Superior de Guerra
 Escuela de Postgrado

DISTRIBUCIÓN:
 CCFFAA.....01
 Archivo01/02

COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO
 ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO
 ESCUELA DE POSTGRADO
 SECCIÓN TRÁMITE DOCUMENTARIO

MESA DE PARTES
 RECIBIDO

Fecha Hora: 19/10/25 09:47a

Firma: 

Escaneado con CamScanner



PERÚ

Ministerio
De DefensaEjército del
PerúC. 055
Escuela Superior de Guerra
T. 40579

Chorrillos, 23 de setiembre 2025

Oficio N° 2998 - U-7.h.1/02.00.02

Señor: General de Brigada Cmdte GraI de la DIPERE - **SAN BORJA**

Asunto: Facilidades para realzar entrevistas en la Dirección de Personal del Ejército.

Ref: a. Reglamento de investigación de la ESGE - EPG

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. en relación al documento de la referencia, para solicitarle se digne brindar la autorización correspondiente para realzar entrevistas de manera presencial al personal de Oficiales que laboran en la Sub dirección de organización del trabajo, desarrollo y rendimiento de la DIPERE, a cargo de los siguientes oficiales superiores:

N°	GRADO	APELLIDOS Y NOBRES	CIP
01	CRL	CAMARENA VALENZUELA PEDRO	119937400
02	CRL	CAMPO RIOS DHANY	119936200

Los mencionados Oficiales superiores se encuentran realizando el Programa de Alto Mando del Ejército - PAME y vienen desarrollando su Informe Final de Investigación titulado "Impacto de la Gestión del Talento Humano en la Toma de Decisiones Geopolíticas en las Fuerzas Armadas del Perú 2025"

Agradecido de antemano por las facilidades brindadas, es propicio la oportunidad para expresarle mi especial consideración y deferente estima personal.

Dios guarde a Ud.



O - 224724171 - A+
JUAN KENNETH VALVERDE VIRHUEI
 General de Brigada
 Director de la Escuela Superior de Guerra
 Escuela de Postgrado

DISTRIBUCIÓN:

DIPERED1
 Archivo01/02





PERÚ

Ministerio
De DefensaEjército del
PerúOJEDE
Escuela del Ejército del
Ejército

Chorrillos, 23 de setiembre 2025

Oficio N° 3002 - U-7.h.1/02.00.02

Señor: Coronel EP Edgard DIAZ CAMARGO

Asunto: Facilidades para realizar una entrevista

Ref: a. Reglamento de investigación de la ESGE - EPG

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. en relación al documento de la referencia, para solicitarle se sirva brindar la autorización correspondiente para realizarle una entrevista de manera presencial, a cargo de los siguientes oficiales superiores:

N°	GRADO	APELLIDOS Y NOBRES	CIP
01	CRL	CAMARENA VALENZUELA PEDRO	119937400
02	CRL	CAMPO RIOS DHANY	119938200

Las mencionadas Oficiales Superiores se encuentran realizando el Programa de Alto Mando del Ejército - PAME y vienen desarrollando su Informe Final de Investigación titulado "Impacto de la Gestión del Talento Humano en la Toma de Decisiones Geopolíticas en las Fuerzas Armadas del Perú 2025"

Agradecido de antemano por las facilidades brindadas, es propicia la oportunidad para expresarle mi especial consideración y deferente estima personal.

Dios guarde a Ud.



O - 224728171 - A+
JUAN KENNETH VALVERDE VIRHUIET
 General de Brigada
 Director de la Escuela Superior de Guerra
 Escuela de Postgrado

DISTRIBUCIÓN:

- Entrevistado.....01
 - Archivo01/02



PERÚ

Ministerio
De DefensaEjército del
PerúESGE
Escuela Superior de Guerra de
Perú

Chorrillos, 23 de setiembre 2025

Oficio N° 3001 – U-7.h.1/02.00.02

Señor: C de N José AMPUERO FIGUEROA

Asunto: Facilidades para realizar una entrevista

Ref: a. Reglamento de Investigación de la ESGE – EPG

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. en relación al documento de la referencia, para solicitarle se sirva brindar la autorización correspondiente para realizarle una entrevista de manera presencial, a cargo de los siguientes oficiales superiores:

N°	GRADO	APELLIDOS Y NOMBRES	CIP
01	CRL	CAMARENA VALENZUELA PEDRO	119937400
02	CRL	CAMPO RIOS DHANY	119938200

Los mencionados Oficiales Superiores se encuentran realizando el Programa de Alto Mando del Ejército - PAMÉ y vienen desarrollando su Informe Final de Investigación titulado "Impacto de la Gestión del Talento Humano en la Toma de Decisiones Geopolíticas en las Fuerzas Armadas del Perú 2025"

Agradecido de antemano por las facilidades brindadas, es propicia la oportunidad para expresarle mi especial consideración y deferente estima personal.

Dios guarde a Ud.

C de N José Ampuero F.



Juan Kenneth Valverde Virhuez

O – 224724171 - A+
JUAN KENNETH VALVERDE VIRHUEZ
General de Brigada
Director de la Escuela Superior de Guerra
Escuela de Postgrado

DISTRIBUCIÓN

- Entrevistado.....01
- Archivo01/02



PERÚ

Ministerio
De DefensaEjército del
PerúEscuela Superior de Guerra
Escuela de Postgrado

Chorrillos, 23 de setiembre 2025

Oficio N° 3000 - U-7.h.1/02.00.02

Señor: Coronel FAP Harold HIDALGO BARDALES

Asunto: Facilidades para realizar una entrevista

Ref: a. Reglamento de investigación de la ESGE - EPG

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. en relación al documento de la referencia, para solicitarle se sirva brindar la autorización correspondiente para realizarle una entrevista de manera presencial, a cargo de los siguientes oficiales superiores:

N°	GRADO	APELLIDOS Y NOMBRES	CIP
01	CRL	CAMARENA VALENZUELA PEDRO	119937400
02	CRL	CAMPO RIOS DHANY	119938200

Los mencionados Oficiales Superiores se encuentran realizando el Programa de Alto Mando del Ejército - PAME y vienen desarrollando su Informe Final de Investigación titulado **"Impacto de la Gestión del Talento Humano en la Toma de Decisiones Geopolíticas en las Fuerzas Armadas del Perú 2025"**

Agradecido de antemano por las facilidades brindadas, es propicia la oportunidad para expresarle mi especial consideración y deferente estima personal.

Dios guarde a Ud.

H. Hidalgo B.



O - 224724171 - A+





JUAN KENNETH VALVERDE VIRMUEZ
General de Brigada
Director de la Escuela Superior de Guerra
Escuela de Postgrado

DISTRIBUCIÓN:

- Entrevistado.....01

- Archivo01/02

Anexo 5 Formato de Consentimiento Informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO
Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado

Investigador (es): Dhany CAMPO RIOS y Pedro Raúl CAMARENA VALENZUELA
Título de Tesis: Impacto de la gestión del talento humano en la toma de decisiones geopolíticas en las Fuerzas Armadas del Perú, 2025

Propósito del estudio: El propósito de este estudio, es evaluar cómo la gestión del talento humano en las Fuerzas Armadas del Perú influye en la toma de decisiones geopolíticas, identificando fortalezas, motivación, formación profesional y alineación de capacidades como factores clave. Mediante un enfoque cualitativo, se analizarán las prácticas actuales y su impacto en la eficacia estratégica institucional, con el fin de proponer mejoras que fortalezcan la preparación frente a desafíos geopolíticos complejos. Los resultados aportarán un modelo teórico práctico para optimizar la gestión del talento, alineando competencias individuales con las demandas estratégicas nacionales y regionales.

Su ejecución permitirá identificar brechas y fortalezas en la gestión del talento humano de las FFAA, asimismo, proponer estrategias basadas en evidencia, para fortalecer la preparación institucional ante escenarios complejos y finalmente contribuir a la literatura académica y política pública ofreciendo un modelo replicable que integre gestión humana y geopolítica, posicionando al Perú como referente regional en innovación castrense.

Procedimiento: Si usted decide participar en este estudio, se realizará lo siguiente:
La entrevista puede demorar unos 45 minutos. Los resultados de la investigación se le entregará a usted en forma individual y se almacenará respetando la confidencialidad y el anonimato.

Riesgos: La investigación no presentará riesgo alguno para su integridad física ni emocional.

Beneficios: Considerar la relevancia social y/o institucional de la investigación.

Costos e incentivos: Usted no deberá pagar nada por la participación. Tampoco recibirá ningún incentivo económico a cambio de su participación.

Confidencialidad: Nosotros guardaremos la información de manera anónima, utilizando códigos y no con nombres. Si los resultados de este estudio son publicados, no se mostrará ninguna información que permita su identificación.

Si tiene alguna duda y necesita mayor información puede comunicarse con el investigador Dhany CAMPO RIOS número de teléfono: 961513354, Pedro Raúl CAMARENA VALENZUELA número de teléfono: 998071728, o con el asesor Mg. Wilfredo Javier MARQUINA MAUNY número de teléfono 998249919.

Consentimiento: Acepto voluntariamente participar en este estudio. Recibiré una copia firmada de este consentimiento.


Participante:

Nombre y apellido: Edgard Diaz Camacho


DNI: 43297252

Firma: 

Investigador:


Dhany CAMPO RIOS

DNI N°48325388


Pedro CAMARENA VALENZUELA

DNI N°43296318



PERÚ

Ministerio
De DefensaEjército del
Perú

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado

Investigador (es): Dhany CAMPO RIOS y Pedro Raúl CAMARENA VALENZUELA

Título de Tesis: Impacto de la gestión del talento humano en la toma de decisiones geopolíticas en las Fuerzas Armadas del Perú, 2025

Propósito del estudio: El propósito de este estudio, es evaluar cómo la gestión del talento humano en las Fuerzas Armadas del Perú influye en la toma de decisiones geopolíticas, identificando fortalezas, motivación, formación profesional y alineación de capacidades como factores clave. Mediante un enfoque cualitativo, se analizarán las prácticas actuales y su impacto en la eficacia estratégica institucional, con el fin de proponer mejoras que fortalezcan la preparación frente a desafíos geopolíticos complejos. Los resultados aportarán un modelo teórico práctico para optimizar la gestión del talento, alineando competencias individuales con las demandas estratégicas nacionales y regionales.

Su ejecución permitirá identificar brechas y fortalezas en la gestión del talento humano de las FFAA, asimismo, proponer estrategias basadas en evidencia, para fortalecer la preparación institucional ante escenarios complejos y finalmente contribuir a la literatura académica y política pública ofreciendo un modelo replicable que integre gestión humana y geopolítica, posicionando al Perú como referente regional en innovación castrense.

Procedimiento: Si usted decide participar en este estudio, se realizará lo siguiente:

La entrevista puede demorar unos 45 minutos. Los resultados de la investigación se le entregará a usted en forma individual y se almacenará respetando la confidencialidad y el anonimato.

Riesgos: La investigación no presentará riesgo alguno para su integridad física ni emocional.

Beneficios: Considerar la relevancia social y/o institucional de la investigación.

Costos e Incentivos: Usted no deberá pagar nada por la participación. Tampoco recibirá ningún incentivo económico a cambio de su participación.

Confidencialidad: Nosotros guardaremos la información de manera anónima, utilizando códigos y no con nombres. Si los resultados de este estudio son publicados, no se mostrará ninguna información que permita su identificación.

Si tiene alguna duda y necesita mayor información puede comunicarse con el investigador Dhany CAMPO RIOS número de teléfono: 981513354, Pedro Raúl CAMARENA VALENZUELA número de teléfono: 998071728, o con el asesor Mg. Wilfredo Javier MARQUINA MAUNY número de teléfono 999249919.

Consentimiento: Acepto voluntariamente participar en este estudio. Recibiré una copia firmada de este consentimiento.

Participante:

Nombre y apellido: *C. de N. José Antonio Figueroa*

DNI: *43532194*

Firma: 

Investigador:


Dhany CAMPO RIOS
DNI N°43325388


Pedro CAMARENA VALENZUELA
DNI N°43296318



PERÚ

Ministerio
De DefensaEjército del
Perú

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado

Investigador (es): Dhany CAMPO RIOS y Pedro Raúl CAMARENA VALENZUELA

Título de Tesis: Impacto de la gestión del talento humano en la toma de decisiones geopolíticas en las Fuerzas Armadas del Perú, 2025

Propósito del estudio: El propósito de este estudio, es evaluar cómo la gestión del talento humano en las Fuerzas Armadas del Perú influye en la toma de decisiones geopolíticas, identificando fortalezas, motivación, formación profesional y alineación de capacidades como factores clave. Mediante un enfoque cualitativo, se analizarán las prácticas actuales y su impacto en la eficacia estratégica institucional, con el fin de proponer mejoras que fortalezcan la preparación frente a desafíos geopolíticos complejos. Los resultados aportarán un modelo teórico práctico para optimizar la gestión del talento, alineando competencias individuales con las demandas estratégicas nacionales y regionales.

Su ejecución permitirá identificar brechas y fortalezas en la gestión del talento humano de las FFAA, asimismo, proponer estrategias basadas en evidencia, para fortalecer la preparación institucional ante escenarios complejos y finalmente contribuir a la literatura académica y política pública ofreciendo un modelo replicable que integre gestión humana y geopolítica, posicionando al Perú como referente regional en innovación castrense.

Procedimiento: Si usted decide participar en este estudio, se realizará lo siguiente:

La entrevista puede demorar unos 45 minutos. Los resultados de la investigación se le entregará a usted en forma individual y se almacenará respetando la confidencialidad y el anonimato.

Riesgos: La investigación no presentará riesgo alguno para su integridad física ni emocional.

Beneficios: Considerar la relevancia social y/o institucional de la investigación.

Costos e incentivos: Usted no deberá pagar nada por la participación. Tampoco recibirá ningún incentivo económico a cambio de su participación.

Confidencialidad: Nosotros guardaremos la información de manera anónima, utilizando códigos y no con nombres. Si los resultados de este estudio son publicados, no se mostrará ninguna información que permita su identificación.

Si tiene alguna duda y necesita mayor información puede comunicarse con el investigador Dhany CAMPO RIOS número de teléfono: 961513354, Pedro Raúl CAMARENA VALENZUELA número de teléfono: 996071728, o con el asesor Mg. Wilfredo Javier MARQUINA MAUNY número de teléfono 999249919.

Consentimiento: Acepto voluntariamente participar en este estudio. Recibiré una copia firmada de este consentimiento.

Participante:

Nombre y apellido: Herald Hiraldo Banderet

DNI: 43305837

Firma: 

Investigador:


Dhany CAMPO RIOS

DNI N°43325388


Pedro CAMARENA VALENZUELA

DNI N°43296318



PERÚ

Ministerio
De DefensaEjército del
Perú**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado

Investigador (es): Dhany CAMPO RIOS y Pedro Raúl CAMARENA VALENZUELA**Título de Tesis:** Impacto de la gestión del talento humano en la toma de decisiones geopolíticas en las Fuerzas Armadas del Perú, 2025

Propósito del estudio: El propósito de este estudio, es evaluar cómo la gestión del talento humano en las Fuerzas Armadas del Perú influye en la toma de decisiones geopolíticas, identificando fortalezas, motivación, formación profesional y alineación de capacidades como factores clave. Mediante un enfoque cualitativo, se analizarán las prácticas actuales y su impacto en la eficacia estratégica institucional, con el fin de proponer mejoras que fortalezcan la preparación frente a desafíos geopolíticos complejos. Los resultados aportarán un modelo teórico práctico para optimizar la gestión del talento, alineando competencias individuales con las demandas estratégicas nacionales y regionales.

Su ejecución permitirá identificar brechas y fortalezas en la gestión del talento humano de las FFAA, asimismo, proponer estrategias basadas en evidencia, para fortalecer la preparación institucional ante escenarios complejos y finalmente contribuir a la literatura académica y política pública ofreciendo un modelo replicable que integre gestión humana y geopolítica, posicionando al Perú como referente regional en Innovación castrense.

Procedimiento: Si usted decide participar en este estudio, se realizará lo siguiente:

La entrevista puede demorar unos 45 minutos. Los resultados de la investigación se le entregará a usted en forma individual y se almacenará respetando la confidencialidad y el anonimato.

Riesgos: La investigación no presentará riesgo alguno para su integridad física ni emocional.

Beneficios: Considerar la relevancia social y/o institucional de la investigación.

Costos e incentivos: Usted no deberá pagar nada por la participación. Tampoco recibirá ningún incentivo económico a cambio de su participación.

Confidencialidad: Nosotros guardaremos la información de manera anónima, utilizando códigos y no con nombres. Si los resultados de este estudio son publicados, no se mostrará ninguna información que permita su identificación.

Si tiene alguna duda y necesita mayor información puede comunicarse con el investigador Dhany CAMPO RIOS número de teléfono: 961513354, Pedro Raúl CAMARENA VALENZUELA número de teléfono: 998071728, o con el asesor Mg. Wilfredo Javier MARQUINA MAUNY número de teléfono 999249919.

Consentimiento: Acepto voluntariamente participar en este estudio. Recibiré una copia firmada de este consentimiento.

Participante:


Nombre y apellido: CARMEN GINA NUÑEZ CORDERO

DNI: 40313106


Firma:



Investigador:



Dhany CAMPO RIOS
DNI N°43325388



Pedro CAMARENA VALENZUELA
DNI N°43296318