

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



**TESIS DE GRADO**

NECESIDAD DE ARTICULAR EL PERFIL DE LA ESPECIALIDAD, CON LA ELECCIÓN DEL ARMA O SERVICIO DE LOS CADETES DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI", 2020

**NOMBRE DEL AUTOR**

Bach. Dennis BEGAZO CURIE

**NOMBRE DEL ASESOR TEMÁTICO**

Dr. Alberto AGUIRRE SOTO

**NOMBRE DEL ASESOR METODOLÓGICO**

Dr. Camilo GARCIA HUAMANTUMBA

Para optar al Grado Académico de

**MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES**

Con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones

**2021**

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO  
ESCUELA DE POSTGRADO

DEPARTAMENTO GESTIÓN DE INVESTIGACIÓN



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS No 071 – 2021/ DGI**

En la Escuela Superior de Guerra del Ejército - Escuela de Postgrado, a los veintitrés días del mes de junio del año dos mil veintiuno, siendo las 14:50 horas, se reunió el jurado evaluador conformado por los docentes:


- |   |                   |
|---|-------------------|
| ❖ Doctor Gamaliel <b>TALAVERA PRADO</b>     | <b>Presidente</b> |
| ❖ Maestro Jef Miler <b>FERNANDEZ PAUCAR</b> | <b>Secretario</b> |
| ❖ Maestro Liliana <b>RODRIGUEZ SAAVEDRA</b> | <b>Vocal</b>      |

Designados según Resolución de Expedito para Sustentación de Tesis N° 071-2021/SIE/DGI/ESGE-EPG del 15 de junio del 2021, para evaluar la sustentación virtual y defensa de la Tesis de Grado titulada **“NECESIDAD DE ARTICULAR EL PERFIL DE LA ESPECIALIDAD CON LA ELECCIÓN DEL ARMA O SERVICIO DE LOS CADETES DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS; CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI, 2020”**, presentado por el Bachiller Dennis **BEGAZO CURIE**, para optar al Grado Académico de Maestro en Ciencias Militares con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de decisiones, de acuerdo a lo establecido en el artículo 45° de la Ley Universitaria N° 30220.

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

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

Firmado, en Chorrillos a los veintitrés días del mes de junio de 2021.

  
.....  
Dr. Gamaliel  
**TALAVERA PRADO**  
**PRESIDENTE**

  
.....  
Mg. Jef Miler  
**FERNANDEZ PAUCAR**  
**SECRETARIO**

  
.....  
Mg. Liliana  
**RODRIGUEZ SAAVEDRA**  
**VOCAL**

### **Agradecimiento**

Expreso mis agradecimientos a la Escuela Militar de Chorrillos-“Coronel Francisco Bolognesi”, alma máter del Ejército por las facilidades brindadas para el estudio y a todos los señores oficiales superiores y subalternos que respaldaron esta investigación, que con su esfuerzo y sacrificio hacen que nuestro Ejército sea el baluarte incólume que protege al Perú.

### **Dedicatoria**

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios, que siempre estuvo a mi lado en toda mi carrera. Y a mi querida familia, Natalia, Luciana, Rosella y mis adorados padres, por ser el Pilar sobre el cual me sostengo.

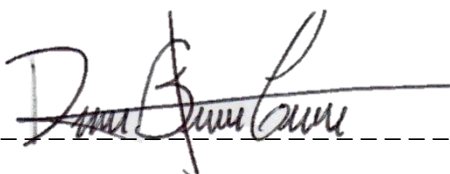
### Declaración Jurada de Autoría

Mediante el presente documento, Yo, Dennis Begazo Curie, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 40444217, con domicilio real en Villa Militar Oeste av Elena Fray de Pastor casa 38, en el distrito de Chorrillos, provincia de Lima , departamento de Lima, egresado de la VIII Maestría en Ciencias Militares de la Escuela Superior de Guerra-Escuela de Posgrado del Escuela Superior de Guerra (ESGE) declaro bajo juramento que:

Soy el autor de la investigación titulada “Necesidad de articular el perfil de la especialidad con la elección del arma o servicio de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos- “Coronel Francisco Bolognesi”, 2020” que presento a los diez días de mayo del año 2021”, ante esta institución con fines de optar el grado académico de “Maestro en Ciencias militares con mención en Planeamiento estratégico y Toma de Decisiones.”

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

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



Dennis Begazo Curie  
D.N.I. N° 40444217

## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN Y USO

A través del presente documento autorizo a la Escuela Superior de Guerra-Escuela de PostGrado, la publicación del texto completo o parcial de la tesis de grado titulada: “Necesidad de articular el perfil de la especialidad con la elección del arma o servicio de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos- “Coronel Francisco Bolognesi”, 2020” presentada para optar el grado de “Maestro en Ciencias militares con mención en Planeamiento estratégico y Toma de Decisiones.” en el Repositorio Institucional y en el Repositorio Nacional de Tesis (RENATI) de la SUNEDU, de conformidad al marco legal y normativo vigente. La tesis se mantendrá permanente e indefinidamente en el Repositorio para beneficio de la comunidad académica y de la sociedad. En tal sentido autorizo gratuitamente y en régimen de no exclusividad los derechos estrictamente necesarios para hacer efectiva la publicación, de tal forma que el acceso al mismo sea libre y gratuito, permitiendo su consulta e impresión, pero no su modificación. La tesis puede ser distribuida, copiada, exhibida y usada también con fines académicos siempre que se indique la autoría y no se podrán realizar obras derivadas de la misma.

Fecha, 10 de mayo del 2021

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Dennis Begazo Curie', is written over a horizontal line. Below the line is a dotted line.

Dennis Begazo Curie

DNI: 40444217

## Índice

	Página
Carátula	I
Jurado evaluador	II
Agradecimiento	III
Dedicatoria	IV
Declaración jurada de autoría	V
Autorización de publicación y uso	VI
Índice	VII
Índice de tablas	X
Índice de Figuras	XI
Resumen y palabras claves	XII
Abstract y keywords	XII
Introducción	14

### CAPÍTULO I

#### Planteamiento del problema

1.1 Descripción de la realidad problemática.....	17
1.2 Preguntas de investigación.....	18
1.3 Objetivos de la investigación.....	18
1.4 Hipótesis.....	18
1.5 Justificación y viabilidad.....	19
1.6 Delimitación de la investigación.....	20
1.7 Limitaciones de la investigación.....	20

### CAPÍTULO II

#### Estado del Conocimiento

2.1 Antecedentes de la investigación.....	21
2.1.1 Investigaciones nacionales.....	21
2.1.2 Investigaciones internacionales .....	26
2.2 Teorías.....	31
2.2.1 Teoría de la gestión del talento humano.....	31

2.2.2 Teoría de la gestión por competencias.....	36
2.3 Marco conceptual.....	40
2.3.1 Perfil profesional para las armas y servicios del Ejército.....	40
2.3.2 Proceso de selección de especialidades.....	45

### **CAPÍTULO III**

#### **Metodología de la investigación**

3.1 Enfoque de investigación.....	51
3.2 Tipo de investigación.....	52
3.3 Método de investigación.....	52
3.4 Escenario de estudio.....	54
3.5 Objeto de estudio.....	54
3.6 Observable(s) de estudio.....	55
3.7 Fuente de información.....	56
3.8 Técnica e instrumento de acopio e información.....	56
3.8.1 Técnica de acopio de información.....	56
3.8.2 Instrumento de acopio de información.....	59
3.9 Acceso al campo y acopio de información.....	60
3.9.1 Acceso al campo.....	60
3.9.2 Acopio de información.....	61
3.10 Método de análisis de información.....	62

### **CAPÍTULO IV**

#### **Análisis y síntesis**

4.1 Recolección de datos.....	63
4.2 Revisión y organización de los datos.....	65
4.3 Definición de las unidades de análisis.....	67
4.4 Descripción de las categorías.....	79
4.5 Soporte de categorías.....	89
4.6 Red semántica.....	90
4.7 Triangulación .....	91

**CAPÍTULO V**  
**Diálogo teórico-empírico**

Conclusiones.....	100
Recomendaciones.....	103
Propuesta.....	106
Referencias bibliográficas.....	113

**Anexos:**

Anexo 1, Matriz de consistencia

Anexo 2, Instrumentos de acopio y recolección de datos

Anexo 3, Validación de instrumento de recolección de datos

Anexo 4, Autorización para el acceso a la recolección de datos

Anexo 5, Compromiso ético

Anexo 6, Hoja de datos personales

Anexo 7, Otros anexos que consideren los investigadores

Anexo 8, CD conteniendo la Tesis de Grado y la exposición en PDF

**INDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1.</b> Cinco categorías de técnicas de selección de personal.....	36
<b>Tabla 2.</b> Factores que afectan en las competencias personales.....	38
<b>Tabla 3.</b> Elementos para describir puestos de trabajo.....	38
<b>Tabla 4.</b> El proceso de clasificación-El perfil médico de las FDI .....	41
<b>Tabla 5.</b> Proceso de evaluaciones de las Fuerzas de Defensa de Israel.....	47
<b>Tabla 6.</b> Distribución de Técnicas, instrumentos y muestras para la base de datos.....	66

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Implementación del enfoque por competencias.....	25
<b>Figura 2.</b> Procesos de selección en la gestión del talento humano ..... en una organización.	32
<b>Figura 3.</b> Los componentes del talento .....	33
<b>Figura 4.</b> Identificación de las características personales del candidato.....	35
<b>Figura 5.</b> Modelo casual de las competencias.....	37
<b>Figura 6.</b> Dimensiones competenciales.....	39
<b>Figura 7.</b> La colocación en las FDI.....	40
<b>Figura 8.</b> Esquema del análisis de puesto por competencias.....	41
<b>Figura 9.</b> La correspondencia de talentos de los cadetes y el perfil de la especialidad.....	42
<b>Figura 10.</b> La selección de armas y especialidades de una institución militar...	45
<b>Figura 11.</b> Proceso de selección de personal como secuencia de etapas.....	46

## Resumen

La investigación presentó como objetivos: Comprender la contribución del perfil de la especialidad en la elección de armas o servicios de los cadetes de la EMCH-“CFB” y analizar el significado de la articulación entre el perfil de la especialidad y la adecuada elección de armas o servicios de los cadetes de la EMCH- “CFB”. El estudio empleó el enfoque cualitativo, de tipo teórico empírico, con el método de teoría fundamentada, de corte transversal. Se utilizó el muestreo no probabilístico usando cuatro muestras: de expertos, diversas, de conveniencia y bibliográficas. Se empleó entrevistas estructuradas al personal de Oficiales superiores y subalternos que laboran en las diferentes dependencias de la institución, así como a los cadetes de tercer año. Determinándose mediante análisis las categorías: gestión del talento humano, perfil profesional, cultura organizacional, proceso de selección de personal, gestión por competencias, selección de personal mediante test y entrevistas estandarizadas. Los principales resultados describen que existe la necesidad de aplicar la gestión del talento humano, formular un perfil de cada arma y servicio que se articule con un proceso de selección de personal y ejecutarlo mediante evaluaciones y test estandarizados. Por último, se presenta una propuesta: Selección de armas y servicios dentro de la gestión del talento humano en una cultura organizacional flexible, en la que cada especialidad elija al personal idóneo de acuerdo a un perfil profesional.

Palabras Claves: *Proceso de selección de armas y servicios, Gestión del talento humano en la EMCH- “CFB”, Perfil profesional de armas y servicios, Cultura organizacional.*

### Abstract

The research presented as objectives: To understand the contribution of the profile of the specialty in the choice of weapons or services of the cadets of the EMCH- "CFB"

and analyze the meaning of the articulation between the profile of the specialty and the appropriate choice of weapons or services of the cadets of the EMCH- "CFB". The study used a qualitative approach, of an empirical theoretical type, with the grounded theory method, of a cross-sectional section. Non-probability sampling was used using four samples: expert, diverse, convenience and bibliographic. Structured interviews were used with the personnel of superior and junior officers who work in the different dependencies of the institution, as well as with third-year cadets. Determining through analysis the categories: human talent management, professional profile, organizational culture, personnel selection process, management by competencies, personnel selection through tests and standardized interviews. The main results describe that there is a need to apply human talent management, formulate a profile for each weapon and service that is articulated with a personnel selection process and execute it through standardized evaluations and tests. Finally, a proposal is presented: Selection of weapons and services within the management of human talent in a flexible organizational culture, in which each specialty chooses the ideal personnel according to a professional profile.

*Keywords: Arms and services selection process, Human talent management at EMCH- "CFB", Arms and services professional profile, Organizational culture.*

## Introducción

La selección de personal es una metodología de la ciencia administrativa que se da en diversas organizaciones civiles y militares a nivel mundial, en la que estas están dispuestas a invertir en conseguir al personal que mejor pueda rendir para alcanzar sus objetivos, basándose en los perfiles de los puestos a ocupar. Israel desde 1955 emplea un proceso de selección para las diferentes especialidades de su Ejército, derivando a cada arma o servicio al personal que mejor califique para ello y la West Point Military Academy de los EEUU viene aplicando esta selección del talento humano desde hace menos de cinco años, mientras que el Ejército de Colombia abordó una estrategia de aplicar la gestión del talento humano en sus procesos de selección dentro de lo que se denominó el Plan “Damasco”.

En el Perú, las empresas públicas y privadas (especialmente las últimas, dadas su mejor proyección, competitividad y empleo de recursos ) vienen aplicando la gestión del talento humano y sus dos primeros pasos de reclutamiento y selección de personal, porque comprenden que si cuentan con personal hábil y con talentos, pueden capacitarlo más fácilmente, fidelizarlo, lograr identificación con su institución y por tanto la sumatoria de todos esos esfuerzos conduzcan a su organización a alcanzar sus objetivos.

En el Ejército del Perú, es la centenaria Escuela Militar de Chorrillos-“Coronel Francisco Bolognesi” la que forma a los futuros cuadros de oficiales y es ella la encargada de orientar a los cadetes por el camino de las diferentes especialidades, empleando casi desde su inicio un proceso de elección de armas que actualmente ya es anticuado y que no está vinculado con la gestión del talento humano, en el cual cada cadete elige en una ceremonia ritual un arma o servicio, sin que exista un perfil de cada especialidad y sin que se valore sus aptitudes y talentos para el arma o servicio que eligió, pero que va en desmedro de la propia institución que es la que debe seleccionar qué tipo de oficial debe integrarlas, dada la correlación de los talentos y las exigencias del perfil de la especialidad. La presente investigación se desarrolla en el ámbito de una institución estatal como es el Ejército del Perú centrándose en un proceso que se da anualmente en la EMCH-“CFB” que permite a los cadetes obtener una especialidad dentro del Ejército (infantería, caballería,

artillería, ingeniería, comunicaciones, inteligencia, material de guerra e intendencia) las preguntas de esta investigación son ¿De qué manera puede comprenderse la contribución del perfil de la especialidad en la elección de armas o servicios de los cadetes de la EMCH- “CFB”? y ¿Cuáles son las razones para articular el perfil de la especialidad con la elección de armas o servicios de los cadetes de la EMCH- “CFB”? , los objetivos que asume este trabajo son comprender la contribución del perfil de la especialidad en la elección de armas o servicios de los cadetes y analizar el significado de la articulación entre el perfil de la especialidad y la adecuada elección de armas o servicios de los cadetes de la EMCH- “CFB”.

Para llevar a cabo esta investigación se estructuró en cinco capítulos. En el capítulo I “Planteamiento del problema” se describe la realidad problemática, se plantea los objetivos y preguntas de investigación, la justificación y viabilidad, la delimitación de la investigación y por último las limitaciones que atravesó la investigación. En el capítulo II “ Estado del conocimiento” se expone como antecedentes para apoyar el estudio, investigaciones nacionales e internacionales, las que aportan con temas similares, la importancia y vigencia que tiene este tema para otras instituciones; dentro de este capítulo se hace mención a dos teorías actuales en el campo de las ciencias administrativas, la Teoría de la gestión del talento humano y la Teoría de la gestión por competencias, como marco conceptual se escogió dos puntos referenciales para el trabajo que son, el proceso de selección de especialidades y el perfil profesional. En el capítulo III “Metodología de la investigación” se refiere al enfoque de investigación que se empleó, el tipo de método, el objeto de estudio, los observables, que técnica e instrumentos de acopio de información se empleó, el acceso al campo de estudio y el método de análisis que se empleó una vez reunida toda la información. En el capítulo IV “ Análisis y síntesis” se muestra detalladamente el trabajo realizado, exhaustivo y abundante, el cual fue fruto del trabajo de campo, la recolección, revisión y organización de datos , la definición de las unidades de análisis , la descripción de las categorías, el soporte de categorías y la red semántica, este capítulo fue el más apasionante, puesto que representa la construcción de un conocimiento en base a la inmersión en los datos e información recabada. Finalmente en el capítulo V “Diálogo teórico-empírico”, se hace un

contraste de los antecedentes de investigación y el conocimiento obtenido en el análisis de la información, se obtiene las conclusiones, las recomendaciones y se formula la propuesta de esta investigación básica, que pretende contribuir al proceso de mejora continua de la institución, mediante la gestión del talento humano dentro de una cultura organizacional flexible, desde la EMCH-“CFB”, seleccionando al personal idóneo para cada arma y servicio, basándose en el perfil de cada una de ellas, en un proceso con el rigor de la ciencia administrativa, mediante evaluaciones selectivas donde cada candidato sea evaluado y cuyos talentos se alineen con los requisitos de los perfiles, para obtener un capital humano dentro del Ejército del Perú que pueda forjar competencias en su especialidad, orientados al objetivo superior de servir a la nación.

## CAPÍTULO I

### Planteamiento del problema

#### 1.1 Descripción de la realidad problemática

En la actualidad, existe una trilogía que es ineludible para que la Fuerza Armada pueda cumplir su misión: el hombre, el equipamiento y la doctrina. De los tres, el primero es el más importante, pues el hombre con sus capacidades y cualidades morales es el que va a dirigir y animar con su trabajo la acción de toda la institución y crear los fundamentos doctrinarios para dirigir a esa fuerza.

De aquí se parte para sensibilizar en el problema que actualmente se vive en la institución, donde muchos de los oficiales tienen capacidades disímiles con aquellas que las especialidades exigen y que ellos mismos han escogido, esto trae situaciones que pueden llegar a ser negativas para la institución: algunos optan por especializarse en otras funciones-para las que sus talentos sí tienen afinidad- alejándose de su verdadera especialidad y otros simplemente no contribuyen de una manera excepcional para la misión de su arma, todo esto conlleva a que no se explote de una mejor forma los talentos del potencial humano del cuerpo de oficiales y no se forme competencias dentro de las armas, lo cual para un ejército con recursos limitados, y con enormes desafíos en seguridad nacional y naturaleza extrema, puede significar que aquellos que están llamados a administrar dichos recursos lo hagan con algunas limitaciones y no con el máximo de eficiencia y eficacia, como el estado espera de un ejército profesional. En este momento la elección de armas se hace en base a un orden de mérito y a voluntad, no de acuerdo a las capacidades que exige una especialidad de acuerdo a un perfil profesional y para las cuales un cadete debe reunir talentos y habilidades afines, por ejemplo un candidato por orden de mérito escoge un arma para la cual no tiene ninguna aptitud, solo por lo vistoso de la publicidad que ejerce cada especialidad, ocasionando que haya armas que reúnan a los cadetes de mayor proyección y otras que no tienen aceptación, a

pesar de su importancia –o elecciones equivocadas que al final no traen ningún beneficio ni personal ni a la institución- cuando lo correcto sería que las armas y servicios, decidan quién deba pertenecer a su especialidad, de acuerdo a un perfil propuesto por dichas armas y servicios y hacia el cual cada candidato debe migrar naturalmente por sus talentos innatos y habilidades formadas en sus primeros años de formación militar y de acuerdo a una evaluación objetiva.

## **1.2 Preguntas de investigación**

¿De qué manera puede comprenderse la contribución del perfil de la especialidad en la elección de armas o servicios de los cadetes de la EMCH- “CFB”?

¿Cuáles son las razones para articular el perfil de la especialidad con la elección de armas o servicios de los cadetes de la EMCH- “CFB”?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

Comprender la contribución del perfil de la especialidad en la elección de armas o servicios de los cadetes de la EMCH- “CFB”.

Analizar el significado de la articulación entre el perfil de la especialidad y la adecuada elección de armas o servicios de los cadetes de la EMCH- “CFB”.

## **1.4 Hipótesis**

El perfil de la especialidad desarrollado de acuerdo a las capacidades físicas, intelectuales y psíquicas que debe alcanzar cada cadete contribuirá a desarrollar un proceso más eficiente de elección de armas o servicios de los cadetes de la EMCH- “CFB”, de acuerdo a la gestión del talento humano la cual desembocará en un futuro, en competencias desarrolladas en beneficio de la institución.

La articulación del perfil de la especialidad con el proceso de elección de armas o servicios permitirá una elección de acuerdo a los talentos expresadas en el perfil de la especialidad.

### **1.5 Justificación y viabilidad**

Se considera importante la realización de esta investigación, pues va a contribuir a comprender cómo integrar el perfil profesional de un arma o servicio con el proceso de elección de especialidades de los cadetes en la EMCH- “CFB”, pues es conveniente basar los procesos de selección en evaluaciones objetivas que midan las capacidades de los candidatos en aspectos físicos, conductuales y conocimientos, desarraigando la subjetividad de una elección. La implicación práctica de este estudio es que conllevará a reflexionar sobre la elección de armas y servicios de los cadetes, un acontecimiento común de cada año, pero que tiene consecuencias para la vida personal, profesional y el desempeño institucional.

El valor teórico de esta investigación básica para la institución, es que conllevará a tener un cimiento para posteriormente en una investigación aplicada, realizar una propuesta de modificación en este proceso que tienda a tener oficiales idóneos para cada especialidad. Esto permitirá incrementar la efectividad en la misión de las armas y servicios, lo cual repercutirá en el desempeño de la institución frente a los roles que la nación le impone. Este trabajo está desarrollando una propuesta inédita dentro de un enfoque metodológico cualitativo, basado en la comprensión de este proceso a partir de la experiencia y entendimiento de los oficiales del Ejército.

Esta investigación es viable, dado que se dispone como recursos, la amplia bibliografía sobre administración de personal, en lo que atañe a la selección, gestión del talento, perfiles profesionales, información de otras fuerzas militares, etc y a la disponibilidad de los oficiales del Ejército que brindaron toda sus conocimientos y experiencia en el tema, por lo tanto sí fue posible realizarla.

## **1.6 Delimitación de la investigación**

El contexto en el cual se desarrolla la investigación es el distrito de Chorrillos, el ambiente es el Comando de Educación y Doctrina del Ejército (COEDE) donde se encuentra la EMCH- “CFB”, así como, las escuelas de armas y servicios y diversas dependencias. El tiempo en el que se desarrolló la investigación es el año 2020.

El trabajo es conveniente porque aborda un tema que se encuentra dentro de la línea de investigación 6: Sistemas del Ejército como apoyo a las acciones y operaciones militares de GUC y GUB; sublínea: Sistema de Personal como apoyo a las acciones y operaciones militares.

La información es accesible pues puede ser proporcionada por las escuelas de formación y también se encuentra dentro de la fuente abierta de internet.

## **1.7 Limitaciones de la investigación**

Se tiene la limitación de no poder contar con trabajos de investigación de este tipo dentro de la institución, de igual forma no se ha discutido ni hablado sobre este tema, normal para una organización civil, pero desconocido en el entorno militar en el Perú, por lo tanto, por primera vez se está planteando al Ejército esta problemática sobre la selección de especialidades.

## CAPÍTULO II

### Estado del Conocimiento

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1 Investigaciones nacionales

Tineo, Tasayco, Zuloeta y Bedregal (2015) en su tesis titulada *“La motivación de las Escuelas de Armas y Servicios y la satisfacción del cadete de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”* para optar el título de Licenciado en Ciencias Militares en la EMCH-“CFB” dentro de un enfoque cuantitativo, manifestaron que su objetivo era determinar la relación que existe entre la motivación de las escuelas de AASS y la satisfacción en la elección del cadete en la EMCH-“CFB” – 2015, utilizando un enfoque cuantitativo y como resultado de la presente investigación científica han determinado las siguientes conclusiones:

Se ha determinado que existe relación significativa fuerte entre la motivación y la satisfacción por la elección del arma o servicio, en los cadetes del tercer y cuarto año de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, por lo que debería proponerse un Diplomado de Liderazgo a todos los cadetes para elevar este potencial (p. 65).

Se estableció que la adquisición de conocimientos en el campo militar ésta relacionado con la motivación del liderazgo militar de los cadetes del tercer y cuarto año de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”. Lo cual refuerza su satisfacción con el arma elegida (p. 65).

Se estableció que la adquisición de un liderazgo motivacional en el campo militar ésta relacionado con el rendimiento académico de los cadetes de tercer y cuarto año de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”, con respecto al arma o servicio elegido por propia satisfacción (p. 65).

Por último y lo que encontramos más relevante de esta investigación es que Tineo et al. (2015) han establecido que la

adquisición de destrezas cognitivas en el campo militar ésta relacionado con la elección del arma y servicio de los cadetes, lo cual es indicador que a mayor satisfacción del cadete con su especialidad, mejor voluntad tendrá para aprender dichos conocimientos y formar destrezas y competencias a lo largo de su carrera lo que permitirá mejorar el aporte que cada especialidad le da al logro de la misión del Ejército.

Esta investigación aporta al trabajo que el autor viene desarrollando en que la satisfacción de pertenecer a una determinada arma o servicio proviene de una elección de especialidad adecuada, y esto redundará en logros en su rendimiento académico porque hay motivación de hacer bien las cosas y más adelante en el desarrollo de un trabajo eficiente y efectivo, por lo tanto, si el candidato no es direccionado a un arma o servicio que se relacione con sus aptitudes e inclinaciones entonces ese cadete se frustrará y no tendremos el potencial humano adecuado para cumplir las misiones encomendadas en provecho de la institución y del país, pues la suma de frustración en varios elementos del conjunto, es realmente una pérdida para la organización. Por lo tanto, para poder guiar en una buena selección de armas y servicios, y como ya se indicó, el patrón que orienta todo este proceso es el perfil profesional de cada una de las especialidades del Ejército, elemento articulador de aptitudes cognitivas, psicológicas, físicas, médicas y de valores que debe poseer un futuro integrante de una especialidad militar.

Ausejo y Dávalos (2019) en su tesis titulada “El perfil vocacional y su relación con el rendimiento académico de los cadetes del arma de artillería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” 2019 para optar el título de Licenciado en Ciencias Militares con mención en ingeniería en la EMCH-“CFB”, dentro de un enfoque cuantitativo manifestaron que su objetivo fue determinar la relación directa entre el perfil vocacional del arma y el

rendimiento académico de los cadetes utilizando el enfoque cuantitativo llegando a las siguientes conclusiones:

En base a lo investigado se determinó que sí existe relación directa entre el perfil vocacional y el rendimiento académico de los cadetes del arma de artillería de la EMCH-“CFB”, dado que los resultados demostrados por las formulas estadísticas indican que el 68.0% de los encuestados manifiestan estar de acuerdo sobre el nivel de apreciación del perfil vocacional y el 72.0 % respondió haber alcanzado un logro en su rendimiento académico (p.89).

Como segunda conclusión se pudo establecer mediante los resultados estadísticos que si hay relación directa entre el perfil de ingreso y el rendimiento académico de los cadetes del arma de artillería de la EMCH- “CFB”, dado que el 48.0% de encuestados está totalmente de acuerdo con el nivel de percepción del perfil de ingreso y el 72.0% indicó haber alcanzado el logro esperado en su rendimiento académico (p.89).

Finalmente, se demuestra que hay una relación directa entre el perfil de egreso y rendimiento académico de los cadetes de artillería, dado que los resultados arrojan que el 92.0% de las encuestas están totalmente de acuerdo con el nivel de percepción sobre el perfil de egreso, y el 72.0% respondió haber alcanzado el logro esperado en su rendimiento académico (p.90).

De estas conclusiones podemos extraer la importancia de tener un perfil profesional que sea el faro que guie los procesos de selección y tal como plantean los autores de este trabajo, si los cadetes reúnen las condiciones de acuerdo a un perfil entonces su rendimiento académico será óptimo. Este trabajo plantea el hecho de que es importante tener un perfil vocacional, que es el conjunto de inclinaciones hacia una actividad determinada, la cual es propia de cada persona, también menciona la existencia de un perfil de ingreso que describe las características que se espera deban reunir los ingresantes a una carrera, lo cual si va de la mano con el perfil

vocacional de cada ingresante, va potenciar ese rendimiento profesional que tanto espera una organización de sus miembros, por último el perfil de egreso que describe el logro de las competencias exigidas por cada especialidad. Esta investigación nos corrobora la importancia de los perfiles, y más todavía si estos son motivo de medición entre los candidatos a las armas y servicios, puesto que solo con evaluaciones imparciales y objetivas se mide realmente la verdadera correspondencia entre un candidato y sus aptitudes y las capacidades que exige una especialidad, el resultado será un buen rendimiento académico en la escuela y un rendimiento óptimo en su institución.

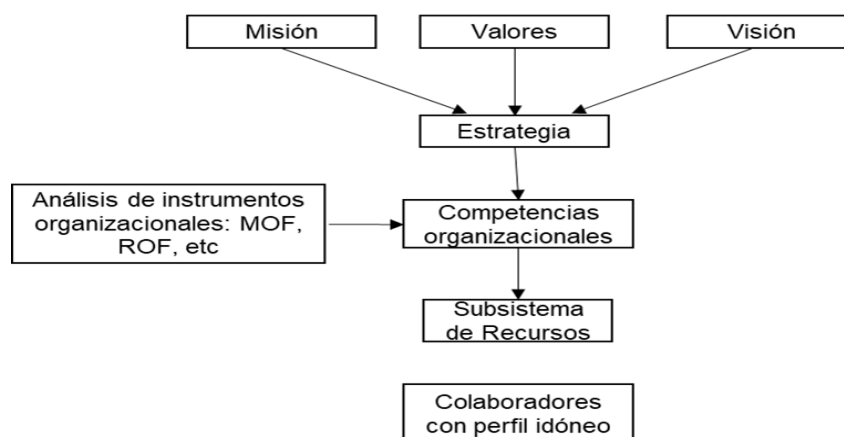
Mejía (2019) en su tesis titulada *“Perfil de puesto por competencias y su impacto en el proceso de selección y desempeño laboral de los colaboradores del Sistema de Administración Tributaria de Lima – SAT”* para optar el título profesional de Licenciado en Administración, dentro de un enfoque cuantitativo manifestó que su objetivo fue demostrar que el modelo de gestión de personas por competencias puede constituir un factor potenciador de las capacidades de los colaboradores dentro de un manejo eficaz y eficiente de las personas, siendo una herramienta efectiva para atraer y seleccionar las mejores personas, teniéndolo como metodología para forjar potencial humano y como resultado de ello ha obtenido las siguientes conclusiones:

En primer lugar, se concluye que la gestión administrativa del SAT es burocrática en todos sus procedimientos, su estilo de toma de decisiones es propio de las entidades del sector público por lo que se dificulta aceptar propuestas de cambios como adaptar el enfoque por competencias para aceptar, desarrollar y potenciar a las personas de dicha organización, quitándole una ventaja competitiva (p.85).

La siguiente conclusión y teniendo en cuenta que el proceso de planificación de recursos humanos en el sector público tiene bajos niveles de desarrollo es que la gestión de la Gerencia de Recursos

Humanos del SAT no ha logrado una participación activa como elemento asesor de la organización, lo cual hace que las demás gerencias no se enfoquen en la mejora del contenido de los puestos de trabajo y sus especificaciones (p.86).

Finalmente, aunque se demostró que la implementación del enfoque por competencias le dio un impacto positivo en su desempeño en el trabajo a la muestra poblacional con la que trabajó dicha investigación, esta mejora para poder ser perdurable en el tiempo y de resultados óptimos a la organización, tiene que considerar la evaluación de los recursos humanos como permanente desde el inicio, en el proceso de integración y estableciendo una estrategia apropiada que le permita cumplir con dar un servicio de calidad al ciudadano (p.86).



*Figura 1.* Implementación del enfoque por competencias.

*Fuente:* Mejía, L. (2019,p.18)

Este trabajo acerca de una institución pública como el SAT que desarrolla una actividad muy importante a la nación tan igual como la que ejecuta el Ejército del Perú, aporta a la presente investigación, dado que confirma que el tener un enfoque por

competencias -dentro del cual se encuentra el desarrollo de perfiles profesionales – mejora los procesos de gestión de recursos humanos, pues atrae a los mejores, los selecciona, desarrolla y potencia sus capacidades y luego va midiendo sus competencias alcanzadas en base a los logros requeridos por dicha institución, pero que comparados con el rendimiento del potencial humano de las empresas y organizaciones no estatales son aún pequeños, pues al ser parte del aparato público, no invierte en la gestión del talento humano, lo cual no permite realizar los cambios adecuados para potenciarla, algo que sucede de igual forma en la institución militar.

### **2.1.2 Investigaciones internacionales**

Ramírez (2017) en su tesis titulada “Análisis de las competencias y habilidades profesionales aplicadas a las Fuerzas Militares” para optar el título de Especialista de Alta Gerencia en la Universidad Militar Nueva Granada, manifestaron que se empleó el enfoque cualitativo siendo el objetivo de la investigación, la descripción de la realidad que vive el Ejército de Colombia dentro de su proceso de transformación y que engloba a las competencias y habilidades que debe observar dicha institución, y que mediante la alta gerencia, brinda herramientas y tiene una visión para adoptar modelos eficientes y obtener resultados sobresalientes en la competitividad y liderazgo de la organización (p. 8). Por lo cual ha llegado a las siguientes conclusiones:

Las Fuerzas Militares deben fortalecer las competencias y habilidades de su personal, mediante el fortalecimiento de su Oficina del Talento Humano, la cual debe diseñar nuevas estrategias y mecanismos de apoyo, desarrollo y proyección del potencial humano, debiendo ésta tomar decisiones de tipo administrativo para direccionar a la Fuerza como organización integral y coordinada (p.27).

El éxito institucional se basa en la correcta administración del potencial humano y en la gestión de sus líderes en coordinación con la Oficina de Gestión del Talento Humano por lo cual todos los procesos operacionales y administrativos que decidan los primeros y ejecuten los segundos tendrán un impacto en el personal militar bajo su cargo el cual cumplirá con reciprocidad, otorgando lo mejor de su esfuerzo, capacidad y habilidad individual para mejorar el logro corporativo conforme a las competencias que se requiere (p.27).

El conjunto de líderes debe facilitar que se ejecuten procesos de capacitación permanentes facilitando y motivando el desarrollo del potencial y competencias de las personas que dirigen, tratando de implementar una cultura empresarial de confianza mutua entre el personal subordinado con los directivos de la organización para que confíen en los cambios que estos desarrollen (p.28).

Por ultimo todo líder militar debe ser gestor de cambios y comprender que las personas que lidera son el principal activo de la organización, por lo cual deben ejercer sus cualidades y habilidades e interactuar en forma natural, ejerciendo a cabalidad sus actividades laborales, haciendo que el trabajo en equipo refleje sinergia por el esfuerzo de cada uno en optimizar el cumplimiento de su misión, en forma sólida y coordinada por el provecho de su institución (p.28).

Esta investigación aporta al trabajo que se viene desarrollando porque apunta específicamente a una organización militar en este caso del Ejército Nacional de Colombia, el cual en la actualidad en el marco de la Doctrina Damasco viene realizando la evolución de la elección meritocrática a la selección por perfil basado en competencias, pero que pone en relevancia la decisión de los mandos para poner en ejecución estos cambios que mejoraran el rendimiento de las armas y servicios y por tanto de la institución, es relevante al proponer una vez más y coincidiendo con lo que también busca este estudio, en que el potencial humano es el máximo capital de una

institución militar y que si se aprovecha sus competencias y habilidades (centralizando estas en perfiles profesionales de cada especialidad) se obtendrá un desempeño exitoso a nivel institucional.

Torres (2017) en su ensayo titulado *“Gerencia y direccionamiento del talento humano para los perfiles del arma de ingenieros militares y planes de carrera del personal del Ejército Nacional”* publicado por la Universidad Militar Nueva Granada manifestó que el objetivo de su trabajo fue determinar la necesidad de integrar un sistema de gerencia, direccionamiento e identificación de los perfiles profesionales que se desarrollarán en los cargos de las Unidades de Ingeniería que tienen diversas responsabilidades en el campo militar y de apoyo al desarrollo, lo cual implica generar un plan de carrera del personal militar adscrito a dicha arma del Ejército de Colombia, por lo cual ha llegado a las siguientes conclusiones:

El rol del arma de ingeniería es apoyar al desarrollo económico y social en aquellas zonas donde el estado aún no ha podido llegar, sea por la distancia desde la metrópoli o capitales departamentales o donde hay brotes de violencia de grupos armados fuera de la ley, donde falta infraestructura y vías, por lo cual el estado reconoce que el arma de ingenieros es fundamental para el desarrollo de infraestructuras, vías desminado humanitario, consolidación del orden, ley y amenazas que provienen del exterior (p.12).

Los perfiles del arma de ingeniería deben ser implementados dentro de un sistema de gerencia y direccionamiento del talento humano lo cual incrementará buenos resultados en su misión, de igual forma con el plan de carrera de estos profesionales técnicos, de no ser así se sucederá pérdidas económicas, materiales y vidas humanas al no tener el personal adecuado (p.12).

Por último, el autor subraya la necesidad de tener al personal idóneo en las Unidades de ingeniería, dado que ejecutan acciones

integrales en toda la amplitud de su territorio y de acuerdo a las capacidades de dicha arma, a mayor optimización de los recursos materiales y humanos, mayor cumplimiento de los objetivos sociales de desarrollo de Colombia (p.12).

Este trabajo viene a incrementar las razones para justificar los objetivos que persigue esta investigación, puesto que independientemente de la naturaleza de una organización sea civil o militar se debe implementar un modelo de gestión humana por competencias, habilidades y virtudes, basados en un perfil profesional de cada especialidad o puestos los cuales desarrollan valor a la institución y que permitan la administración del potencial humano que dispone y con mayor razón al personal que debe incorporar ciñéndose a ejemplos inobjetables como el desempeño del arma de ingeniería militar, la cual es un arma técnica que desarrolla importantes labores de infraestructuras en países con territorios muy extensos y áreas rurales empobrecidas y azotadas por la violencia, por lo cual, para no desperdiciar los recursos económicos de la nación es necesario contar con potencial humano que tenga la competencia para desarrollar este tipo de obras de envergadura que sean perdurables en el tiempo.

Calderón (2017) en su ensayo titulado *“Importancia de la selección del talento humano para mejorar la productividad en el Ejército Nacional de Colombia”* para optar el título de Especialista en Alta Gerencia de la Universidad Militar de Nueva Granada de Colombia, manifiesta que el objetivo de su investigación es el de dar a conocer como el Comando del Ejército Nacional de Colombia en la forma de su área de talento humano debe establecer conforme a requisitos legales, los procesos de selección de personal, con el fin de ubicar a la persona idónea en el cargo y que a su vez pueda explotar sus habilidades y aptitudes generando en ellos líderes capaces de cumplir con las responsabilidades como garantes de la

defensa y seguridad nacional en su país, llegando a las siguientes conclusiones:

Algo muy importante es lograr hacer entender al personal que conforma actualmente el Ejército Nacional que los procesos de selección surgen de la necesidad de mejorar las capacidades propias como institución y como más si no es seleccionando las personas que se ajustan a estos perfiles y que después de la selección tenemos una certeza alta de que realizaran su trabajo de la mejor manera (p.16).

En la actualidad el país vive unos cambios importantes en su diario vivir y el Ejército Nacional no es ajeno a esta situación por eso se ha realizado una importante labor de unificar la doctrina militar, donde algo de rescatar es que se ha podido establecer que las actividades que se realizan por nuestros militares tienen un grado de complejidad para la cual se necesita una técnica y unos estudios soportados para poder desempeñar cada papel en la organización (p.16).

Se insiste como campaña del mando, la importancia de la persona como pilar fundamental de la institución logrando con esto empoderar a cada uno de los miembros del Ejército en la continua mejora de los procesos misionales que cada persona realiza, así como la consecución de resultados tangibles e intangibles (p.16).

El aporte de dicho trabajo para con esta temática que se viene desarrollando, se basa en el hecho de que el Ejército de Colombia ya ha dado el primer paso para aceptar que la gestión del talento humano es el camino necesario para poder contar con capital humano que despliegue sus conocimientos en el desarrollo de múltiples problemas que los roles estatales exigen, teniendo la realidad colombiana el común denominador con la realidad peruana del subdesarrollo, la profundidad y extensión de su territorio, la violencia ejercida por grupos armados ilegales y presupuestos militares bajos, es necesario que los Altos Mandos tomen conciencia

de la necesidad de seleccionar a las personas idóneas para las diferentes especialidades dentro del marco metodológico y de las herramientas que la gestión del talento otorga como el diseño de perfiles y el enfoque por competencias.

## **2.2 Teorías**

### **2.2.1 Teoría de la gestión del talento humano**

Edilberto Chiavenato, Maestro y Doctor en Administración de la City University of Los Angeles, importante teórico sobre la ciencia administrativa, especialmente en recursos humanos, a la cual él prefiere denominar como talento humano da la siguiente definición:

Dicha gestión es un área muy importante en la mentalidad que sostiene a las organizaciones, depende de aspectos como la cultura y estructura organizacional adoptadas, las características del contexto donde se desenvuelve, el negocio que desarrolla, la tecnología aplicada, los procesos internos y otras variables importantes (Chiavenato, 2005).

Esta teoría en la actualidad es una corriente que la mayoría de organizaciones han abrazado con entusiasmo, Chiavenato (2005) sostiene que las empresas han empezado a tomar en cuenta a las personas como el elemento central de su sistema nervioso porque ellas agregan inteligencia en los negocios y la racionalidad en las decisiones. Tratar a sus empleados como simples recursos de la organización es desperdiciar ese talento y ese ingenio que trae la productividad. Por lo cual, en la actualidad se habla de gestión del talento humano y no de recursos humanos.

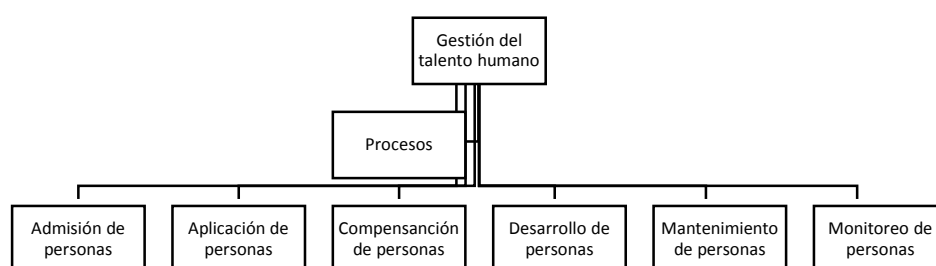


Figura 2. Procesos de selección en la gestión del talento humano en una organización.

Fuente: Chiavenato, I. (2005,p.44)

En la *figura 2* se puede apreciar cuales son los procesos de la gestión del talento humano en una organización, lo que representa una secuencia lógica de cómo “gestiona” su recurso más valioso.

La actual era del conocimiento le ha dado al mundo una velocidad sorprendente en la cual la entidad y líder más flexible al cambio, son los que obtienen el éxito, la globalización exige que estas personas y organizaciones dispongan de capitales intelectuales que les permita ser adaptativos, pues comprenden que el conocimiento es poder, y saber cómo gestionar ese bagaje es la clave para llegar a la cima, atrás quedaron los años en que los capitales fijos como las maquinarias, las infraestructuras eran la fuente de la riqueza-y de poder- ahora ese capital reside en un solo lugar, el hombre y sus competencias forjadas, el nuevo paradigma es que una organización tenga como capital algo que no se puede tocar, sino que es abstracto. Chiavenato (2005) refiere que dicha gestión está formada por las personas y las organizaciones. Estas personas pasan la mayor parte de sus vidas trabajando en sus centros laborales, los cuales dependen de ellas para funcionar y cumplir sus objetivos.

No hay mayor potencial dentro de una fuerza militar que el ser humano y sus conocimientos, y estos bien canalizados y orientados van a permitir que el Ejército cumpla con los diferentes roles que el estado le asigne, toda persona reúne una serie de habilidades con las que nace y que conforme transcurren los años y va adquiriendo más conocimientos y experiencia se van convirtiendo en talentos, esos

talentos bien aprovechados y luego fortalecidos con un buen adiestramiento y capacitación se volverán competencias, como se verá más adelante, lo cual lo llevará al éxito, trayendo a colación la vieja parábola de la Biblia en donde un mercader entregó a sus empleados cantidades diferentes de monedas-denominadas talentos en dicha época- los dos primeros supieron invertir y ganar más dinero mientras que el tercero no lo gastó y le devolvió la misma cantidad, el mercader alabó la iniciativa de los dos primeros y reprendió al tercero por su desidia. Así ese potencial bien empleado, define al profesional que emplea su talento en provecho de la organización para alcanzar resultados superiores y al mismo tiempo lo hace por la motivación del logro, lo cual sugiere de alguna manera la Biblia: talento = resultados (Jericó, 2008).



**TALENTO=CAPACIDADES (conocimiento y habilidades +ACCIÓN+COMPROMISO**

Figura 3. Los componentes del talento.

Fuente: Jericó, P. (2008, p.76)

Las Fuerzas Armadas tienen a su cargo personas y estas con su talento permiten que la organización militar evolucione, es por eso que conviene citar un ejemplo para graficar dichos cambios, después de la Primera Guerra Mundial, Alemania fue despojada de su gran ejército por el Tratado de Versalles, fueron incapacitados para tener armamento de alta tecnología como aviones, vehículos, tanques y artillería, etc. los alemanes lejos de desmoronarse, decidieron que si iban a comenzar de nuevo deberían primero formar las competencias en su personal, fortalecer sus conocimientos y

establecer una doctrina que contemple la adaptabilidad total a los cambios, en espera de que llegue el momento de poder volver a ser una potencia, mientras tanto iban creando una teoría de guerra única y excepcional, la guerra de maniobras por medio de vehículos blindados apoyados por todo el resto del ejército, puesta a prueba en “juegos de guerra” y simulaciones en cajones de arena y hasta con bicicletas simulando tanques. El ascenso de Hitler al poder le permitió al Ejército alemán, tener todo aquello que les fue negado y a partir de 1939 hasta 1945 en audaces y violentas campañas militares pusieron de rodillas a todo Europa, hasta ser vencidos por una fuerza de las mismas condiciones, pero mucho más imponente. Alemania fue vencida, pero su doctrina de guerra pervivió en el tiempo fue copiada por los mismos países que la vencieron y hasta el día de hoy es la base doctrinaria de todos los ejércitos, ese capital intelectual creado por un cuerpo de oficiales que reunía las competencias, es el mayor ejemplo de lo que hace el talento humano para una organización y su país.

Entonces si se está convencido de que el ser humano es “la fuente del poder” entonces se puede coincidir con Chiavenato (2005) cuando afirma que los empleados ya no son considerados como simples recursos dentro de la organización y pasan a ser analizadas como entes con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, sueños e impresiones propias. Pero no sólo basta con tener al personal se debe saber seleccionar a que personal se quiere tener en la organización y para ello se debe cumplir con los seis procesos de la gestión del talento humano, que representan las tareas que desarrolla una empresa como la admisión de personas, selección, capacitación, compensación por logros y evaluación permanente (Chiavenato, 2005). Este trabajo se avoca a los primeros procesos, la admisión y selección de personas que se entienden como:

El proceso de selección que está encaminado a encontrar una correlación entre lo que busca la organización y lo que las personas pueden dar de sí. Pero no sólo las empresas escogen; las personas también pueden escoger dónde quieren trabajar, hay una elección mutua (Chiavenato, 2005).

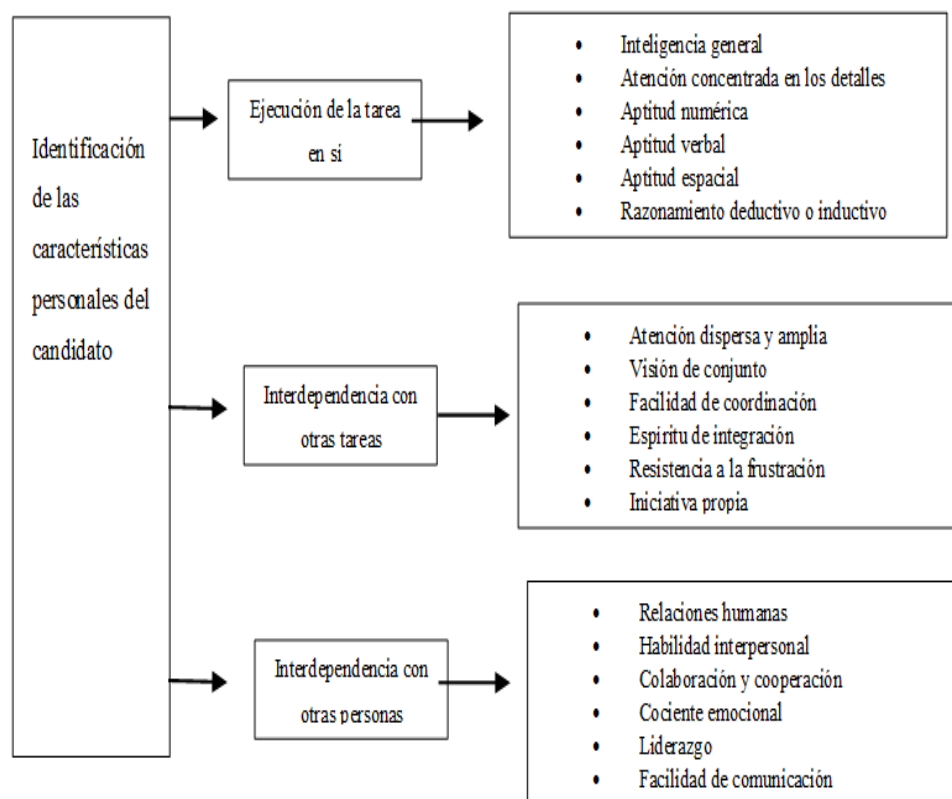


Figura 4. Identificación de las características personales del candidato.

Fuente: Chiavenato (2005, p.53)

La figura 4 muestra una serie de características que debe tener el personal candidato a un puesto dentro de una organización de tal forma que al tener la mayoría pueda rendir satisfactoriamente. Este procedimiento de escoger personas para integrar un equipo, una empresa, una fuerza armada es el más adecuado para toda entidad que vive en esta Era del Conocimiento, estudiando su personalidad (inteligencia emocional), sus habilidades, sus conocimientos (inteligencia racional), su capacidad física, todo a través de test, exámenes, situaciones en las que son medidos de acuerdo a un perfil

Tabla 1  
Cinco categorías de técnicas de selección de personal

Entrevista de selección	Entrevista dirigida
	Entrevista libre
Pruebas de conocimientos y capacidad	Generales (cultura general-lenguas)
	Específicas (conocimientos técnicos, cultura profesional)
Pruebas Psicométricas	Pruebas de aptitud(generales y específicas)
Pruebas de personalidad	Expresivas (PMK)
	Proyectivas (Roscharch, prueba del árbol, TAT)
	Inventarios (de motivación, de intereses)
Técnicas de simulación	Psicodrama
	Dramatización

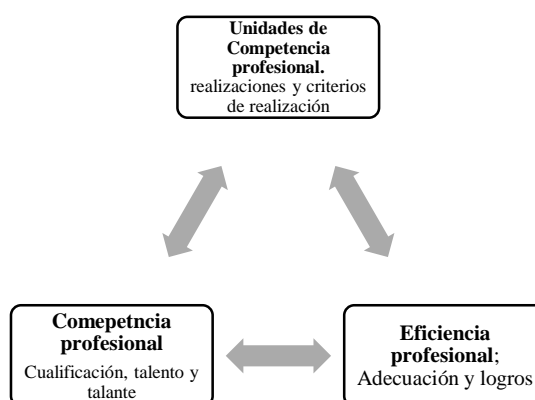
*Fuente:* Chiavenato, I (2005, p.55)

profesional basado en estándares que exigen las organizaciones verdaderamente profesionales, alejadas de procedimientos dejados al azar, informales, cargados de símbolos, excesivamente tradicionales. Los resultados de tener que realizar este proceso de selección de personal realmente son invaluable, por un lado, se escoge al personal que encaja en el perfil del puesto, especialidad, hay un acuerdo transaccional mutuo, la organización y las personas obtienen logros y cumplen sus objetivos institucionales y personales respectivamente, es más fácil capacitar a alguien que ya reúne habilidades de acuerdo al puesto o especialidad.

### 2.2.2 Teoría de la gestión por competencias

La Gestión por competencias surge de la valoración en psicología organizacional del término competencia, en la cual Claude Levy-Leboyer es una autoridad en el tema, siendo galardonada con la Legión de Honor de Francia por sus contribuciones en cuanto a teorías en psicología clínica y organizacional, es una de las primeras teóricas en sostener la importancia de dicho concepto en la administración de recursos humanos que rápidamente fue elevado a la categoría de teoría en las ciencias administrativas, al respecto Levy-Leboyer (2000) sostiene

que las competencias son el resultado de la experiencia, las cuales se van adquiriendo, en razón de que se posee aptitudes y las cualidades de la personalidad. Por lo tanto, se debe asumir que, para la elaboración de una serie de prerrequisitos, se debe poseer no sólo las competencias existentes, sino también aptitudes y rasgos de personalidad para obtener, por la experiencia, otras competencias. En la siguiente figura se representa el afianzamiento de las competencias que toda persona que se desempeña laboralmente debería alcanzar:



*Figura 5.* Modelo causal de las competencias.

*Fuente:* Levy-Leboyer, C. (2000, p.18)

Al tratar este tema de relevancia en la gestión de una organización, podemos encontrar una definición de competencia en Martínez y Martínez (2009) que sostienen que es una cualidad propia de cada persona que se refiere a la ejecución de un trabajo determinado, con un buen nivel de calidad, y en un ambiente de trabajo propicio. Por lo que cada persona puede ser competente para ejecutar un trabajo y no para otro, o para laborar en un entorno laboral específico y no en otro.

Tabla 2  
Factores que afectan en las competencias personales.

Conocimientos y habilidades	Factores modificables. Susceptibles de desarrollo mediante la capacitación.
Disposición anímica en el trabajo	Factores relativamente estables. Limitada posibilidad de modificar la capacitación
Rasgos de personalidad relevantes	Factores fuertemente estables. Poco modificables mediante la capacitación.

*Fuente:* Martínez y Martínez. (2009, p.11)

Una vez que se conoce qué es una competencia podemos comprender su importancia y para ello hemos recogido la definición de gestión por competencias que más se adapte a nuestro propósito la cual sería el enfoque que busca seleccionar, potenciar y desarrollar las competencias que hacen única a una organización y que le dan un valor agregado a todo servicio o bien que ella ofrezca (Fernandez, 2005).

Es importante tomar en cuenta dentro de un enfoque por competencias la descripción de los puestos de trabajo que implican tres contenidos con sus subelementos como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 3  
Elementos para describir puestos de trabajo

Contenido	Requerimientos	Contexto
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Misión</li> <li>- Funciones principales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfil de competencias</li> <li>- Otros requerimientos               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formativos</li> <li>• Legales</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situación organizativa</li> <li>- Medios económicos/materiales               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entradas</li> <li>• Salidas</li> </ul> </li> <li>- Condiciones de trabajo</li> <li>- Interrelaciones</li> </ul>

*Fuente:* Fernández. (2005, p.80)

Dicho esto, se puede confirmar que los individuos están preparados a trabajar en el campo en el que mejor puedan desarrollarse con sus talentos y con una adecuada capacitación desarrollar competencias, las cuales serán de beneficio para la empresa u organización en la que trabajen. La gestión de recursos humanos por competencias esta netamente ligada a los procesos de

la administración de personal siendo el más importante para este trabajo el de reclutamiento y selección, donde se puede encontrar que las más importantes empresas se basan en esta gestión, realizando concienzudamente un análisis de los puestos para formular un perfil profesional en base al cual se seleccionará al personal y todos aquellos que encajen en dicho perfil serán aquellos que logren acceder al puesto.

Pero para lograr ese perfil profesional de cada puesto, se debe preguntar qué tipo de profesional se requiere y qué talentos y capacidades debe reunir, la ciencia administrativa da la respuesta, de una forma metódica y con un análisis objetivo, al respecto Sagi-Vela Grande (2004) resalta que la gestión por competencias es un modelo de gestión compatible y que se complementa con conceptos que han aparecido en los últimos años y que son de gran aporte a la gestión en recursos humanos como la inteligencia emocional, la gestión del conocimiento y el capital intelectual. Todos ellos buscan en base al análisis de las emociones humanas y la racionalidad, un equilibrio, en la cual se pueda obtener un individuo de personalidad estable, tolerante, empático y que pueda desenvolverse bien en cualquier ambiente y lo más importante que explote sus talentos, sus conocimientos y experiencia en provecho de él mismo-sin llegar al egoísmo-y de la organización en la cual se desempeña. En la medida que una organización sepa desarrollar las competencias de su personal, se verá un mayor aporte de las mismas y como consecuencia dichos elementos logran sus objetivos organizacionales (Sagi-Vela Grande, 2004).

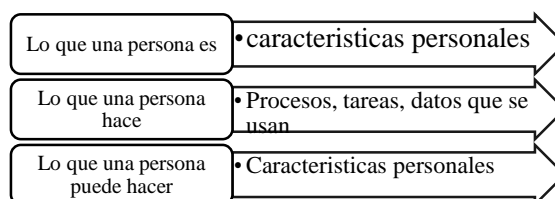


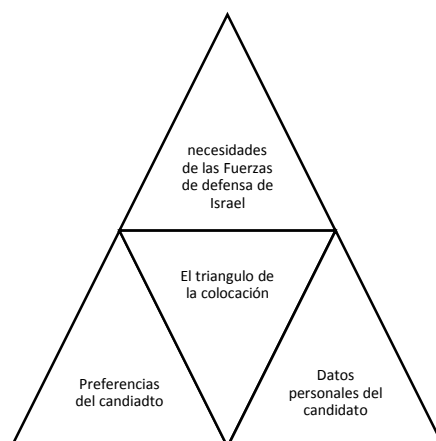
Figura 6. Dimensiones competencias.  
Fuente: Fernández, J. (2005, p.34)

## 2.3 Marco conceptual

### 2.3.1 Perfil profesional para las armas y servicios del Ejército

El perfil profesional es válido para todas las carreras profesionales incluso ocupacionales y artísticas pues ayudan a establecer el molde que cada organización exige para sus candidatos.

El perfil profesional especifica las principales tareas y deberes del puesto de trabajo: (i) el entorno de trabajo en que ha de desarrollarse la persona; (ii) por qué y para qué actúa el empleado en la forma que se espera; (iii) de qué fortalezas se vale el empleado para ejecutar sus tareas; (iv) qué condiciones físicas y síquicas debe poseer para cumplir su deber (Martínez y Martínez, 2009).



*Figura 7.* La colocación en las FDI.

*Fuente:* Rosenfeld, J (2015, p.9)

En la figura 7 se representa el proceso de colocación de los jóvenes en las diferentes armas de las FDI (Fuerzas de Defensa de Israel) proceso que se centra en el triángulo de la colocación, que es la base de dicho proceso, pues es donde se evalúa a los voluntarios a las respectivas armas de acuerdo al perfil que cada una tiene.

Tabla 4.  
El proceso de clasificación-El perfil médico de las FDI

21	No es apto para el servicio militar (temporalmente no apto)
45-64	Apto para el servicio en unidades no combatientes
72	Apto para el Servicio de terreno (combatientes: Artillería, blindados, ingeniería, etc...)
82-97	Apto para el servicio de infantería
97	Apto para el servicio en unidades de élite (comandos)

Fuente: Rosenfeld (2015, p.11)

En la tabla 4 se aprecia la puntuación en el test físico-médico de acuerdo al perfil de la especialidad que debe obtener cada voluntario para acceder a un arma o servicio. Esta es parte de toda una serie de evaluaciones con puntuaciones que cada especialidad demanda a sus candidatos.

Ahora en base a esas tareas y exigencias es necesario que los equipos de seleccionadores de las organizaciones evalúen a quienes se presentan candidatos a los puestos.

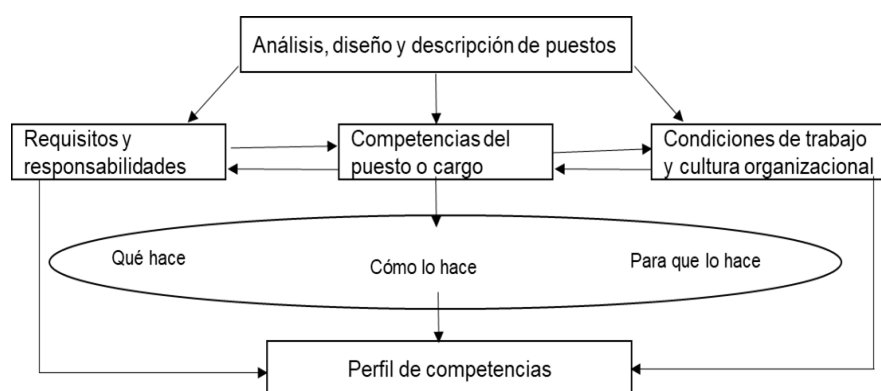


Figura 8. Esquema del análisis de puesto por competencias.

Fuente: Mejía (2019, p.27)

En el caso del Ejército del Perú, y en el que amerita a la EMCH- “CFB” este se desarrolla de acuerdo a la cantidad de vacantes que asigna la Dirección de Personal del Ejército (DIPERE), no se tiene perfiles profesionales para los cadetes candidatos a las

Armas (Infantería, Caballería, Artillería, Ingeniería, Comunicaciones) y Servicios (Material de Guerra e Intendencia).

Dichas armas y servicios sí disponen de perfiles profesionales, pero para los oficiales del grado Teniente y Capitán que egresan de los programas de capacitación (anteriormente llamados Programa Básico del arma y Programa Avanzado del arma), vale decir establecen perfiles de egreso en base a las competencias que se exige que alcancen los oficiales-alumnos al finalizar el programa.

Pero la moderna ciencia administrativa impone que los puestos de trabajo deben estar basados en perfiles de ingreso, perfil de puesto; al respecto Martínez y Martínez (2009) refieren que las organizaciones deben redactar una guía donde detalle y explique los diferentes puestos de esa empresa, haciendo mención de las cualidades en las funciones por desempeñar, los requerimientos técnicos que se debe tener para los puestos y en que entorno de trabajo puede desenvolverse.

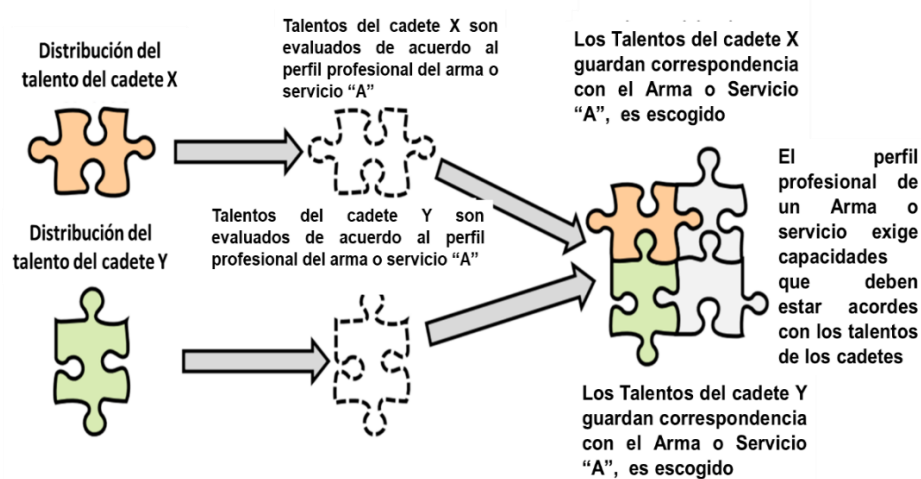


Figura 9. La correspondencia de talentos de los cadetes y el perfil de la especialidad  
Fuente: propia (exposición de gestión del talento en West Point Military Academy)

Dichas especificaciones, tareas, exigencias determinaran si los candidatos están cualificados para ocupar un puesto o vacante y cuál es la que más le conviene en base a sus propias cualidades y

capacidades. Tal y como sucede desde 1955 en las Fuerzas de Defensa de Israel donde los altos mandos decidieron que para poder tener una Fuerza Armada altamente disuasiva, ellos debían ser mejores que sus enemigos árabes, y se valieron de su mejor recurso, su reducida población, la que debía realizar el servicio militar obligatorio -como hasta hoy-, para ello cada uno debía desempeñarse en el puesto que mejor se adapte a sus talentos y habilidades, vale decir perfiles profesionales para cada arma y servicio, se decidió que se debía crear una evaluación integral a cargo de psicólogos y especialistas en gestión de personal para definir esa serie de exámenes y entrevistas. Kahneman (2015) afirma que la finalidad de las evaluaciones era asignar al recluta una puntuación de aptitud general para el combate y determinar entre varios cuerpos del ejército — infantería, artillería, acorazados, etc.— el que mejor se adecuaba a su personalidad. Dicho sistema perdura hasta hoy y fue creado por el psicólogo y Ganador del Premio Nobel de Economía Daniel Kahneman, y representa la mayor fortaleza de las Fuerzas de Defensa de Israel, donde entregarle puestos de responsabilidad a personal que no se ajusta al perfil de las armas y servicios, originaría pérdidas de vidas humanas que un Estado tan pequeño como Israel, no puede darse el lujo porque el “Hombre es la verdadera arma”. A continuación, se dará las definiciones que se han extraído de las lecturas, para poder entender la dimensión de esta observable.

**Articular:** Unir dos o más piezas de modo que mantengan entre sí alguna libertad de movimiento. Construir algo combinando adecuadamente sus elementos. (RAE,2019)

**Capacidad:** Término genérico para designar la posibilidad y la idoneidad de un sujeto para desarrollar una actividad o para cumplir con una tarea. De ahí que cada definición de capacidad remita a la actividad en la cual ésta se ejerce y a la serie de operaciones que requiere y que no se pueden relacionar con un solo tipo de asunto (Galimberti, 1992, p.162).

**Capital Intelectual:** La materialización de la puesta en valor de los conocimientos de una organización. (Fernández, 2005, p.269).

**Competencia:** Spencer y Spencer como se citó en (Alles, 2011, p.97) lo define como una característica profunda de un individuo que se encuentra causalmente relacionada con un desempeño efectivo que se toma como criterio de referencia y/o superior en un puesto de trabajo o situación laboral.

**Gestión por competencias:** Introducción de nuevos conceptos para flexibilizar la dirección de los empleados y poder adaptarla a las necesidades de organización de la empresa. (Fernández, 2005, p.22).

**Perfil de acceso:** Profesiograma que sirve como elemento inicial básico en cualquier proceso de elección. Como su nombre indica, este perfil marca el nivel mínimo exigible en cuanto a conocimientos, capacidades y habilidades de gestión que un candidato ha de poseer para poder incorporarse al puesto de trabajo. (Fernández, 2005, p.182).

**Perfil por Competencias:** son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otros, lo que las hace más eficientes y eficaces en una situación determinada. El profesional más adecuado es aquel que además de conocimientos tiene habilidades, actitudes e intereses compatibles a su empleo. (DIPERE, 2020, p.6)

**Perfil profesional:** Es un conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona, para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión. (DIPERE, 2020, p.6)

**Talento:** Habilidad específica presente en forma destacada en un individuo. Con esta acepción se habla de talento artístico, musical, matemático, organizativo y similares (Galimberti, 1992, p.1045)

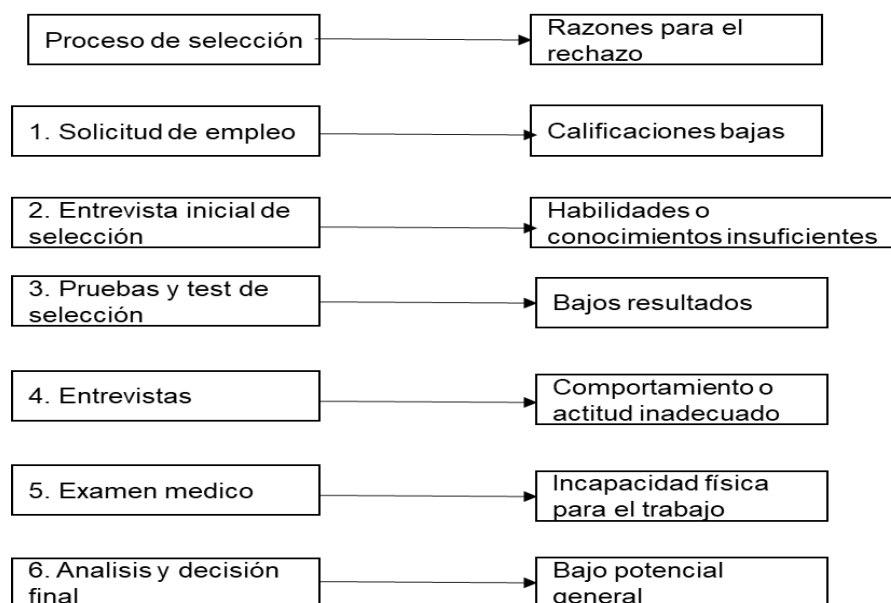
### 2.3.2 Proceso de selección de especialidades

El significado de elección según la RAE es “acción y efecto de elegir” (2020)., el cual significa también según RAE “escoger o preferir a alguien o algo para un fin” (2020). En la EMCH-“CFB” existe como se ha mencionado cinco (05) Armas de combate y apoyo de combate y dos (02) Servicios, los cuales son elegidos por los cadetes de acuerdo a un orden de mérito el cual se desarrolla después de que éste ha tenido una formación básica y de conocimientos generales del Ejército, el cual dura dos años, y al final de este período los cadetes reciben una serie de academias a cargo de las diferentes Escuelas de Armas y Servicios denominado COAS (conocimiento de armas y servicios) para que los cadetes conozcan con un poco mayor grado de detalles cada una de estas y analice su elección, la cual se dará en un ceremonia tradicional de corte ritual en la cual elige arma frente al monumento de Bolognesi en el patio de honor de la EMCH- “CFB”, el cadete es llamado, este se dirige con paso marcial frente al monumento y grita a viva voz el arma que elige, si por orden de mérito tiene la suerte de encontrar vacante, inmediatamente es aceptado sino debe elegir lo que queda, así no este entre sus opciones, por lo cual se puede ver que este proceso no entra en los cánones de la gestión de talento humano, no está fundamentado en ninguna teoría administrativa ni alineado con los nuevos conceptos de inteligencias múltiples y capital intelectual.



*Figura 10.* La selección de armas y especialidades de una institución militar.  
Fuente: propia

Selección según la RAE (2020) es “la acción o efecto de elegir a una o varias personas o cosas entre otras, separándolas de ellas y prefiriéndolas”. Al respecto de los procesos de selección en las organizaciones es necesario decir que estas ya han alcanzado un carácter de obligatoriedad, es considerado como una inversión, no un gasto, debido a que al seleccionar al personal por las capacidades que tiene y que se ajustan al perfil profesional, se ahorra tiempo y dinero, puesto que habrá mayor facilidad en la capacitación, mayor adaptabilidad al puesto y sus exigencias y por lo tanto mayor rentabilidad, el proceso de selección es decisivo en toda empresa. El proceso de selección es equilibrar dos aspectos importantes: de un lado tenemos los requerimientos del puesto que debe ocuparse (aspectos que el puesto exige del candidato) y, por otro lado, el perfil de las cualidades de los postulantes que se presentan para disputarlo y que debe coincidir con el primero (Chiavenato, 2005).



*Figura 11.* Proceso de selección de personal como secuencia de etapas.  
*Fuente:* Chiavenato (2005, p.58)

Tal y como se dijo líneas arriba las Fuerzas de Defensa de Israel, de una forma innovadora para su época -y que aún continúa pero con algunas pequeñas variaciones producto de los cambios en su sociedad- realiza una serie de test, entrevistas que son sometidas

a una puntuación y a cuadros estadísticos, los cuales unidos a las evaluaciones físicas y médicas dan como resultados puntajes los cuales serán comparados con el puntaje de los diferentes perfiles de las armas y especialidades (fuerzas especiales, infantería, artillería, ingeniería, blindados, logística, inteligencia, comunicaciones, etc.) y luego el candidato será derivado a una especialidad de acuerdo a lo que sus propios talentos le dirijan, esta forma de selección es propio de una organización que confía más en la ciencia y que sabe que el potencial humano es indiscutiblemente más valioso que sus tanques y aeronaves más modernas.

Tabla 5.  
Proceso de evaluaciones de las Fuerzas de Defensa de Israel

<b>Entrevista Personal</b> (antecedentes, aspiraciones en las FDI, perfil)	<b>Examen Psicotécnico DAPAR</b>	<b>KABA</b>  (entrevista personal+ DAPAR)	<b>Entrevista psicológica</b>	<b>Perfil Médico (esfuerzo físico + Salud)</b>
<b>Perfil de Combate</b>	80-90 (sobresaliente) Curso de oficiales, aviación, naval, FFEE 50-70 (muy bueno) Cualquier arma y FFEE 30-40 (bueno) cualquier arma excepto oficial y FFEE	54-56 (sobresaliente)  52-54(muy bueno)  48-51 (bueno)	Evalúa las aptitudes para pertenecer a UU de combate o apoyo de combate, declara inaptitud al servicio	97 (Apto para FFEE) 82-97 (Apto para Infantería) 72-82 (Apto para blindado, artillería, ingeniería)
<b>Perfil no Combate</b>	10-20	41-47 (bajo)		45-64 (unidades no combate)
<b>Inapto</b>	-10	-41 no apto para el servicio		-21

Fuente: propia (datos en [www.garinmahal.com](http://www.garinmahal.com))

Dice Chiavenato (2005) que la selección es un proceso de decisión y elección en la que la palabra final de aceptar o no a un candidato la tiene la organización que desarrolla este evento. Dicho proceso se ha implementado en West Point Military Academy, la academia militar más prestigiosa del mundo, donde a partir del 2019

se ha implementado la selección de armas y servicios por talentos, las cuales se basan en las teorías del talento humano y las teorías de las inteligencias múltiples, donde se busca que los cadetes se ajusten a las propuestas que cada especialidad exige en cuanto a habilidades, conocimientos y conductas, vale decir que, importa más el talento que un orden de mérito, pues se puede tener un excelente primer puesto que busque para él la especialidad que el crea pueda gustarle, pero que puede no tener los talentos para ella, lo que redundará en una frustración personal y al mismo tiempo acarreará a la institución problemas o que no cumpla con sus objetivos. Conscientes de ellos el Ejército de Estados Unidos de América decidió optar por tener al mejor hombre en el puesto que realmente le corresponda.

O'Connor (2019) sostiene que la clasificación de las armas y las preferencias de los cadetes determinarán el arma de estos empleando una versión modificada del mismo algoritmo del Programa nacional de emparejamiento de residentes, que ganaron dos Premio Nobel de Economía en 2012 y combina a los graduados de las escuelas de medicina con los programas de residencia médica, esto se refiere a la Teoría de asignaciones estables y diseño de mercado de Alvin Roth y Lloyd Shapley.

Pero como todo proceso debe ser integral, debe estar delimitado en etapas y debe llegar a un estado final deseado que representaría la selección del personal adecuado.

La selección de personal es un procedimiento de comparación y elección en el que la organización tomará una decisión, apoyándose en criterios que le otorgue un grado de validez, dicho criterio de comparación y elección debe formularse a partir de la información sobre el puesto que debe llenarse y sobre los candidatos que postulan (Chiavenato, 2005).

Por lo tanto, coincidiendo con Chiavenato y habiendo sido demostrada por Kahneman que el proceso de selección es totalmente

técnico y basado en variables que pueden medirse y de acuerdo a la teoría de emparejamiento de Roth y Shapley que adoptó West Point se respalda la gestión del talento humano cómo la forma más apropiada de seleccionar al personal para cualquier organización o institución. Para poder comprender la dimensión donde se trabaja se debe definir ciertos términos que a continuación se enumera.

Armas: Cada uno de los elementos combatientes que constituyen el Ejército. Las armas son Artillería, Caballería, Ingeniería, Comunicaciones, Infantería (Ejército del Perú, 2004, p.47).

Servicio: Unidad u organización del Ejército cuya función principal es dar apoyo administrativo a las unidades de armas (Ejército del Perú, 2004, p.483).

La selección basada en las capacidades que exige el puesto es una metodología en la cual una organización que ya impuso la gestión del talento humano y por ende la de competencias, se permite escoger a los colaboradores que van a permitir que ésta alcance sus fines y objetivos, para ello debe haber formulado su Diccionario de Competencias y un perfil de puesto por competencias. Alles (2017) explica que en un proceso de evaluación para puestos de trabajo se debe examinar no sólo los conocimientos y destrezas, sino las conductas y comportamientos, para lo cual se debe emplear test, exámenes y entrevistas. Spencer y Spencer (como se citó en Mejía, 2019, p.21) sostiene “cuanto mejor es la correspondencia entre los requerimientos del cargo y las competencias que trae y son propios de una persona, más precisa será la selección de trabajadores con alto desempeño y satisfacción en el trabajo”. Es obvio que para ejecutar este tipo de mecanismos se debe tener una cultura organizacional predispuesta a los cambios, pero dado que nos encontramos en una era de constantes cambios y para evitar ser sobrepasados por organizaciones que sí acogen las transformaciones con beneplácito es necesario, migrar al modelo de gestión del talento humano y de competencias. Pero esto no puede hacerse en un

periodo muy corto, pues el cambio de mentalidad en organizaciones públicas tiene más resistencias al cambio, y debe aplicarse progresivamente, pero lo que importa aquí, es que se capacite al personal que va llevar a cabo los procesos de selección, pues no cualquier improvisado puede evaluar concienzudamente a los candidatos, al respecto Pantoja y De Ávila (como se citó en Mejía, 2019, p.21) agregan que la aplicación de los métodos requiere de un entrenamiento por parte de los entrevistadores, quienes deben saber utilizar las preguntas de forma eficaz, sondear puntos específicos y no generalidades, y saber interpretar las respuestas en términos de competencias y sus comportamientos.

Por lo cual dejar a merced de cadetes una decisión tan importante sobre los nuevos cuadros que van a integrar las armas y servicios de la institución sería difícil de encontrar en una organización civil, son sus departamentos de gestión del talento los que deciden quiénes se van a capacitar y en qué cosa lo van hacer, para que puedan cumplir los objetivos estratégicos de dicha empresa.

## **CAPÍTULO III**

### **Metodología de la Investigación**

#### **3.1 Enfoque de investigación**

El presente trabajo se realizó en base a un enfoque de investigación cualitativa y se basó en la observación del fenómeno social, al respecto Wynn y Money (2009) afirman:

La investigación cualitativa representa un modo específico de análisis del mundo empírico, que busca la comprensión de los fenómenos sociales desde las experiencias y puntos de vista de los actores sociales, y el entendimiento de los significados que éstos asignan a sus acciones, creencias y valores (citado en Izcara, 2014, p.13).

También se encontró sustento en las teorías que definen la gestión del talento humano y por competencias y que son aplicadas en el ámbito civil y militar, debido a que el análisis cualitativo también se guía por ideas y teorías que no es posible eliminar (Izcara, 2014). El proceso de elección de armas y servicios de la EMCH-“CFB” es un fenómeno que debe ser comprendido e interpretado y para describirlo mejor se requiere adentrarse en el mundo mismo de los que han vivido dicho proceso, dicho conocimiento se va construyendo de acuerdo a lo que se va observando de la realidad investigada y que implica que las partes y el todo se relacionen entre sí (Vargas, 2011). En vista de desarrollar un trabajo de campo con muestras no basadas en estándares numéricos pero que también está sustentado en estudios académicos que permitirán ir construyendo tal conocimiento se debe tener en cuenta a Hernández y Mendoza (2018) cuando afirman que para este tipo de estudios no se comienza con una teoría y luego se experimenta para confirmar con lo que se ha estudiado, apoyándose en la información. El investigador comienza sus estudios examinando los hechos y estudiando la documentación a la mano, ambos simultáneamente, con el objetivo de dar a conocer una teoría de lo que sucede

Cuando un estudio se enfoca en fenómenos sociales se debe admitir cierta subjetividad, prima la interpretación de dicho fenómeno y la postura del

investigador no es sesgada, pero sí contribuye con sus propios conocimientos y experiencias a formar una teoría a través de la inducción, es por lo expuesto que el enfoque cualitativo se adapta mejor que el cuantitativo.

### **3.2 Tipo de investigación**

El tipo de investigación fue de corte teórico-empírico, al respecto Vargas (2011) define la investigación teórico-empírico como los estudios donde se inicia construyendo la estructura empírica de la realidad estudiada y posteriormente se hace el análisis con las fuentes de autores que trataron dicho tema. Debido a que se dispone de información y teoría acerca de los procesos de selección y elección de especialidades en las ramas civil y militar estas irán complementándose con el necesario trabajo de campo, dado que esta investigación alterna entre la realidad y su interpretación, es un proceso cíclico, donde no se puede hablar de una secuencialidad y puede cambiar de acuerdo al estudio (Hernández y Mendoza., 2018). Dicho esto, se tiene que tener en cuenta que comenzar de conceptos ya definidos no implica que el investigador se amarre a ellos, al ser una investigación cualitativa (Izcara, 2014). Esto confirma que es importante cierta base teórica para construir el conocimiento, pero al estar dentro de un enfoque cualitativo, la observación del fenómeno le da ese soporte empírico tan importante, por lo que se coincide con Bericat (1998) cuando afirma “el proceso indagativo de la investigación cualitativa arranca de la observación de la realidad empírica para inferir ideas y generar teorías” (citado en Izcara, 2014, p.22).

### **3.3 Método de investigación**

El método de investigación que se utilizó fue el método hermenéutico-interpretativo. Castro Nogueira (2002) refiere que, “al optar por un enfoque cualitativo, el cual es básicamente hermenéutico, este se centra en el significado que las personas les otorgan a los procesos sicosociales que desarrollan individual o socialmente” (Citado en Izcara, 2014, p.14). Es importante tener en cuenta que este estudio sobre el proceso de elección de armas es de carácter social y necesita respuestas que los propios involucrados pueden dar, Vargas (2011) define este método como aquel que construye el

sentido a través de la observación e interpretación de los fenómenos sociales, relacionando las partes con el todo y viceversa; extrayendo sus principales características, las relaciones que las enmarcan y encontrando en esta realidad investigada un orden y organización lógica. Al respecto Hernández y Mendoza (2018) describen que entre grupos y culturas existen una variedad rica y compleja de historias y de lo que se trata aquí es de darle un sentido a esas experiencias subjetivas de la gente, debe prevalecer el entendimiento de esa complejidad dentro del enfoque hermenéutico y no de su explicación causal.

Lo cual nos dio a entender que del estudio de historias y situaciones que son esencialmente diferentes se trata de encontrarles el sentido, el mensaje profundo de ellas, al cual se accede por la observación y posterior interpretación de dicho mensaje, eso en resumen es lo que busca el método interpretativo, Vargas (2011) refiere a ese mismo mensaje profundo del hecho de que la palabra “hermenéutico” proviene de Hermes, el que llevaba los mensajes a los dioses helénicos. Se escogió dentro del método hermenéutico-interpretativo y específicamente para esta investigación, el método de Teoría Fundamentada, a lo anteriormente expuesto, Vargas (2011) define a esta como aquella teoría que se construye no de la deducción de estudios anteriores sino induciendo los conocimientos a partir de la información de la realidad tal y como esta es.

El conocimiento militar es arte pero también es ciencia y como tal está adscrita a las ciencias sociales, porque el factor humano en eventos militares ya sea de tipo operacional o administrativo es demasiado importante, son sus decisiones y accionar lo que determina su devenir, y especialmente cuando se trata de abordar un tema en la que la propia participación del hombre hace que se tenga que analizar su forma de comprender y abordar la realidad. Esa realidad producto de la observación y apoyada en un marco teórico, es a lo que apunta este trabajo.

### **3.4 Escenario de estudio**

El escenario donde se desarrolló la investigación fue el COEDE en particular la EMCH- “CFB” en donde se realiza el proceso de elección de armas y servicios y donde se pusieron en ejecución las técnicas e instrumentos de acopio de información. Hernández y Mendoza (2018) sostienen que es importante conocer el contexto, ambiente o escenario de la investigación (lugar o sitio y tiempo, así como accesos y permisos) donde se realiza la investigación y la descripción completa que realiza para poder entender dónde y a quién se estudia, para posteriormente llegar al propósito de dicho estudio. El ambiente en el que se va a trabajar es no sólo el lugar físico, que sí es muy importante, pero el universo de las personas a las cuales se va a describir es lo más sustancial del trabajo, puesto que al ser una investigación de enfoque cualitativo nos debemos fijar en el ser, pensar y hacer de los investigados; para definir ambiente de investigación, Hernández y Mendoza (2018) sostienen que la explicación acuciosa del entorno de los casos, seres vivos, personas, objetos, lugares específicos y eventos del contexto deben “transportar” al lector al lugar de la investigación. Al decir esto se infiere que no sólo es el escenario en el cual se trabajará, identificado por los ambientes pertenecientes a la EMCH- “CFB”, las escuelas de armas y servicios del COEDE, las diferentes dependencias del Ejército, sino también sobre aquellos que estén directamente involucrados con el objeto de estudio a decir los oficiales y los eventos en los que se desarrollaron para elegir armas y especialidades.

### **3.5 Objeto de estudio**

Izcara (2014) definió al objeto de estudio como el qué de la investigación; la señalización del problema a estudiar. Por tanto, es la raíz de donde se van a desprender el resto de unidades de investigación que irán orientando el trabajo, las cuales se irán nutriendo con conceptos teóricos y trabajos en el terreno. Vargas (2011) sostiene que puede existir un objeto de estudio empírico y uno conceptual, el primero es aquel que se concentra en la observación de objetos que coinciden en tiempo y espacio, el segundo es aquel que requiere fundar y analizar el tema

de investigación en base a los campos del conocimiento que nos brinda la ciencia, de tal forma de orientar el trabajo. Es por ello que este trabajo tiene un objeto de estudio teórico-empírico, como teórico tenemos la explicación sobre la que se basa los procesos de selección de personal en base a la gestión del talento y como empírico a las anotaciones sobre el proceso de elección de armas y servicios en la cual los oficiales juegan un papel importante, tanto como la directiva que prescribe dicho proceso. Dentro del objeto de estudio se considera los objetivos de la investigación que son, comprender la contribución del perfil de la especialidad en la elección de armas o servicios de los cadetes de la EMCH- “CFB”, de acuerdo al análisis de la importancia del perfil profesional en la selección de puestos en la administración y analizar el significado de la articulación entre el perfil de la especialidad y la adecuada elección de armas o servicios de los cadetes de la EMCH- “CFB”, encontrando el engranaje que permita obtener el capital humano -cadete con el arma o servicio en correspondencia con las capacidades del perfil- en beneficio de la institución.

### **3.6 Observable (s) de estudio**

Los observables de este trabajo son el perfil profesional de las armas y servicios basado en la gestión del talento y el proceso de elección de armas y servicios, ambos son la base de la investigación, Grinnell, Williams y Unrau (2009) definen “los datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente” (Citado en Hernández y Mendoza, 2018, p. 228), de aquí se puede ver la notable importancia que tiene para la investigación el estudio de los observables debido a que estos se mueven en el terreno de las ciencias administrativas aplicadas al campo militar, y que por ser el Ejército una organización estructurada en base a principios administrativos basados en cuatro pilares, personal, seguridad, operaciones y logística, es imperativo su descripción y análisis, para entender el problema. Vargas (2011) define las observables como los comportamientos, usanzas, expresión de sentimientos, idiomas, signos, formas comunes, textos y todo aquello que es afín a los sentidos y al razonamiento que contribuirán a tener una forma más clara del tema. Toda organización al igual que una persona tiene una personalidad, lenguaje y

formas de acción propios, etc. que se deben descubrir y revelar dentro de la investigación, porque es la base para comprender las interrelaciones entre los protagonistas y de cómo se efectúa este proceso de elección de armas y servicios.

### **3.7 Fuentes de información**

Hernández y Mendoza (2018) se refieren a éstas fuentes como líderes, autoridades, grupos y organizaciones, que brindaran los detalles requeridos. De la misma forma Vargas (2011) las define como la gente del entorno estudiado, recursos, objetos, fuentes escritas, edificios y todo aquello que contribuya a enriquecer la información. Ambas definiciones nos centran en todo aquello desde lo cual extraeremos información la cual debe ser objetiva, de acuerdo a los objetos de estudio y útil para la investigación y de ser necesario solicitar la colaboración y autorización de dichas personas y organizaciones (Vargas, 2011). Para ello se consideró como fuente institucional al COEDE que engloba a la EMCH- “CFB” así como escuelas de armas y servicios, fuente humana, a los oficiales de procedencia de la EMCH- “CFB” con diferentes especialidades y la fuente documentaria será la bibliografía sobre gestión del talento y por competencias de las ciencias administrativas, experiencias en ejércitos de otros países y transcritas en libros y documentos así como todo marco teórico que contribuya a enriquecer esta investigación.

### **3.8 Técnica e instrumentos de acopio de información**

#### **3.8.1 Técnica de acopio de información**

Para Tójar Hurtado (2006) “las técnicas de acopio de información son los instrumentos que el investigador utiliza para acceder a los datos” (citado en Izcara, 2014, p.134). Esto coincide con el hecho de que al adentrarse en el mundo de las muestras observadas e investigadas se debe escoger el tipo de técnica a emplear de acuerdo a los objetos de estudio que se dispone, al hablar de la recogida de datos, Hernández y Mendoza (2018) sostienen que el sentido de hacer un estudio cualitativo es el de recoger datos, los

cuales con análisis se convertirán en información, pero de qué o quienes, pues acerca de la gente, otros seres vivos, colectividades, situaciones o procesos en profundidad; de las propias maneras en que se expresa cada unidad de muestreo, al respecto Vargas (2011) afirma que las técnicas tienen su propia forma de instrumentación de acuerdo a sus características, por ejemplo la observación directa describe exactamente lo que observa, la entrevista debe tener una guía de preguntas ya elaboradas o que se hagan de acuerdo al objeto que se estudia y la indagación documental apuntar hacia archivos y documentos que alimenten la investigación y que sean accesibles. De las diversas técnicas de investigación cualitativa, este trabajo utilizará dos, la entrevista e indagación documental. Dada la situación del COVID 19 en Lima y por motivos de seguridad no se realizó la observación directa en la EMCH-“CFB”, al respecto Hernandez y Mendoza (2018) refieren que las entrevistas se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar por situaciones complejas o por ética, por tanto es necesario definir cada una para poder entender el porqué de su elección en la recogida de datos en el ambiente de investigación, dado que este trabajo como dicen Hernández y Mendoza (2018) está dirigido a interactuar con personas, los datos que se recogerán inicialmente serán ideas, impresiones, pensamientos, definiciones, experiencias y roles expuestos en el hablar común de los participantes, ya sea de forma individual o colectiva, por lo que está plenamente justificado con esta afirmación que dichas técnicas son plenamente cualitativas. La primera técnica que se eligió es la entrevista, al respecto Izcara (2014) sostiene que los datos que se extraen de las entrevistas son citas literarias de la persona o personas que participan en la interrelación a través de la conversación, sobre sus experiencias, opiniones o conocimientos propios de un tema específico. Esta herramienta fue particularmente muy adecuada para esta

investigación debido a que se necesitó reunir e interactuar con los directamente involucrados tal y como menciona Janesick (1998) “en una comunicación y construcción conjunta de significados respecto a un tema (citado en Hernández y Mendoza, 2018, p. 449). Al interactuar con los oficiales superiores y subalternos en entrevistas, se pudo conocer mejor las perspectivas internas de los protagonistas en cuanto a cómo fue el proceso por el que pasaron para decidir que especialidad elegir y que influyó decisivamente para su elección, esta información nos sirvió de gran valor para posteriormente ordenarla, analizarla, comprenderla y resolver las preguntas de investigación (Hernández y Mendoza, 2018). La segunda técnica que se empleó es la indagación documentaria, Izcara (2014) menciona “los documentos escritos pueden ser: diarios personales, cartas, documentos oficiales, informes, biografías escritas, testimonios, narraciones personales y también datos de archivos históricos” (p.135). Para esta investigación se pudo contar con una fuente de documentos oficiales como la directiva que norma el proceso de elección de armas y servicios de la EMCH- “CFB”, los perfiles de oficiales de armas y servicios aún no han sido formulados como ya se explicó anteriormente, informes conseguidos sobre el proceso de selección de reclutas de las Fuerzas de Defensa de Israel, artículos extraídos de la Web sobre el proceso de selección de armas y servicios de West Point Military Academy y revistas sobre el ejército de Israel, los cuales contribuirán a comprender mejor el objeto de estudio y el objetivo al que se deseó llegar. Hernández y Mendoza (2018) al hablar sobre las fuentes documentarias detalla que son una fuente importante de datos cualitativos los documentos, materiales y artefactos de todo tipo, que coadyuvaran a comprender mejor el fenómeno de estudio. Tales documentos le dieron una mayor autenticidad y validez a la investigación, y dado que son extraídos de fuentes confiables, valga decir la misma institución, ejércitos

de países amigos, servirán para conocer el funcionamiento del proceso estudiado en otras regiones del mundo. Si bien es cierto sólo se están empleando dos técnicas o métodos de recolección de datos esto no impedirá que se corrobore y se obtenga la veracidad de los datos mediante la triangulación, pues como se ha mencionado, la observación no se ha podido realizar dada las circunstancias de ingreso restringido a la EMCH-“CFB”, y porque también existen diversos métodos para triangular que nos dan la opción de depurar las deficiencias de sólo emplear pocas técnicas, como la triangulación de teorías, la triangulación de investigadores, triangulación de datos, etc a parte de la triangulación de técnicas cualitativas que si nos exigiría tener mínimo tres métodos de recogida, al respecto Hernández y Mendoza (2018) sostienen que, cuando alguien comienza a investigar por primera vez y a conocer la ruta de la investigación cualitativa, se recomienda el empleo de una sola técnica de recogida de datos, asimismo Vargas (2011) sostiene “para recolectar información pueden elegirse una o varias de las técnicas de investigación” (p.108).

### **3.8.2 Instrumento de acopio de información**

El primer instrumento que se aplicó en la investigación es la guía de entrevista la cual fue estructurada y no abierta, Hernández y Mendoza (2018) la definen como aquella donde, el entrevistador interroga a los participantes mediante una guía de preguntas específicas y esta ceñido a ellas, este instrumento dispone qué preguntas se harán y el orden en que se harán. Pero al ser una herramienta flexible se puede realizar preguntas de acuerdo a como se presente la situación sin comprometer el objetivo de la investigación, sin caer en subjetivismos y siguiendo a la vez la guía estructurada de preguntas, la entrevista directa permite adentrarse en las motivaciones escondidas del hombre al cual debe convencerse de colaborar de buen grado (Izcara, 2014), pero también debemos de tener en cuenta que al estar en un enfoque

cualitativo y alejándonos de lo cuantitativo toda entrevista de este método debe ser una actividad de interrelación única y no hay un patrón, sólo componentes mínimos comunes (Hernández y Mendoza, 2018). Es necesario tener en cuenta que para formular esta guía de entrevista se debió tener en cuenta tres aspectos importantes a la hora de entrevistar, aspectos prácticos, éticos y teóricos, el primero debe tomar en cuenta que la guía debe ser ágil y de fácil comprensión, la segunda, las consecuencias que podrían traer a la investigación que el investigado responda sobre dicha guía, y teórico en cuanto a que estas preguntas deben satisfacer la información que se está requiriendo de acuerdo al objeto de estudio (Hernández y Mendoza, 2018).

Para la indagación documental, Hernández y Mendoza (2018) al referirse a las ventajas de emplear documentos, sostienen que estas fuentes facilitan al investigador estudiar el lenguaje escrito y gráfico de los sujetos a estudiar, es un método que apoyará y sustentará los trabajos de campo y no es intrusivo con los objetos de estudio, da la facilidad de que pueden ser consultados y están a nuestra disposición cuantas veces sea necesario. Se realizó fichas de investigación de acuerdo a las lecturas que se tiene a disposición tanto en físico como virtual, tal y como afirma Vargas (2011), que para la indagación documental se debe tener una guía de documentos y enlaces de sitios virtuales o reales donde pueden ser fácilmente buscados y localizados.

### **3.9 Acceso al campo y acopio de información**

#### **3.9.1 Acceso al campo**

La recogida de la información se realizó en el COEDE, lugar donde se realizó algunas entrevistas con el personal de oficiales de las escuelas de las diferentes armas y servicios (infantería, caballería, artillería, ingeniería, comunicaciones, material de guerra, intendencia) donde se pudo recoger información más específica de los oficiales de armas y servicios y de manera virtual

con oficiales que laboran en diferentes dependencias de la institución que con su experiencia ayudaron a incrementar la información sobre el tema de investigación, se tuvo que realizar algunas entrevistas usando el modo remoto, debido a la pandemia y también a la distancia. Si bien es cierto los cadetes de la EMCH-CFB, que escogieron especialidad y a los cuales se entrevistó, todavía no tienen una experiencia profesional, pero al ser esta investigación sobre un proceso en el cual ellos están inmersos, es necesario tener su opinión sobre cómo ellos llevaron el proceso y cómo se sienten con la elección realizada, por lo cual era justo tomarlos en cuenta. Al respecto Vargas (2011) argumenta que después de haber planteado el diseño metodológico de la investigación se deberá acudir al campo para levantar los datos que se necesiten y registrarlos en archivos y cuadernos de trabajo para facilitar su estudio recurrente, recomendando hacerlo a consciencia para no volver sobre el mismo camino, debido a que el tiempo en una investigación es lo más apremiante. Hernández y Mendoza (2018) refieren la importancia de la elección del ambiente, contexto donde se desarrollará la recogida de datos y el dar solución a las preguntas de la investigación, dichos lugares serán tan diferentes como el planteamiento del problema que hemos hecho y se ajustarán a él, también es necesario seleccionar lugares opcionales en caso haya problemas en su accesibilidad.

### **3.9.2 Acopio de información**

Hernández y Mendoza (2018) señalan que la recogida de datos ocurre en los entornos naturales y normales de las personas consideradas unidades de muestreo, valga decir, en su vida diaria: cómo se expresan, en qué creen, qué sentimientos los mueve, en qué piensan y cómo se relacionan, por ello para realizar la recogida de información se tendrá que realizar de manera personal en el lugar escogido, con la debida autorización de las autoridades, respetando los derechos de autor y verificando que sea

información de relevancia, de utilidad y pertinente para la investigación a desarrollar. Izcara (2014) define el proceso de recogida, como el trabajo de campo, donde el investigador debe adentrarse en las organizaciones, comunidades, entornos sociales para observar los comportamientos, la interacción de las personas; habla con ellas, las entrevista y reúne información, así como también elige los documentos que crea conveniente y que aportaran al trabajo.

Una vez en el ambiente escogido se desarrolló las técnicas de recogida de datos elegidas, entrevista e indagación documental, con sus respectivos instrumentos, guía de entrevista estructurada y ficha de investigación, es importante tener en cuenta que toda la información que se levantó debe ser posteriormente organizada de una forma metódica y ordenada, teniendo en cuenta el volumen de acopio de dichos datos y la facilidad para ser empleada. Vargas (2014) sobre el levantamiento de información describe que el investigador debe enfocar su atención sobre la información que se va obteniendo para tener una masa crítica de información no sólo necesaria sino también oportuna para el análisis posterior.

### **3.10 Método de análisis de información**

El método que se empleó fue el hermenéutico-interpretativo, específicamente de la teoría fundamentada, al respecto De la Garza Toledo (2012) afirma que la teoría fundamentada es un método inductivo de construcción de teoría, que emana exclusivamente de los datos empíricos (citado en Izcara, 2014, p. 23). Es importante decir que debido a la situación de cuarentena que está viviendo el país, y a la imposibilidad de adquirir el Atlas Ti en su versión original, se realizó un trabajo manual (artesanal) por parte del investigador lo cual redundó en beneficio de la investigación pues se pudo corregir aquellos puntos en donde se requiere flexibilidad al analizarlos. El empleo del tiempo fue mayor con una cuota adicional de esfuerzo, pero la motivación fue superior, por el deseo de cumplir el objetivo.

## CAPÍTULO IV

### Análisis y Síntesis

#### 4.1 Recolección de datos

La recolección de datos es acopiar datos, que pueden ser lenguaje verbal, no verbal, fuentes escritas, artefactos, objetos diversos, dentro de los ambientes propios, como pueden ser comunidades, centros de trabajo, lugares de interacción social así como en su vida diaria, de los sujetos que participan de la investigación o unidades de muestreo, y que posteriormente convertiremos en información (Hernández y Mendoza, 2018). Para lo cual recurriremos al tipo de **muestra bibliográfica**, la cual según Hernández y Mendoza (2018) consiste en el estudio por parte del investigador de documentos escritos de cualquier tipo y archivos, que ayudarán comprender el fenómeno principal de investigación, donde recogeremos los datos más pertinentes e importantes.

Para ello se emplearon diferentes bibliografías como revistas de asuntos militares, archivos en formato PDF, libros sobre administración de personal y teorías psicológicas, enlaces de paginas web de instituciones militares.

La técnica empleada será la de **indagación documentaria**, cuyo instrumento a utilizar es la **ficha documental**.

La siguiente muestra empleada es la de expertos, Izcara-Palacios (2014) la define como aquella conformada por personas caracterizadas por conocer el tema y tener la suficiencia para informar sobre un tema específico. Se contactó a cinco oficiales superiores del grado de Coronel, de los cuales 4 son egresados de la Maestría en Desarrollo y Defensa Nacional del CAEN, todos con experiencia en gestión de personal en los diferentes Comandos y Grandes Unidades de Combate, han sido docentes en la Escuela Militar de Chorrillos, Escuelas de Armas y Servicios del COEDE y ESGE-EPG, uno es graduado del U.S Army War College, todos conocedores de la problemática de la Institución, desempeñan puestos de responsabilidad como Director del Colegio Militar CFB-Arequipa, Director del Centro

Entrenamiento Táctico Computarizado, Director de Políticas y Estrategias del MINDEF y jefes de Departamentos en las Divisiones de Ejército.

Así mismo se empleó la muestra diversa o de máxima variación, al respecto Hernandez y Mendoza (2019) afirman que estas muestras se emplean para mostrar diversos puntos de vista y enseñar la complejidad del asunto estudiado, para descubrir ideas compartidas por los participantes de la muestra. Se contó con la participación de 10 oficiales superiores y subalternos: 05 mayores, 03 capitanes y 02 tenientes de diferentes armas y servicios, los cuales laboran en diferentes Grandes Unidades de Combate en diversas regiones del Perú, en las Escuelas de Armas y Servicios y la Escuela Militar de Chorrillos-CFB. Debido a que no se pudo contar con los cadetes de 4to año se tuvo que solicitar la participación de 7 cadetes de la Compañía de 3er año de diferentes armas y servicios, como muestra de conveniencia, ante lo cual Hernandez y Mendoza (2018) afirma. “Esta formada por los casos disponibles a los que se tiene acceso” (p. 433). Se empleó cadetes como unidad de muestreo, para comprender desde su génesis este proceso de elección de especialidades y la problemática que se vive, puesto que los cadetes también tienen opiniones, emociones y percepciones ha ser tomadas en cuenta, de lo que se trata en las investigaciones cualitativas es comprender un fenómeno o hecho social de manera profunda, siendo el muestreo un proceso para elegir los casos que presentan una gran y variada riqueza de información(Vargas, 2011). Al respecto Hammersley y Atkinson (como se citó en Vargas, 2011, p.75) sostienen que en la investigación cualitativa es el investigador el que decide, qué y cuántos individuos formaran parte de su muestra. Por lo anterior expuesto se ha empleado cuatro tipo de muestras: Muestra bibliografica, de expertos, diversas y de conveniencia, las cuales nos permitiran realizar una adecuada triangulación empleando el tipo de triangulación de datos.

Para la recolección de datos de estas muestras se usaron la técnica de entrevista, cuyos instrumentos fueron guías de entrevista estructurada. Estos instrumentos fueron validados por un grupo de expertos quienes evaluaron, la pertinencia, la relevancia y la coherencia del contenido de los items.

(anexo 3). Es importante mencionar que en el caso de los Oficiales superiores y subalternos, y debido a la situación de cuarentena y a las medidas de seguridad, se les remitió a sus correos electrónicos las diferentes guías de entrevistas junto a una matriz de consistencia a priorística, para que conozcan cuales son los objetivos de la investigación y mayores detalles, las cuales fueron respondidas en plazos que dependieron de las responsabilidades que cada uno tenía. En el caso de los cadetes de la EMCH-CFB, la situación fue más compleja. En primer lugar, la Compañía de 4to año se encontraba en curso contraterrorista “Lince” en Huanuco durante todo el mes de agosto, por lo que no se pudo tener acceso a ellos, por lo que se tuvo que trabajar con la Compañía de 3er año, en segundo lugar, dadas las medidas estrictas dictadas por el Comando de la Escuela, solo se tuvo acceso a los cadetes, por espacio de una hora donde en un espacio abierto y ventilado se les explico a los cadetes de cada compañía, cuales eran las intenciones del trabajo y su colaboración, la forma en que debían llenar las guías de entrevistas estructurada y se les leyó a cada uno, explicando cada pregunta, posteriormente se le entregó las guías de entrevista a un oficial designado por la Escuela, el cual se encargaría de recogerlas y devolverlas, incidiendo una vez más en la recogida de muestras de los cadetes y oficiales como participantes que han experimentado esta situación, se coincide con el ejemplo de Morrow y Smith (como se citó en Hernandez y Mendoza, 2018, p.427) quien para su investigación sobre abusos sexuales a mujeres, eligió como muestra a las mismas participantes, mujeres que sobrevivieron al abuso sexual en su infancia, o en el caso de estudio sobre emociones que experimentan los pacientes jóvenes antes de ser operados, el investigador eligió jóvenes internados en hospitales de la ciudad de Salta que iban a pasar por una cirugía de alto riesgo (Hernandez y Mendoza, 2018).

#### **4.2 Revisión y organización de datos**

Se revisaron los datos con el propósito de obtener información requerida y de acuerdo con el planteamiento del problema como conceptos, las relaciones potenciales que existe, así como las explicaciones del fenomeno

bajo análisis. Después de recibir los cuadernillos de guía de entrevista, se procedió a la transcripción en una base de datos (en Word en la computadora), respetando en todo momento el principio de confidencialidad. Así mismo los datos se organizaron según los criterios de grupo o participantes, carpetas “muestras de expertos”, “muestras diversas”, “muestras por conveniencia” estas últimas para “cadetes”; las fichas bibliográficas se guardaron en archivos en Word y luego en una carpeta denominada “muestra bibliografica”.

Tabla 6.  
Distribución de Técnicas, instrumentos y muestras para la base de datos

Instrumentos	Carpetas	Tipos de muestra			
		(Expertos) 05 entrevistas	Oficiales (Diversas) 08 entrevistas	Cadetes (Conveniencia) 07 Cad III entrevistas	(Bibliografica) X
	Guía de entrevistas				
	Fichas documentales	X	X	X	14 fichas documentales

Fuente: propia

### 4.3 Definición de las Unidades de Análisis

Participantes	Método de recolección de datos	Principales Unidades
4 Expertos	Guía de entrevistas	<p>“me gusta la ciencia, la investigación, la tecnología, encontrar una solución tecnológica a un problema”</p> <p>“Perfil”</p> <p>“me gustó el manejo y empleo del material de apoyo de fuegos”</p> <p>“Cultura Organizacional”</p> <p>“. En particular no considero correcto que se haya previsto la existencia de especialidades como Material de Guerra, Comunicaciones y otras sin que sus integrantes a través de un Plan de Carrera totalmente técnico no accedan a capacitaciones de nivel Universitario que los califiquen mejor para el desarrollo de su especialidad”</p> <p>“Lo que más me agrada es la misión que tenemos para Guerra Convencional, su organización en cuanto al sistema de administración y la mística que se tiene”</p> <p>“No tiene lógica tener Oficiales de especialidades técnicas provenientes de la Escuela Militar de Chorrillos si es que no se les va a dar las competencias necesarias para desempeñar bien su puesto”</p> <p>“No, porque debería de considerarse que en el promedio de edad que se “escoge el arma o servicio” el personal de Cadetes no ha alcanzado la madurez emocional necesaria para poder determinar con exactitud lo que es mejor para su desenvolvimiento profesional”. Adicionalmente,</p> <p>“en mi criterio constituye un error de tamaño magnitud permitir que el talento humano se auto gestione, pues quien debería de asegurar que su personal sea gestionado de la manera más eficiente y acorde con los objetivos institucionales es, definitivamente, la propia institución.”</p> <p>“La elección de arma es una vocación, una afinidad, una capacidad y una preparación y disposición para desarrollarse eficiente y efectivamente en el puesto.”</p> <p>“los procesos de elección de armas no han sido lo mejor por la manera de elegir el arma o servicio y por cómo se llevó el proceso de elección”</p> <p>“hay conflictos de intereses de acuerdo a los instructores y Oficiales de la Escuela Militar que inclinan por el Arma o servicio.”</p> <p>“entonces ellos de ser posible eligen en el arma dónde mejor les ofrezca mayor seguridad económica”</p> <p>“como vemos a lo largo de los años, que existen armas o especialidades que requieren de ciertos perfiles o características determinadas, que por este propio sistema existe un porcentaje que no alcanza lo que quiere escoger o escogen una especialidad sin tener las competencias que se requieren.”</p> <p>“pero en el Ejército de los Estados Unidos existe la opción que hasta determinado grado los Oficiales puedan permutar de una especialidad a otra conforme vayan descubriendo su verdadero potencial, claro</p>

		<p>está, que esto se hace con un seguimiento personalizado en el cual profesionales de carreras afines (psicología, administración y otras) van asesorando a los jóvenes Oficiales para que escojan determinadas especialidades, habiendo previamente determinado de manera exacta y con test personalizados de comprobada eficacia internacional, cuales son las características de su propia personalidad y carácter que será finalmente lo que defina las especialidades que deberían de elegir.”</p> <p>“El test vocacional que tienen las universidades es un buen método para hacer una buena elección, pero además nos permite definir cuál es realmente nuestra inclinación profesional para poder desempeñarnos en las mejores condiciones en el Ejército.”</p> <p>“El problema a mi parecer es el método para elegir el arma y la manera de cómo llevar el proceso”</p> <p>“Cuando tenemos la libertad de elegir sea por grupos o por meritocracia, siempre habrá personal que escoja lo que queda porque este sistema tiene un número de vacantes por cubrir, sin embargo, realizar un proceso de selección se ajustaría más a una realidad ideal por alcanzar, puesto que se analizarían perfiles, competencias, la selección sería más técnica que pasional, aun así aún habría ciertas insatisfacciones al seleccionar a un determinado personal a especialidades que no desean.”</p> <p>“Casos como la elección de la especialidad de Intendencia por cadetes en el quintil superior demuestran un marcado sesgo personal en la elección meritocrático”</p> <p>“la que debería de gestionar el talento debería ser la propia organización. El método meritocrático deja en manos del individuo algo que en cualquier organización que se precie de competente está en manos de la misma, en tal sentido, en las circunstancias actuales se hace más que necesario una selección por competencias.”</p> <p>“Totalmente de acuerdo ya que debemos potenciar las capacidades que cada militar tiene, pero si no le nace y no se siente bien y al final es forzado estamos creando gente frustrada y desafectos”</p> <p>“La elección meritocracia arroja como en mi promoción que los primeros puestos eligieron intendencia por un interés económico”</p> <p>“el personal idóneo ocupe el arma o servicio para los puestos y empleos a ocupará en el futuro de acuerdo su perfil, por lo tanto, vamos a sacar lo mejor sus capacidades y habilidades de los Oficiales”</p> <p>“Considero una elección mixta, en base a los perfiles y a las expectativas de los cadetes que también es importante, pues fortalece el compromiso y desenvolvimiento personal de todos y cada uno.”</p>
8 Oficiales	Guía de entrevistas	<p>“tenía habilidad para las matemáticas y el cálculo, asimismo por que vi en los cañones y obuses un armamento impactante, que me intrigo como se calculaban para darle en el objetivo”</p> <p>“Ddecidí escoger el arma de infantería a los comienzos de mi tercer año de cadete principalmente por las anécdotas contadas por los oficiales de infantería”</p> <p>“Me gusta las ciencias, y considere que comunicaciones se alineaba a las ciencias”.</p>

		<p>“me llamó la atención la manera de presentar lo que trataba el Arma de Caballería en el Ejército”</p> <p>“Perfil”</p> <p>“Cultura organizacional”</p> <p>“había más personas que se sentían a gusto con la especialidad y ahí entendí por el entorno y de acuerdo a mi experiencia personal que había diferencia en los tipos de perfiles entre una y otra especialidad, pero sobretodo influye mucho el gusto por realizar una actividad que está alineado con tu perfil profesional.”</p> <p>“Yo creo que no, desde que nos formamos en la escuela militar existe una rivalidad entre las armas, además existen las tradiciones que muchas veces no dan paso al progreso y a la nueva visión de los ejércitos modernos”</p> <p>“No, debido a que esta se rige a un cuadro de mérito que a mi punto de vista no refleja las capacidades de los cadetes, ya que considero que la obtención del arma y/o servicio debe ser trabajada desde el ingreso del cadete a la escuela”</p> <p>“por el tipo de elección que es tajante para los cadetes siendo en el estricto orden de mérito no se prioriza las capacidades de los cadetes”,</p> <p>“Lo que no refleja en la elección de armas la correcta decisión en el transcurso del desempeño profesional en los oficiales en las unidades”</p> <p>“No. Todos los procesos de elección de armas se hace de forma meritocracia, y por lo general los últimos puestos no escogen arma, el arma los escoge”</p> <p>“No determina, la correcta elección de personal, en vista que muchas veces son orientadas por los instructores, que brindan instrucción a los cadetes de primer año. Se dejan llevar por sentimentalismos del momento y no por el bienestar del ejército”.</p> <p>“En mi caso elegí arma a los 12 meses de Cadete sin derecho a una permuta por la experiencia que me paso vivir como cadete puedo precisar, que no se realizó una buena capacitación, orientación y conducción en la elección de Arma o Servicio.”</p> <p>“Yo creo que no, con la experiencia de a ver trabajado en la escuela militar como teniente instructor, eh visto por ejemplo un cadete de infantería tener más afinidad por la tecnología que por estudiar el empleo del BIM, un cadete el cual al elegir arma y ser el último de su grupo no le quedó otra que elegir comunicaciones cuando no quería ser de comunicaciones”</p> <p>“yo creo que los avances de la tecnología en los ejércitos, permiten que podamos formar a los nuevos líderes militares de acuerdo a capacidades que los caractericen”</p> <p>“No; pienso que ahora está determinada por simple buena fortuna del individuo, pero no con elementos objetivos para acercarse a establecer el perfil que necesita una especialidad entre los candidatos disponibles;</p>
--	--	---

		<p>“aparte de la evaluación psicológica también debe realizarse pruebas de conocimientos; como por ejemplo un ingeniero que no le guste las matemáticas que aportara; un infante que tenga capacidades físicas optimas que aportara, un intendente que no tenga valores éticos que aportara, uno de material de guerra que no le guste engrasarse que aportara”</p> <p>“Bueno considero que la elección mediante el mérito está bien, porque es una forma de reconocer el esfuerzo del cadete, pero no considero que sea la mejor manera para el bien del Ejército, viendo por el punto de vista que se debe aprovechar al máximo los recursos humanos de acuerdo a sus capacidades y cualidades”.</p> <p>“Si diferentes ejércitos del mundo como el de Canadá, EEUU de NA, sus oficiales eligen la especialidad con la cual servirán a su país de acuerdo a sus capacidades y en pleno conocimiento del perfil de cada especialidad “</p> <p>“La gestión de competencias a mi punto de vista está mejor orientada a aprovechar al máximo las capacidades de un cadete y en base a esas capacidades orientarlo a un arma donde puede explotarlas al máximo”</p> <p>“si, aunque el resultado de esta elección se vería a largo plazo ya que los oficiales egresados lo demostraran en el trabajo con el transcurso de los años en las unidades de todo el Perú, sería importante para el mejor desarrollo de nuestra institución y un mayor grado de interés de los oficiales en el querer perfeccionarse en el arma o servicio que han elegido”.</p> <p>“La mejor alternativa sería Gestión por competencias, porque se explotaría sus capacidades al personal de cadetes, y un futuro muy cercano se vería las consecuencias”.</p> <p>“Debe realizarse en gestión por competencias, de tal manera que el beneficiado sea el ejército, y que a todas las armas se les den, las mismas oportunidades,”</p> <p>“, a mi punto de vista se debe iniciar con una profunda capacitación al cadete en el perfil de cada Arma o Servicio siendo necesario esta elección a partir del segundo año en adelante, y tendría que evaluarse las capacidades”</p> <p>“Yo creo que se debe hacer una elección en base a capacidades, haciéndole conocer al cadete que de acuerdo a las capacidades que ha demostrado puede ser de tal arma o especialidad,”</p> <p>“Si, por que el tema meritocrático pese a ser alcanzado de manera objetiva a través de un cuadro de notas no mide realmente las capacidades que alcanza el cadete; existen demasiado factores intrínsecos e extrínsecos dado por docentes, instructores y oficiales que no siempre son imparciales y éticos en la calificación, si a esto le sumamos las influencias coyunturales externas que buscan favorecer y dejar de</p>
--	--	---

		<p>lado la transparencia y equidad que debe imperar en este tipo de procesos que en un futuro próximo redundara en beneficio o perjuicio de la institución de acuerdo a la calidad de sus cuadros”</p> <p>“Me parece que lo mejor sería en base a las capacidades del cadete, debido a que se podría aprovechar mejor al recurso humano dentro de nuestra institución”.</p>
7 Cadetes III	Guía de entrevistas	<p>“me incliné por intendencia, ya que afuera tenía estudios de administración y contabilidad”</p> <p>“no fue la adecuada, ya que para nuestro punto de vista se debe hacer o realizar una buena orientación COAS de una semana para cada arma y servicio, para un mejor entendimiento de dicho estas armas y servicios”</p> <p>“No fue la adecuada, No exactamente ya que hablaban de no todos los temas en específico que refieren a cada arma”.</p> <p>“No de hecho la orientación que tuvimos y que se suele tener constantemente en los últimos años son pésimas”</p> <p>“cierto momento modo sí, pero tampoco fue el adecuado en otras, sólo mostraban su mejor “cara”.</p> <p>“Se dio información muy breve, como que solo te contaban lo que más llamaba la atención y faltaban detalles como que los cursos y lo que en realidad haríamos en las unidades”</p> <p>“No, deberían dar información más detallada como por ejemplo dónde serán destacadas, cuáles son sus principales funciones, que oportunidades se tiene de ascenso,”</p> <p>“Perfil”</p> <p>“además tengo facilidad con los ejercicios y desarrollarlos me parece entretenido”</p> <p>“Porque desde siempre me gustó la administración y contabilidad”</p> <p>“No tuve asesoría de nadie, sin embargo, me hubiera gustado mucho tener una mejor orientación”</p> <p>“No porque hay casos que los cadetes por falta de conocimiento se equivocan y escogen mal el arma”</p> <p>“No, porque la gran mayoría de los que eligen del puesto 200 hacia atrás, a mi parecer sólo lo eligen por obligación o por otra razón que no necesariamente es su elección”</p> <p>“No porque a veces no todos son lo que quieren ser, en lo que en verdad les gusta por el puesto lamentablemente tener que escoger lo que les queda y adecuarse no permitiéndole desarrollarse de la correcta manera.”</p> <p>“No porque no todos los cadetes se sienten identificados con esta arma ya que la oportunidad de elegir la que le gusta solo se la dan a los primeros puestos”.</p> <p>“forzamos algo que no es y también nos frustramos.”</p> <p>“No, porque hay personas que se dejan llevar por la pantalla que tiene el arma y no se ponen a revisar más a fondo y al final no termina con el arma más óptima para ellos.”</p>

		<p>“No, porque muchos tienen una perspectiva del arma o servicio, pero cuando están dentro se dan cuenta que la realidad es distinta.”</p> <p>“Sí, porque tengo excelente físico, me gusta mucho leer”.</p> <p>“Me gustan los cursos de investigación científica, además las matemáticas,”</p> <p>“Si me gusta bastante el hecho de conocer y manipular los armamentos, aeronaves, considero que mi punto más débil podría ser lo que son números”</p> <p>“Sí, yo tengo facilidades con las matemáticas y para leer mapas por lo que me sirve de mucho en el arma”</p> <p>“Sí, estoy de acuerdo porque así habría gente que se centre en las capacidades que se le designaran de acuerdo a cada arma y servicios”</p> <p>“No, ya que la oportunidad de elegir se la dan solo a los primeros puestos, pero los demás viven renegados y lo que no se quiere son oficiales mediocres.”</p> <p>“Sí, ya que ven como es el perfil del cadete conforme con el arma que obstante”</p> <p>“Si debería ser por las capacidades del candidato ya que hay varios que no tienen habilidades ideales para el arma pero tienen otras que serían útiles en otras armas”</p>
Revisión documentaria	Ficha de trabajo	Unidad de análisis
Fuerzas de defensa de Israel desde 1973. Ejércitos y Batallas	Ficha documental	<p>“A los 17 años los israelíes reciben un aviso para presentarse en el LISHKAR GIYOUS (Centro de reclutamiento) para una serie de exámenes físicos, de inteligencia y psicológicos que determinarán cuándo el nuevo recluta debe incorporarse y en qué unidades le permitirán servir sus características personales.”</p> <p>“Los reclutas varones permanecen en el BA 'KUM recibiendo información respecto a todas las unidades de combate posibles para ellos y entrevistándose con oficiales, quienes decidirán su unidad de destino final”</p> <p>“También hay que destacar que los oficiales rara vez son cambiados de un arma a otra. Se entiende que si un oficial se mantiene en un puesto de trabajo a lo largo de toda su carrera militar es más probable que llegue a ser un experto en su campo y de este modo impulsar innovaciones”.</p>
Reclutamiento de voluntarios en las Fuerzas de Defensa de Israel	Ficha documental	<p>“El delegado de la Sección de Voluntarios resume la información obtenida en las entrevistas, añade los datos del voluntario y las consideraciones para su Servicio. Finalmente, el delegado recomienda varias opciones de alistamiento del voluntario, acorde con sus capacidades y elegibilidad”</p> <p>Triangulo de la colocación: “Lamina de la Colocación en las FDI donde detalla que son tres factores a tomar en cuenta: las necesidades de las FDI, las preferencias del candidato, datos personales del candidato”</p>
El camino para	Ficha documental	“En las décadas posteriores, las FDI se han dado cuenta de la importancia de dar a sus soldados la oportunidad de desempeñar un papel que se adapte a sus preferencias personales. La Subdivisión de

<p>converirse en soldado de las FDI</p>		<p>Desarrollo de Sistemas de Selección es la encargada de cumplir con este objetivo, y trata de crear la combinación ideal entre las necesidades de los militares y los deseos individuales de los soldados”</p> <p>“Cuando alcanzan la mayoría de edad, los israelíes reciben su primer borrador de notificación formal por correo y se les ordena llegar al centro de reclutamiento más cercano a su hogar. Allí, pasan por un conjunto estándar de exámenes médicos, cognitivos y psicológicos que eventualmente determinan sus opciones de ubicación dentro del ejército.”</p> <p>“Los exámenes médicos forman el perfil médico del soldado. Si se determina que un soldado es capaz de combatir, pasará por más sistemas de selección que pondrán a prueba su capacidad para formar parte de las fuerzas especiales de las FDI. Los exámenes cognitivos y psicológicos conforman el Índice de Calidad del soldado, que se compone de Dapar.”</p> <p>“los hombres deben pasar por una entrevista personal que ayuda a determinar su compatibilidad para el combate. “La entrevista fue desarrollada por el Prof. Daniel Kahneman, un psicólogo ganador del Nobel. Es nuestro veterano más famoso. Se desempeñó aquí como oficial subalterno y ayudó a desarrollar partes del sistema de selección que todavía están vigentes”</p> <p>“La Rama de Desarrollo de Sistemas de Selección utiliza metodología, estadísticas e investigación para comprender cuáles son los predictores de éxito más precisos en la IDF y en unidades específicas.”</p>
<p>Información de las Fuerzas de Defensa de Israel</p>	<p>Ficha documental</p>	<p>“Espere a su "Tzav Rishon": una vez que sus documentos hayan sido enviados a las FDI, la unidad de alistamiento "Meitav" revisará y comprobará sus documentos antes de aprobarlos y abrir su caso con las FDI. Este proceso puede llevar normalmente de una semana a un mes. Necesitas tener paciencia. Cuando sus documentos hayan sido aprobados, recibirá una fecha para su "Tzav Rishon" en la que se someterá a pruebas médicas y psicológicas para determinar para qué unidades es apto”</p>
<p>La asignación de especialidad a los cadetes adquiere un nuevo sistema</p>	<p>Ficha documental</p>	<p>“Según el antiguo sistema, los cadetes clasificaban a sus armas del 1 al 17, o del uno al 15 para las cadetes femeninas que no optaban por la infantería y blindados. Luego se les asignarían sus armas basándose casi por completo en su clasificación en la Lista de Orden de Mérito”</p> <p>“Los comandantes de las ramas ahora tendrán la oportunidad de clasificar a los cadetes como: los más preferidos, preferidos y menos preferidos. Las clasificaciones se basarán en los currículums de armas de los cadetes, que incluyen sus puntajes de exámenes, transcripciones, puntajes de aptitud física, una declaración personal y más, así como entrevistas que las armas realizarán con los cadetes interesados por primera vez.”</p> <p>“La clasificación de las armas de los cadetes y las preferencias de armas de los cadetes determinarán el arma de los cadetes utilizando una versión modificada del algoritmo del Programa nacional de emparejamiento de residentes, que ganó un Premio Nobel de Economía en 2012 y combina a los graduados de las escuelas de medicina con los programas de residencia.”</p>

		<p>“El objetivo del nuevo modelo de mercado es combinar mejor los talentos de los cadetes con las necesidades de las armas. Mientras que las armas solían recibir cadetes basados solo en lista de orden de mérito (OML), ahora tienen un voto activo en el proceso al leer los currículums de clasificación der armas de los cadetes y realizar entrevistas con ellos ya sea por teléfono, por video chat o cara a cara.”</p> <p>“El objetivo con el nuevo sistema es que, al alinear mejor los talentos entre el arma y el cadete, las armas verán un mayor rendimiento, una mejor retención de los oficiales subalternos y el Ejército en general estará más preparado para enfrentar los desafíos del futuro.”</p>
La gestión del talento humano	Ficha documental	<p>“El crecimiento exige mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, ya que aumenta el capital, se incrementa la tecnología, las actividades de apoyo, etc., además provoca el aumento del número de personas y genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio, así se garantiza que los recursos materiales, financieros y tecnológicos se utilicen con eficiencia, eficacia, y que las personas representen la diferencia competitiva que mantiene promueve el éxito organizacional: constituyen la competencia básica de la organización, su principal ventaja competitiva en un mundo globalizado inestable, cambiante y competitivo en extremo”</p> <p>“En vez de invertir directamente en los productos y servicios, están invirtiendo en las personas que los conocen y saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos.”</p> <p>“Las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio de alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto. Muchos de los objetivos individuales jamás podrían conseguirse mediante el esfuerzo personal aislado. Las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan juntas”.</p> <p>“la incapacidad de una empresa para reclutar y mantener una fuerza laboral es el principal obstáculo para la producción. No existe ningún proyecto basado en buenas ideas, puesto en marcha con vigor y entusiasmo, que haya sido interrumpido por falta de efectivo o recursos financieros.”</p> <p>“en la actualidad los principales componentes de costo de un producto son I&amp;D (Investigación y Desarrollo), activos inteligentes y servicios. El capital intelectual, activo intangible que incluye habilidad, experiencia, conocimiento e información. El capital, está en el cerebro y no en el bolsillo del patrón. La nueva realidad indica que la mayoría de los bienes más valiosos de las organizaciones exitosas es intangible, así como la habilidad organizacional”.</p> <p>“Las personas, junto con sus conocimientos v habilidades intelectuales, se convierten en la base principal de la nueva organización.”</p>

		<p>“El talento es el recurso más escaso y valioso de las organizaciones, puesto que el capital puede obtenerse con buenas ideas y buenos proyectos, las estrategias pueden imitarse, los productos pueden copiarse, la tecnología puede comprarse, el dinero puede conseguirse mediante empréstitos. La principal fuente de ventaja competitiva para muchas organizaciones es el talento”</p> <p>“este proceso se representa como una comparación entre dos variables: por un lado, los requisitos del cargo que debe llenarse (requisitos que el cargo exige de su ocupante) y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlo”.</p> <p>“Selección como proceso de decisión y elección: sin embargo, la decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre potestad del órgano solicitante”.</p> <p>“la selección de personal es un sistema de comparación y elección (toma de decisión). Por consiguiente, debe apoyarse en algún patrón o criterio para alcanzar cierta validez en la comparación. El patrón o criterio de comparación y elección debe formularse a partir de la información sobre el cargo que debe cubrirse (variable independiente) y sobre los candidatos que se presentan (variable dependiente).”</p> <p>“Con la información del cargo vacante, el proceso de selección establece su base de referencia. A partir de esta información, el proceso de selección puede convertirla a su lenguaje de trabajo, lo cual significa que la información sobre el cargo y el perfil de su ocupante se transforman en una ficha de especificaciones del cargo y el perfil de su ocupante se transforman en una ficha de especificaciones del cargo o ficha”.</p> <p>“Los técnicos y psicólogos pueden ayudar al personal de línea a desarrollar las habilidades y técnicas de entrevistar, que les permitan pasar de ejecutores a consultores internos, lo cual evita que los jefes de línea se vean en la dificultad de defender un candidato capacitado desde un su punto de vista, pero evaluado negativamente por las pruebas de selección.”</p>
Gestión por competencias	Ficha documental	<p>“La gestión por competencias es la única filosofía que une la dirección de recursos humanos con la estrategia”</p> <p>“El valor de la aportación de un empleado no se determina por su posición en la estructura sino por la importancia de la información que ofrece a la totalidad del sistema generador de conocimiento”.</p> <p>“Asignemos la persona adecuada al puesto adecuado, el subempleo no ahorra costes, los multiplica al añadir insatisfacción, apatía, los sinónimos de la merma de la productividad.</p> <p>“diseñar un procedimiento de adecuación persona-puesto, verdaderamente motivador y justo, que favorezca el crecimiento personal y profesional de forma integral”.</p> <p>“Hablando de la relevancia de la gestión de personas, nos encontramos con un hecho claro, en la mayor parte de las empresas, los departamentos de recursos humanos ocupan un lugar secundario, instrumental en el organigrama jerárquico debido a que sus prácticas tradicionales poseen naturaleza administrativa o</p>

		<p>normativa. Las actuaciones de mayor valor añadido, desarrollo de personas, formación y optimización de los perfiles profesionales suelen ocupar un segundo plano en la mayoría de los casos”.</p> <p>“Las competencias constituyen un repositorio de conocimientos, comportamientos y habilidades que permiten a los empleados de una empresa alinear su desempeño con la estrategia corporativa”.</p> <p>“La empresa tradicionalmente ha confiado en los puestos de trabajo como el medio para desarrollar sus funciones. Una vez diseñados dichos puestos y sus características asociadas, las personas son seleccionadas a partir de su perfil para desempeñarlos”</p> <p>“Movilizar a las personas, modificar sus actitudes, cambiar su formación o el sistema de recompensas que les motiva son medidas muy duras que generan y encuentran resistencia. De hecho, las personas son el aspecto menos gestionado y, por lo tanto, más inmovilista del modelo empresarial.”</p> <p>“Diseñar las herramientas y procedimientos que se utilizarán para elaborar, en el momento de la implantación del modelo, los perfiles de competencias de los trabajadores, los cuales permitirán la detección de los recursos humanos con mayor potencial para desempeñar los puestos de mayor exigencia.”</p> <p>“Los requerimientos del puesto de trabajo están integrados por su perfil de competencias, es decir, por los conocimientos necesarios para el cumplimiento de la misión y funciones del puesto junto con otros requerimientos de carácter legal que pueden ser exigidos en cada momento”.</p>
Pensar rápido, pensar despacio	Ficha documental	<p>“Cuando nuestras múltiples observaciones de cada candidato convergían en una historia coherente, confiábamos por completo en nuestras evaluaciones y sentíamos que lo que habíamos visto anticipaba directamente un futuro”</p> <p>“Como nuestras impresiones sobre lo que cada soldado había hecho eran por lo general claras y coherentes, nuestras predicciones formales eran definitivas”</p> <p>“La evidencia de que no podíamos prever con seguridad el éxito de nadie era abrumadora. Cada pocos meses teníamos una sesión dedicada a revisar nuestras impresiones en la que nos informaban de lo que en ese momento estaban haciendo los cadetes en la escuela de entrenamiento de oficiales y podíamos comparar nuestras evaluaciones con las opiniones de los mandos que los habían observado durante un tiempo. La historia era siempre la misma: nuestra capacidad para predecir comportamientos en la escuela era insignificante. Nuestras previsiones no eran estimaciones ciegas, si bien no mucho mejores que estas”</p> <p>“Nuestras expectativas sobre el futuro comportamiento de los soldados eran un claro ejemplo de sustitución, y de heurística de la representatividad en particular. Tras observar durante una hora el comportamiento de un soldado en una situación artificial, creíamos saber cómo afrontaría los retos del entrenamiento de oficiales y del liderazgo en el combate “</p>

		<p>“Meehl examinó los resultados de 20 estudios que habían analizado si las predicciones clínicas basadas en las impresiones subjetivas de profesionales experimentados eran más certeras que las predicciones estadísticas hechas combinando unas pocas estimaciones o clasificaciones con una regla. En un estudio clásico, tutores experimentados predijeron las notas de estudiantes novatos al final del año lectivo. Los tutores entrevistaron a cada estudiante durante cuarenta y cinco minutos. También habían tenido acceso a notas universitarias, a varias pruebas de aptitud y a un informe personal de cuatro páginas. El algoritmo estadístico usaba solo una fracción de esta información: las notas universitarias y una prueba de aptitud. Sin embargo, la fórmula estuvo más acertada que 11 de los 14 tutores. “</p> <p>“Varios estudios han demostrado que los humanos son en su capacidad de predicción, la base de sus decisiones, inferiores a una fórmula predictiva, y lo son aun conociendo el valor sugerido por la fórmula. Creen que pueden invalidar la fórmula porque poseen información adicional sobre el caso, pero lo más frecuente es que se equivoquen. Según Meehl, pocas son las circunstancias en las cuales es una buena idea sustituir la fórmula por un juicio”</p> <p>“Como nuestro conocimiento directo de lo que sucede en nuestra mente es escaso, jamás sabremos si podríamos haber hecho un juicio diferente o tomado una decisión diferente en circunstancias solo ligeramente diferentes. Las fórmulas no tienen estos problemas. Recibiendo los mismos datos, siempre nos darán la misma respuesta”</p> <p>“Da validez predictiva. La investigación sugiere una conclusión sorprendente: para maximizar el acierto en las predicciones, deben fiarse las decisiones finales a las fórmulas, especialmente en entornos de baja validez”</p> <p>“La importante conclusión de esta investigación es que un algoritmo escrito al dorso de un sobre es a menudo suficientemente bueno para competir con una fórmula con una ponderación óptima, y ciertamente para superar en acierto el juicio de un experto”</p> <p>“Cuando se me asignó aquella misión existía y a un modelo de entrevista. Cada soldado reclutado en el ejército hacía una batería de tests psicométricos, y cada hombre considerado apto para el combate era entrevistado para valorar su personalidad. La finalidad era asignar al recluta una puntuación de aptitud general para el combate y determinar entre varios cuerpos del ejército — infantería, artillería, acorazados, etc.— el que mejor se adecuaba a su personalidad”.</p> <p>“Entrenados en unas pocas semanas en la labor de llevar a cabo una entrevista de quince a veinte minutos de duración, eran animados a tratar un determinado rango de temas y formarse una opinión general sobre el comportamiento del recluta en el ejército.”</p>
--	--	--

		<p>“las simples reglas estadísticas son superiores a los juicios «clínicos» intuitivos. Concluí que la entrevista entonces en uso había fallado al menos en parte porque permitía a los entrevistadores hacer lo que les parecía más interesante, que era aprender cosas sobre la dinámica de la vida mental del entrevistado”</p> <p>“Me decidí por un procedimiento en el que los entrevistadores evaluarían varios rasgos relevantes de la personalidad y puntuar cada uno por separado. La puntuación final de la aptitud para el combate se calcularía con una fórmula estándar que no incluyera nada de los entrevistadores. Confeccioné una lista de seis características que me parecían relevantes para el comportamiento en una unidad de combate, entre ellas la «responsabilidad», la «sociabilidad» y la «hombria». Luego compuse para cada rasgo una serie de cuestiones fácticas sobre la vida del individuo antes de su alistamiento, como el número de oficios distintos que este había desempeñado, cómo había sido de regular y puntual en su trabajo o en sus estudios, con qué frecuencia se reunía con sus amigos y su interés y participación en deportes, entre otras. La idea era evaluar lo más objetivamente posible cuáles eran las cualidades del recluta en cada dimensión vital”</p> <p>“Centrándome en cuestiones estandarizadas, fácticas, esperaba combatir el efecto halo, en el que impresiones al principio favorables influyen en los juicios posteriores. Como una precaución más contra los halos pedí a los entrevistadores que examinaran los seis rasgos en una secuencia fija, puntuando cada uno en una escala de cinco puntos antes de ir al siguiente. Y nada más. Informé a los entrevistadores de que no debía preocuparles la futura capacidad del recluta para la vida militar. Su única misión era recabar datos relevantes sobre su pasado y utilizar esa información para puntuar cada dimensión personal. « Su función es hacer cuantificaciones seguras —les dije—; déjenme a mí la validez predictiva», añadí pensando en la fórmula que estaba ideando para combinar sus valoraciones específicas”</p> <p>“Varios cientos de entrevistas se llevaron a efecto siguiendo el nuevo método, y pocos meses después reunimos las evaluaciones del comportamiento de las soldados hechas por los oficiales que los mandaban en las unidades a las que habían sido destinados. Los resultados nos dejaron muy satisfechos”</p> <p>“La suma de nuestras seis puntuaciones predecían el comportamiento de los soldados con mucho más acierto que las evaluaciones globales del método anterior, aunque estuvieran lejos de alcanzar la perfección. Habíamos progresado de lo «totalmente inútil» a lo «moderadamente útil”</p> <p>“la intuición añade un valor incluso en la entrevista de selección con razón ridiculizada, pero solo después de reunir de forma disciplinada información objetiva y puntuar con la misma disciplina los rasgos separadamente. Una lección más general que aprendí de este episodio fue la de no confiar sin más en el juicio intuitivo —ni en el mío ni en el ajeno—, pero tampoco desecharlo.”</p>
--	--	--

#### 4.4 Descripción de las categorías

Código	Categorías	Memo	N° de citas	Comentario
AP	Aptitud	Es la habilidad o disposición que tiene una persona para realizar una determinada actividad o la capacidad y destreza que se tiene para el desarrollo y buen desempeño de un trabajo u oficio.	5	Se refiere a las inclinaciones que los participantes tienen a ciertas armas y servicios, debido a la educación recibida antes de su ingreso a la EMCH, también como esos gustos y preferencias por ciertas actividades marcaron su elección por alguna especialidad, por ejemplo aquellos que tenían inclinaciones por cursos de ciencias abstractas eligieron armas donde se desarrollaban estas.
PP	Perfil Profesional	Profesiograma que sirve como elemento inicial básico en cualquier proceso de elección. Como su nombre indica marca el nivel mínimo exigible en cuanto a conocimientos, capacidades y habilidades de gestión que un candidato ha de poseer para poder incorporarse al puesto de trabajo.	19	Es importante establecer requerimientos, capacidades, talentos para el puesto donde se van a desarrollar los futuros oficiales. En las diferentes unidades de análisis extraídas se ha podido determinar que los oficiales por su experiencia conocen que es un perfil profesional, y están de acuerdo en que se desarrollen, pero en el de los cadetes, sólo algunos tienen una información muy vaga de esto, pero en conjunto opinan que es necesario establecer requisitos para elegir armas, o en todo caso que estas elijan en base a esos criterios. Para poder determinar si los reclutas, cadetes o candidatos son idóneos para el puesto, es necesario evaluarlos para determinar si sus

				capacidades son acordes al perfil, esta evolución de seleccionar mediante métodos objetivos y no mediante el “ojo” le ha permitido a toda organización el disponer de un verdadero capital intelectual, fortaleza de todo núcleo humano que en el siglo XXI desarrolla alguna actividad de servicio y con mayor razón si son las FFAA.
CO	Cultura organizacional	Es el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones de los miembros de una empresa. La cultura organizacional se expresa a través de sus estrategias, estructuras y sistema.	6	La cultura organizacional establecida en una institución militar crea espíritu de cuerpo, pero en algunos casos establece paradigmas falsos como la elección de armas como modelo para elegir una especialidad, pues como narran los mismos participantes, se escoge las armas por aspectos subjetivos, no hay un criterio objetivo y uniforme, es una tradición escoger el arma en una ceremonia impresionante cargada de rito, pero nada de soporte científico o basado en argumentos técnicos, incluso motivaciones de lucro, esta cultura muestra y privilegia estereotipos de cada especialidad, los cuales han quedado relegados en el tiempo, pues tratan de marcar diferencias de que un arma es mejor que la otra y no que actúan en conjunto como un sistema, hay una serie de actitudes sentimentales, tradicionales

				<p>propias de esta cultura organizacional que no dejan a la institución modernizarse, esta tan enraizado, que al hablar de mejorar las capacidades del talento humano, sus integrantes temen cambios severos que afecte su propia zona de confort, aunque eso implique hacerle daño a la institución y a ellos mismos.</p>
OV	Orientación vocacional	<p>Es un proceso psicológico y pedagógico que trata de ayudar a la elección de una profesión en concreto, acorde a las motivaciones, aptitudes y actitudes del estudiante.</p>	7	<p>Los participantes alegan cierto abandono en cuanto a que no se les dio una orientación vocacional adecuada que despejara sus dudas, sobre las armas y servicios, se les dio información superficial, incluso información no muy acorde a lo que su arma representaba, pero no la esencia, la orientación vocacional se reconoce como elemento fundamental, y con mayor razón si se hace con jóvenes entre 17 y 21 años, tal y como en el Ejército de EEUU o las FDI</p>
GTH	Gestión del talento humano	<p>Es un conjunto integrado de procesos de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores. Esta práctica se basa en la obtención de mejores resultados con la colaboración de cada uno de los empleados de manera que se logre cumplir con los objetivos de la organización obteniendo un equilibrio entre el desarrollo profesional de los colaboradores, el enfoque humano y el logro de metas organizacionales.</p>	30	<p>Esta categoría se estableció a priori, y posterior a la inmersión inicial, es la que mayor frecuencia se pudo encontrar en las unidades de análisis extraídas de los cuestionarios, al preguntarse sobre este aspecto se pudo determinar la importancia que tiene para el personal de oficiales, en el caso de los cadetes, su comprensión de lo que representa la gestión del talento</p>

				humano es muy vaga. En la indagación documental, se puede encontrar información sobre la preeminencia que le dan las organizaciones del siglo XXI al impulso de la gestión del talento humano, para tener al mejor hombre en sus puestos, comprometido, proactivo, dispuesto a seguir aprendiendo y conociendo, porque el verdadero valor no son los activos fijos, vale decir lo material, sino aquel conocimiento que está en la mente de las personas, y que unido forma el capital intelectual de la organización.
EA	Elección de armas	Proceso de elección der armas y servicios que se da en la Escuela Militar, donde los cadetes eligen en estricto orden de mérito y de acuerdo a una ceremonia ritual, no hay estándares objetivos.	7	De acuerdo a los participantes el proceso de elección de armas de la EMCH, es por orden de mérito, desde el primer puesto hasta el último puesto van escogiendo armas, conforme se van agotando las “armas favoritas” y van quedando las últimas, los cadetes tienen menos opciones de escoger las armas que hubieran preferido, por lo que se entiende que hay un gran porcentaje de cadetes que no están conformes con el arma que eligen, y simplemente se conforman con lo que tienen.
GPC	Gestión por competencias	Es un modelo de gestión que profundiza en el desarrollo y el involucramiento del talento humano ya	3	Este tipo de gestión organizacional busca alinear los talentos y habilidades de los colaboradores con la misión de la empresa

		que ayuda a elevar un nivel superior el potencial de cada miembro de la organización.		y su visión, partiendo de la idea de identificar el perfil perfecto del colaborador para un cargo específico y, en base a ello, crear una dinámica de reclutamiento y selección.
IC	Ilusión de validez	Es un fenómeno psicológico que altera la información que captamos a través de nuestros sentidos, una creencia falsa que por intuición aceptamos como verdadera.	7	Daniel Kahneman en su libro Pensar rápido, pensar despacio relata con detalles como desarrollo una serie de entrevistas basadas en formulas estadísticas para seleccionar al soldado idóneo en el puesto adecuado, se basó en algoritmos desarrollados por él para reemplazar los sesgos cognitivos, que él llamó ilusión de validez y que son fenómenos psicológicos que alteran la información que captamos mediante nuestros sentidos que distorsionan la realidad, precisamente estas distorsiones afectaban a los evaluadores a la hora elegir a los soldados en sus especialidades, por lo que Kahneman quiso ampararse en las fórmulas de ciencias abstractas pero apoyados en los juicios de expertos que con toda esas ayudas podían decidir mejor.
Ex	Expertos	Persona especializada o con grandes conocimientos en una materia	2	Se profundiza en la indagación documental que una organización que dispone de potencial humano arraigado en una especialidad, y que fue escogido por talentos más tarde desarrollará con

				capacitaciones, competencias, que beneficiarán a su organización, pues se volverá un perito en lo que hace.
FSTH	Factores de evaluación para elegir al talento humano	Son aquellos principios necesarios que establecen las organizaciones para seleccionar su personal más adecuado al puesto	2	Las FDI han desarrollado una serie de factores que le permiten desarrollar su proceso de selección de su personal, llamado el triángulo de la selección y las organizaciones establecen procedimientos estándar.
PSP	Proceso de selección de personal	es un proceso mediante el cual la empresa elige entre diferentes candidatos aquel más adecuado para ocupar una plaza	4	Las empresas mediante su departamento de recursos humanos, se encargan de seleccionar personal para ocupar sus diferentes puestos mediante un proceso denominado reclutamiento, muchas veces lo realiza la misma empresa, pero la tendencia es encargar a empresas especializadas en selección de personal, las cuales se encargan de realizar este proceso de manera objetiva.
PEM	Proceso de elección meritocrático	Proceso de elección de cualquier tipo, en la cual se elige de acuerdo a un orden de mérito, desde el primer puesto hasta el último puesto.	1	La elección de armas en la EMCH es un proceso meritocrático pues los cadetes escogen su arma o servicio de acuerdo a su orden de mérito, este tipo de procesos ha sido la constante durante más de 30 años en la EMCH
CIO	Capital intelectual de la organización	El capital intelectual es la suma de todos los activos intangibles que una organización, a través de la innovación y la capacitación, ha conseguido	7	Se puede entender como el conjunto de conocimientos que reúne la organización y que la hacen diferente a las demás, Se logra mediante innovación y desarrollo, el

		transformar en conocimiento y en valor agregado_ ya sea presente o futuro.		esfuerzo de su talento humano, la mejora continua de este, mediante la selección adecuada, la capacitación oportuna. Para lograr este activo intangible tan importante se requiere el expertiz de sus miembros, el cual va evolucionando y es motivo de relevo con generaciones posteriores los cuales se deben encargar de mejorarlo y ampliarlo.
DSO	Decisión de selección está en la organización	Son las organizaciones las que tienen la decisión de elegir a sus empleados, dado que los requisitos para el puesto son establecidos por ella.	1	De acuerdo a las entrevistas que se ha podido realizar algunos participantes alegan la necesidad que sea la institución la que seleccione a los candidatos a las armas y servicios y no al revés debido a la importancia trascendental que tendrá para el futuro de la institución, pues como se sostiene, dejarle esa decisión a jóvenes, incluso menores de edad, resulta negativo y más aún si no han tenido una buena orientación vocacional que los oriente hacia el arma correcta, esto es algo que Israel tiene muy en claro, pues sus jóvenes reclutas se presentan con 17 años al servicio militar y es su departamento de Recursos Humanos el que se encarga de evaluar y asignar especialidades.
STEE	selección de personal mediante	Proceso de selección que se da en organizaciones donde los empleados son elegidos de acuerdo a evaluaciones, entrevistas estandarizadas, test	5	Las evaluaciones (test psicométricos, entrevistas, etc) que están respaldadas en formulas con algoritmos permitieron en el

	test y entrevistas estandarizadas	psicométricos para definir talentos que coincidan con los requisitos de los perfiles de los puestos a los que postulan.		caso de las FDI, determinar los candidatos para las diferentes especialidades, sin tener que recurrir a evaluaciones subjetivas, ni sesgos intuitivos. Evaluar al personal con instrumentos de evaluación que miden las fortalezas o debilidades particulares de los candidatos a pruebas de trabajo, para ser seleccionados a un puesto.
DTH	Importancia de los departamentos de gestión del talento	Los departamentos de GTH son importantes porque desarrollan criterios para desarrollar perfiles, seleccionar, promover, capacitar, motivar al personal es de vital importancia para la organización debido a que se establece un clima organizacional adecuado, compromiso de los empleados, confianza de los líderes.	1	En la actualidad toda organización que se precie de competente, debe de contar un Departamento que gestione su talento humano, pero no de la manera clásica, pagando sueldos o despidiendo empleados, sino creando las condiciones para que se seleccione al mejor personal y en el caso del Ejército, todos los Comandos se vean involucrados en este proceso. Se ha podido investigar que la FDI y el Ejército de EEUU han invertido mucho en la capacidad de sus oficiales y personal de sus Comandos de Personal que son los que ven los procesos de selección, porque saben que es una inversión no un gasto asignar al personal adecuado al puesto correcto.
PEE	Precisión de las evaluaciones estandarizadas	Las evaluaciones estandarizadas basadas en criterios lógicos y objetivos, que tienen como base un algoritmo estadístico, son más precisos a la hora de emitir una predicción, pues combinan fórmulas que le dan más certeza.	1	Estas evaluaciones son las que desarrollan grupos de especialistas, y se basan en la literatura científica (con marcos de referencia teóricos y metodológicos rigurosos), que tienen como propósito

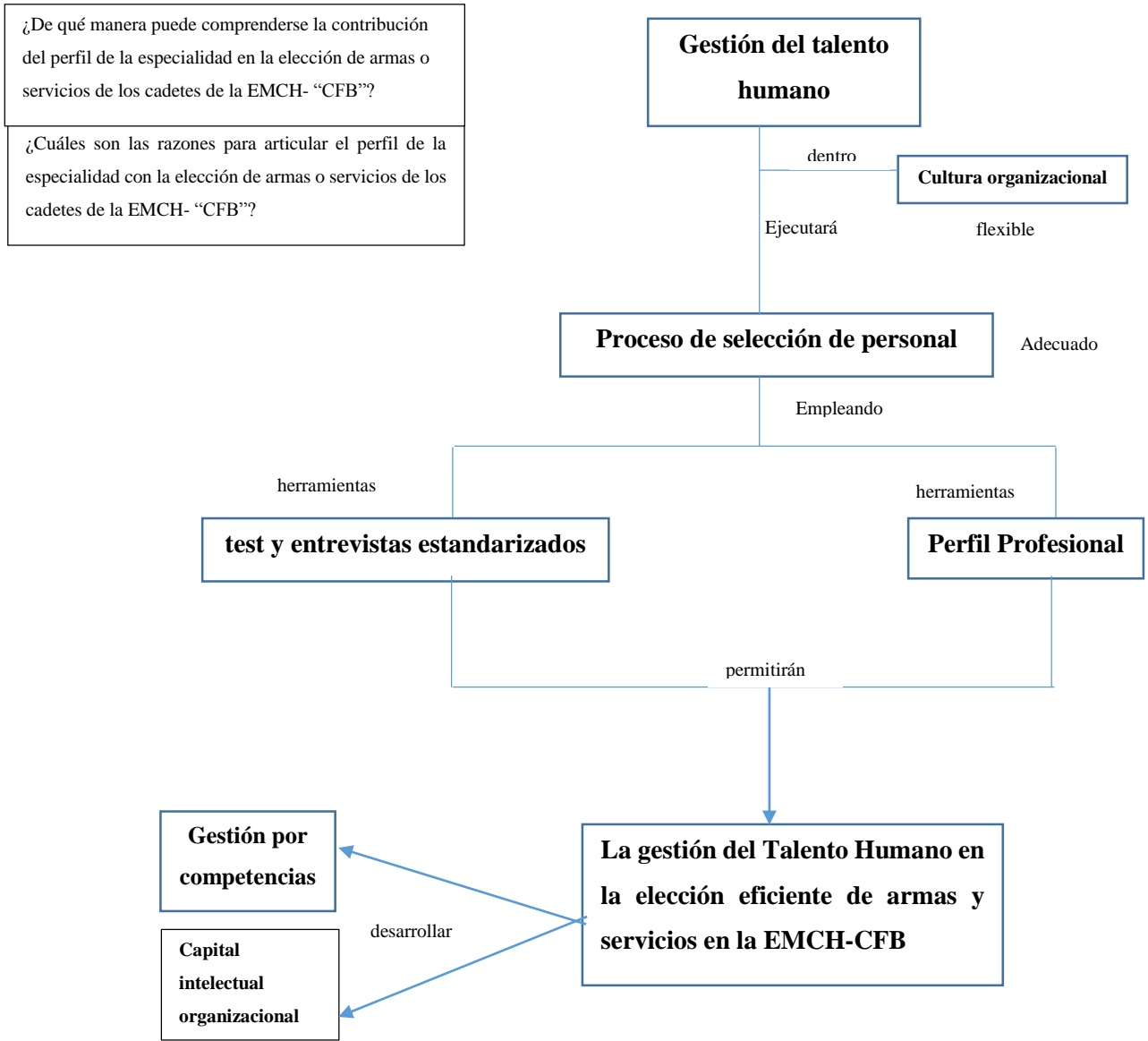
				evaluar de manera objetiva, confiable y válida lo que los candidatos saben, o cuáles son sus destrezas, personalidad y para donde se orientan mejor.
FES	Fórmulas aplicadas a la evaluación selectiva	Los humanos somos buenos a la hora de determinar cuáles deben ser las características y habilidades del perfil ideal a seleccionar, pero que somos malos a la hora de valorar y ponderar la información recibida. Aquí viene la superioridad de las formulas basadas en algoritmos que sostienen las evaluaciones de los procesos de selección.	4	Las ponderaciones objetivas están en el campo de la estadística y de las matemáticas, ciencias exactas que permiten mayor objetividad, a la hora de respaldar una decisión, esto lo determinó Daniel Kahneman, cuando puso como ejemplo las entrevistas que hacían a los reclutas para ser designados a las diferentes armas y que respaldadas en algoritmos daban como resultado la opción adecuada, la que se comprobaba con el seguimiento de cada recluta en su nueva Unidad.
PSA	Proceso de selección de armas	Proceso de selección que se da en organizaciones militares donde los cadetes o soldados son elegidos de acuerdo a estándares objetivos, a perfiles y las necesidades de cada arma.	1	Este proceso es el que se ha venido haciendo seguimiento para este trabajo tanto en las Fuerzas de Defensa de Israel y la Academia Militar de West Point, en el cual cada candidato es evaluado de acuerdo al perfil de cada arma y si éste y con sus capacidades coinciden, entonces es elegido, sino hay afinidad entre el perfil y los talentos o antecedentes del candidato, no es elegido y derivado a una segunda opción.

SPP	Selección de personal en base a perfil profesional	Es la selección que se hace en base a un profesiograma que sirve como elemento inicial básico en cualquier proceso de elección. Como su nombre indica marca el nivel mínimo exigible en cuanto a conocimientos, capacidades y habilidades de gestión que un candidato ha de poseer para poder incorporarse al puesto de trabajo.	2	Es importante hacer el estudio del puesto, el perfil, el cual detalla los requerimientos mínimos exigibles, puesto que al coincidir con los talentos y las preferencias de los candidatos, se podrá seleccionar a personal motivado y con las capacidades exactas que coincidan con el perfil.
ESC	Evaluación estandarizada para seleccionar candidatos	Las evaluaciones estandarizadas basadas en criterios lógicos y objetivos, que tienen como base un algoritmo estadístico, son más precisos a la hora de emitir una predicción, pues combinan fórmulas que le dan más certeza.	3	Las evaluaciones (test psicométricos, entrevistas, etc) que están respaldadas en formulas con algoritmos permitieron en el caso de las FDI, determinar los candidatos para las diferentes especialidades, sin tener que recurrir a evaluaciones subjetivas, ni sesgos intuitivos

#### 4.5 Soporte de Categorías

TEMA	CATEGORÍAS	PATRONES	DESCRIPCIÓN
La gestión del talento humano en la elección eficiente de armas y servicios en la EMCH-CFB	<b>Gestión del talento humano</b>	Factores de evaluación para elegir al talento humano	Criterios específicos elegidos para desarrollar el proceso de gestión.
		Importancia de los departamentos de gestión del talento	Órgano de línea de importancia en toda organización
		Aptitud	Predisposición de una persona que debe ser tomada en cuenta en la gestión.
	<b>Perfil Profesional</b>	Selección de personal en base a perfil profesional	el perfil reúne los requisitos que deben tener los candidatos
	<b>Cultura organizacional</b>	Proceso de elección meritocrático	Proceso que no aplica en la selección de personal
		Elección de armas	Proceso que ha quedado desfasado
		Ilusión de validez	Creencia engañosa que por intuición aceptamos como verdadera
	<b>Proceso de selección de personal</b>	Proceso de selección de armas	Se elige de acuerdo a las capacidades que tiene el candidato y los requisitos
		Decisión de selección está en la organización	La organización impone sus criterios de selección que deben ser rigurosos
		Orientación vocacional	Información vital y seguimiento que se debe hacer al candidato.
	<b>Gestión por competencias</b>	Expertos	Perito que se forma tras una selección adecuada pues alcanzó competencias
		Capital intelectual de la organización	Conocimientos de valor crítico para la organización que sólo se crea con personal que ha desarrollado competencias
	<b>Selección de personal mediante test y entrevistas estandarizadas</b>	Fórmulas aplicadas a la evaluación selectiva	Los algoritmos creados por sistemas informáticos para ayudar en las evaluaciones y test.
		Evaluación estandarizada para seleccionar candidatos	Test y entrevistas basados en literatura científica que miden conocimientos de manera objetiva para seleccionar candidatos.
		Precisión de las evaluaciones estandarizadas	Exactitud de los resultados de evaluaciones y entrevistas que buscan al personal idóneo.

4.6 Red Semántica



La red semántica en base a las categorías, de elaboración propia se explica de la siguiente forma: La **Gestión del talento Humano** dentro de una **cultura organizacional** flexible en cuanto a la mentalidad, hábitos y valores de la institución ejecutará un **proceso de selección de personal** adecuado empleando como herramientas: el **perfil profesional** elaborado para cada arma y servicios y los **test y entrevistas estandarizados** los cuales son el soporte técnico de este proceso, los que permitirán que **la gestión del talento humano en la elección de armas y servicios en la EMCH-CFB se desarrolle con eficiencia** y en un mediano plazo la institución desarrolle **gestión por competencias y el capital intelectual** tan necesario para ser efectivos en el cumplimiento de la misión con economía de medios y hombres.

Figura: Red semántica de las categorías

## 4.7 Matriz de triangulación de datos

CATEGORÍAS	Información 1 (Guía de entrevistas Coroneles)	Información 2 (Guía de entrevistas My-Cap-Tte)	Información 3 (Guía de entrevistas Cadetes)	Información 4 (Indagación documentaria)	Síntesis integrativa
<b>Gestión del talento humano</b>	Es de suma importancia el adaptar este proceso que beneficiará en la asignación de armas y servicios a los cadetes, puesto que se debe escoger al personal adecuado en el puesto adecuado, pero es la institución la que debe hacerlo, basándose en perfiles y no al azar, o confiando en la elección de personal muy joven, se debe escoger según las capacidades del individuo, alumbradas por un perfil de especialidad	Se comprende que en este tipo de gestión se analizan las capacidades de los postulantes a un arma o servicio y de acuerdo a las semejanzas con los criterios establecidos por estas, se eligen dichas especialidades. Es mucho más objetivo y en el transcurso de la carrera se vería los resultados	Comprenden que se basa en capacidades del cadete, en lo cual ellos más destacan, pero las opiniones están divididas pues eligieron por meritocracia, y consideran que los cambios podrían darse más adelante y beneficiar a la institución.	En las diversas lecturas basadas en textos de administración de Recursos Humanos se considera que este es el único proceso para mejorar las competencias de una organización, puesto que se trata de seleccionar, capacitar, retener y motivar al personal, crear las condiciones de éxito de toda organización comienza con el activo fijo más importante: la persona	Del análisis de las entrevistas e indagación documentaria se advierte que en pleno siglo XXI son muy pocas las personas que no reconocen que la gestión del talento humano es el pilar sobre el que se levanta una organización, pues gestiona potencial humano, pero para ello primero debe escogerlo de toda una multitud de propuestas, y aquí entran los procesos de la gestión del talento, que son transversales en toda la organización.
<b>Perfil Profesional</b>	El perfil profesional, las características del puesto, debe ser una imposición necesaria para elegir a los	Los requisitos que exige el arma o servicio son el molde sobre el cual el futuro oficial	El perfil son las condiciones que una especialidad exige a sus integrantes,	Es el conjunto de talentos, conocimientos técnicos, habilidades de relación	Los oficiales evaluados por su experiencia y estudios tienen una mayor comprensión del perfil profesional y de su importancia para el Ejército, y

	<p>candidatos a las armas y servicios, pues no se debe escoger personal que no guarde los requerimientos del puesto. Estos perfiles deben ser trabajados por cada arma o servicio de forma concienzuda, para albergar a los mejores miembros.</p>	<p>debe traslaparse y si no tiene esas condiciones o que ni siquiera se acerquen a ellas, no pueden ser elegidos o ni siquiera elegir.</p>	<p>muchos piensan que el perfil de las armas es similar porque su orientación vocacional no fue la más acorde.</p>	<p>personales (cualidades y actitudes) que un puesto exige de sus miembros y que debe reunir todo aspirante a dicho puesto, por lo cual toda organización evalúa a sus postulantes para determinar al candidato correcto-</p>	<p>precisamente para la asignación de armas y servicios de los cadetes, de acuerdo a los requisitos que imponga cada arma y que cada cadete este alineado en cuanto a talentos con estos requerimientos. Son los mismos cadetes los que no logran asimilar la importancia de un perfil, aunque si comprenden su significado.</p>
<p><b>Cultura organizacional</b></p>	<p>Los hábitos, valores, actitudes que se han ido impregnando en la EMCH a lo largo de los años han creado una cultura, donde la innovación y el desarrollo de nuevas ideas, lentamente se introducen, pero no a la velocidad que se necesita, vivimos en una institución muy tradicionalista y conservadora, que magnifica estereotipos, es por eso que no se aplica la gestión del talento y</p>	<p>Un elemento de la cultura organizacional que se da en este contexto es el de la elección basada en meritocracia, en rituales y costumbres en desuso, como el de incentivar la diferenciación entre armas, cuando actualmente todas son parte de un sistema, una vez más los estereotipos se</p>	<p>Los cadetes no han hablado específicamente de esta categoría, pero en sus respuestas se sobreentiende que los mismos hábitos, valores, ideas que pesaban desde hace muchos años se siguen repitiendo el día de hoy, las armas y servicios abordando los mismos clichés para atraer candidatos, lo cual es aprobado y</p>	<p>Es el conjunto de valores, hábitos, creencias, objetivos, que orienta la forma de acción de una organización y es compartido por todos sus miembros, puede ser positiva si la empresa es versátil, se adapta fácilmente a los cambios, innovadora, tiene una visión clara hacia el futuro, basado en el desarrollo de relaciones internas estables, es negativa si la organización es reacia al cambio,</p>	<p>En el caso de la EMCH está al ser una organización centenaria tiene una cultura organizacional que es muy tradicional, exalta actitudes y valores que otras organizaciones militares tuvieron que abandonar al paso de los años, lo cual es reconocido por sus propios oficiales. En el caso de los cadetes es difícil que se den cuenta porque ellos viven inmersos en ese ambiente. La cultura organizacional moderna abierta al cambio permite innovaciones que beneficiarían al conjunto, pues de por medio esta su supervivencia, en nuestro</p>

	se construyen perfiles.	imponen y no dejan evolucionar	consentido por todos.	debido a exceso de tradiciones arcaicas o estereotipos aceptados.	caso estaría el cumplimiento de la misión.
<b>Proceso de selección de personal</b>	Este proceso que es parte de la gestión de personal es muy importante, puesto que se selecciona al más idóneo, de acuerdo a un perfil, el detalle es que en la EMCH se pone en las manos de un joven su futuro y el de la institución, para elegir por ellos mismos su arma o servicio, lo cual puede ser negativo si no tiene una buena orientación, por lo tanto es la institución la que debe de designar las especialidades	El proceso meritocrático donde cada uno elige no es adecuado, porque no mide la eficiencia o los talentos de cada cadete, por lo cual la EMCH debe trabajar perfiles de armas y servicios y que estos escojan al cadete que más se acerque en condiciones y talentos.	Los cadetes coinciden en que el proceso de elección de armas no fue el más idóneo porque muchos se equivocan por falta de orientación, por imposición, o porque se fuerzan ellos mismos hacia un arma que parece interesarles pero que al final no es la más óptima.	El proceso de selección es una parte de las actividades de la gestión del talento y es el más importante pues dependiendo de una buena selección la institución va contar con el personal idóneo y acorde a las capacidades de las diferentes especialidades, para el cumplimiento de su misión. Las FDI y el ejército de EEUU lo entendieron así, por eso que desarrollan este proceso tanto con sus soldados como cadetes respectivamente cada año.	El proceso de selección como parte fundamental de la gestión del talento humano debe ser diseñado y realizado por la propia EMCH, los cadetes deben recibir la orientación vocacional y tener pleno conocimiento de las especialidades, luego ser evaluados y seleccionados de acuerdo a sus capacidades y el perfil de cada arma especialidad, sólo así se logrará la adecuada correspondencia entre lo que necesita la institución y los talentos de los cadetes.
<b>Gestión por competencias</b>	Esta definición ha sido entendida como gestión del talento humano cuando en realidad tiene otro sentido. Pero el	De igual forma al referirse a esta se entendió por gestión del talento humano. También se sostiene la	Los cadetes no se han referido directamente a competencias, sino a capacidades que son las	Es importante demarcar que las fuentes consultadas de administración de RRHH si deslindan la gestión del talento	La administración de personal maneja diversa literatura, en ella encontramos la gestión por competencias, que para una organización vendría a ser el estadio siguiente a la

	sentido que toma es que se debe lograr un conocimiento experto de la organización, el cual solo se logra cuando se ha formado competencias	formación experticia, la cual solo se logra con competencias	habilidades técnicas de cada persona y que puede ser aprovechada	humano y la gestión por competencias, dado que el primero son los patrones propios de cada persona que se perfeccionan con capacitación, una vez profundizados e involucrados totalmente en el marco de la organización en su conjunto ese potencial se vuelve competencias.	gestión del talento humano La competencia es entendida como un comportamiento experto ya que es el resultado de un proceso de construcción del conocimiento y de un proceso complejo de aprendizaje, en base a talentos ya prescritos por la organización en los perfiles.
<b>Selección de personal mediante test y entrevistas estandarizadas</b>	Se entiende que en otras organizaciones militares se administran test personalizados para medir cuales son las características de la personalidad y carácter que será finalmente lo que defina las especialidades que deberían de elegir. Al haberse referido a que se debe aplicar	Al darse la gestión del talento humano, se debe evaluar a los cadetes para conocer sus capacidades y talentos, y también sus opciones y preferencias, para ello se debe aplicar evaluaciones de conocimientos y test psicológicos, esto permitirá escoger a los más	Evaluar a los futuros cadetes como parte del proceso de conocer talentos y medirlos con los perfiles es algo que se tiene muy en cuenta, pero, la cultura organizacional es tan fuerte que hace mirar el proceso meritocrático como el único medio, a pesar de que como los	Las FDI no son pioneras en este tipo de evaluaciones, pero han formulado una serie de test físicos, médicos, psicológicos, psicométricos, de conocimientos, entrevistas con oficiales de personal y psicólogos para elegir al mejor hombre en el puesto adecuado, Daniel Kahneman como psicólogo diseñó algunas	Las evaluaciones estandarizadas ya sean test o entrevistas permitirán medir al candidato de una manera juiciosa, basada en aspectos objetivos, criterio único, sin sesgos cognitivos, ayudan a encontrar fortalezas y debilidades de los candidatos, por lo que los expertos en Recursos Humanos tienen las bases científicas para decidir a qué soldado o cadete enviar a un arma o servicio, por los resultados y antecedentes. Los israelíes han llegado a dar puntuaciones a sus

	<p>gestión del talento humano es tácito afirmar que se debe evaluar al personal lo que implica entrevistas y test estandarizados.</p>	<p>aptos para cada arma, de una manera objetiva.</p>	<p>mismos cadetes afirman tiene falencias</p>	<p>entrevistas basadas en algoritmos que apoyan con un criterio lógico y objetivo las decisiones de los expertos en RRHH, Eso requiere formular perfiles. Los EEUU también han diseñado un proceso similar denominado “Talent Management” y se basa en buscar la correspondencia entre talentos y perfiles.</p>	<p>evaluaciones (basadas en algoritmos) de tal forma que es más fácil la selección. Es importante notar que las preferencias del candidato son tomadas en cuenta, pero lo que define son los resultados de los test. Se concientiza a todos que no hay arma mejor o peor, sino que todas son órganos importantes de un sistema, que defiende a su país</p>
--	---	--	---	---	--

## **CAPÍTULO V**

### **Diálogo teórico-empírico**

En el siguiente diálogo teórico-empírico, se estableció una confrontación entre la teoría y estudios plasmados en el Estado del Conocimiento y los hallazgos obtenidos durante la investigación:

Tineo, Tasayco, Zuloeta y Bedregal (2015) han establecido que la adquisición de destrezas cognitivas en el campo militar ésta relacionado con la elección del arma y servicio de los cadetes, lo cual es indicador que, a mayor satisfacción del cadete con su especialidad, mejor voluntad tendrá para aprender dichos conocimientos y formar destrezas y competencias a lo largo de su carrera, lo que permitirá mejorar el aporte que cada especialidad le da al logro de la misión del Ejército. Los hallazgos revelados en lo que respecta a la asignación de las armas y servicios demuestran que aquellos oficiales (o cadetes) que tuvieron la oportunidad de elegir su propia arma o servicio manifiestan satisfacción, pero aquellos que no y las especialidades les fueron impuestas, manifiestan insatisfacción, también se pudo encontrar que algunos oficiales de los que eligieron, en el devenir de su carrera profesional, se dieron cuenta que tenían talentos que guardaban correspondencia con otra armas, es por ello que el proceso por orden de mérito podría parecer la opción más justa para algunos cadetes, que todavía no han comenzado su profesión en sí, pero otros revelan que hay desasosiego en aquellos que no pudieron elegir lo que querían e incluso que la “orientación incompleta y sesgada”, presenta estereotipos de las especialidades que no profundizan en lo que realmente representan o qué misión tienen o qué se espera de ellas, lo cual es propio de una cultura organizacional que se basa en aspectos antiguos y tradicionales y que teme los cambios del futuro y la complacencia con el “status quo”, pero como no se puede vivir con una venda en los ojos toda la vida, los oficiales que ya tienen un recorrido y experiencia si se dan cuenta de las consecuencias del proceso de elección meritocrático y como estas decisiones marcan definitivamente la vida y carrera profesional del oficial y es fuente de insatisfacciones, sin embargo en una organización de importancia para el Perú, como el Ejército, el hecho de que se siga dejando al azar y al criterio inexperto de los cadetes, la elección de armas y

servicios, es una controversia que debiera ser tomada en cuenta, pues al estudiar ejemplos de otras organizaciones que han visto en la gestión del talento humano y sus procesos de reclutamiento, selección, capacitación, la base sobre la cual construyen su éxito, ha quedado demostrado que el talento correcto en el puesto adecuado genera competencias, expertos y eso es lo que necesita el Ejército. Mejía (2019) en un excelente trabajo sobre administración, argumenta al respecto que el modelo de gestión por competencias puede constituir un factor multiplicador de las capacidades de los empleados dentro de un manejo eficaz y eficiente de las personas, siendo una herramienta efectiva para atraer y seleccionar las mejores personas, teniéndolo como metodología para forjar potencial de conocimientos, al hacer un estudio en una entidad gubernamental también encuentra que la gestión administrativa del SAT es burocrática en todos sus procesos, su estilo de toma de decisiones es lento, típico de estas organizaciones por lo que se dificulta aceptar propuestas de cambios como adaptar el enfoque por competencias para aceptar, desarrollar y potenciar a las personas de dicha organización, quitándole una ventaja competitiva, pero que al comenzar a adaptar este enfoque mejora exponencialmente su valor, tomando en cuenta que la evolución en la cultura organizacional permite incursionar en modelos dinámicos propios de una administración moderna. Ramírez (2017) sostiene que, dentro del marco de su Doctrina Damasco, el Ejército de Colombia, impulsado por sus líderes, ha comprendido la importancia de la gestión del talento humano y están realizando la evolución de la elección meritocrática a la selección por perfil basado en competencias, cambios que mejoraran el rendimiento de las armas y servicios y por tanto de la institución, es relevante al proponer una vez más y coincidiendo con lo que también busca este estudio, en que el potencial humano es el máximo capital de una institución militar y que si se aprovecha sus competencias y habilidades (centralizando estas en perfiles profesionales de cada especialidad) se obtendrá un desempeño exitoso a nivel institucional. Calderón (2017) en su investigación afirma que “los procesos de selección surgen de la necesidad de mejorar las capacidades propias como institución y como más si no es seleccionando las personas que se ajustan a estos perfiles y que después de la selección tendremos una certeza alta de que realizaran su trabajo de la mejor manera” (p.16). Los hallazgos de la investigación confirman

que en la EMCH-CFB aún no se aplica la gestión del talento humano y que se continúa con el antiguo proceso de elección de armas y servicios de acuerdo al orden de mérito, lo cual podría parecer totalmente correcto y es objetivo, pero en un sentido muy general, pues no se conoce en que puede rendir un cadete, ni qué capacidades tiene o ha desarrollado, sin embargo, para ello es necesario establecer el perfil, que es un profesiograma que marque el nivel mínimo exigible en cuanto a conocimientos y habilidades que el cadete debe tener para dicha especialidad, por lo tanto la elección meritocrática se ejecuta en base a una concepción muy vaga y subjetiva que tienen los cadetes de las especialidades, a las influencias que se pueda ejercer sobre ellos y que pueden afectar su decisión sin tomar en cuenta criterios objetivos, en lugar de ejecutar una serie de evaluaciones para determinar fortalezas y debilidades, por lo cual el proceso de elección de armas y servicio actual está librado más a la fortuna que a un proceso de gestión de personal. Para referirse a un verdadero proceso de selección en base al talento humano, Katz (1995) sostiene lo siguiente en base a la experiencia israelita “a los 17 años los jóvenes israelíes reciben un aviso para presentarse en el Lishkar Giyous (centro de reclutamiento) para una serie de exámenes físicos, de inteligencia y psicológicos que determinarán cuándo el nuevo recluta debe incorporarse y en que unidades le permitirán servir sus características personales. Aquellos que obtienen calificaciones altas vuelven para realizar una nueva serie de exámenes más difíciles para ver si están capacitados para ser voluntarios en algunas de las unidades de élite de las Fuerzas de Defensa de Israel” (p.17). Los hallazgos de la investigación nuevamente nos permiten afirmar que no se aplica la gestión del talento humano en la EMCH-CFB, no hay evaluaciones de ningún tipo para asignar armas y servicios, y esta es dejada al criterio de cada cadete, por lo tanto dicha información permite conocer que las Fuerzas de Defensa de Israel se manejan por perfiles de las diferentes unidades de combate y que de acuerdo a ello los reclutas evaluados son derivados a dichas unidades si guardan correspondencia con dicho perfil, este Ejército comprende perfectamente la importancia de que son ellos los responsables de la gestión de su potencial humano; si nuestro sistema fuera eficiente no habría problemas con oficiales que se dan cuenta que reúnen capacidades para un arma o servicio y no para el que tienen actualmente. Se ha mencionado con mucha frecuencia la gestión

del talento humano el cual tiene un proceso principal sobre el que se basa toda la dinámica, al respecto Chiavenato (2005) define que la selección de personal está encaminada a encontrar una correlación entre lo que busca la organización y lo que las personas pueden dar de sí. Pero no sólo las empresas escogen; las personas también pueden escoger dónde quieren trabajar, hay una elección mutua. Los hallazgos de la investigación permiten identificar que si bien es cierto se debe aplicar métodos de selección, pero también se debe tomar en cuenta las opciones de los cadetes, pues su futuro está comprometido tanto como oficiales y personas, sin embargo, es necesario aclarar que para ello se debe dar una orientación vocacional clara, las armas y servicios deben establecer sus perfiles, los cadetes deben ser evaluados, y para ello debe haber un sinceramiento, entre la especialidad que da a conocer el tipo de profesional que necesita y el cadete que conoce que talentos reúnen. Al referir las evaluaciones que se aplican para integrar un arma en las Fuerzas de Defensa de Israel, Kahneman (2015) afirma que la finalidad de las evaluaciones era asignar al recluta una puntuación de aptitud general para el combate y determinar entre varios cuerpos del ejército — infantería, artillería, acorazados, etc.— el que mejor se adecuaba a su personalidad. Los hallazgos de la investigación confirman que no se aplica en la EMCH-CFB, tan sólo en el proceso de admisión a dicho centro de formación, pero una vez dentro, el cadete no tiene otra guía para elegir arma y servicio, que la influencia de sus superiores, los cuales pueden orientar, en la dirección correcta o equivocada, por lo que una vez más se nota que el azar se impone a un proceso que debe tener rigor científico, que es relevante en toda empresa, que invierte en disponer del mejor potencial humano. Las evaluaciones estandarizadas son importantes porque miden intelecto, madurez, personalidad y si se unen a un perfil profesional van arrojar un proceso selectivo más que eficiente.

## Conclusiones

Al haber analizado el tema de la elección de armas y servicios en la EMCH-CFB, habiendo enmarcado esta en conceptos teóricos, los cuales fueron contrastados con la investigación empírica y también con la realidad de dicho proceso se llegó a las siguientes conclusiones:

### **Conclusiones para el Objetivo 1**

Comprender la contribución del perfil de la especialidad en la elección de armas o servicios de los cadetes de la EMCH- “CFB”.

De los resultados recogidos de la investigación y la teoría consultada surgen diversas categorías las cuales se engloban en la Gestión del talento humano, la cual contempla el desarrollo de los perfiles profesionales, el cambio de la cultura organizacional, el proceso de selección de personal, el desarrollo de este aplicando evaluaciones objetivas y alineadas a la ciencia administrativa y que culminan en la gestión por competencias, por lo cual su nivel de relación para la elección de armas y servicios se explican a continuación:

### **Conclusión 1:**

Dado que la gestión del talento humano, propio de la ciencia administrativa moderna, busca obtener el mejor potencial humano, esta visa elaborar un perfil de ingreso, un perfil profesional, de tal forma que mediante evaluaciones concienzudas el proceso de selección logre encontrar al candidato compatible con el perfil de esa especialidad. La elaboración de ese perfil es tan importante para una organización que prácticamente no existe empresa, corporación y entidad privada que prescindan dentro de su administración de personal de dicha herramienta y sabiendo que esas organizaciones realizan el estudio de cada puesto para elaborar el perfil de la especialidad. Por lo tanto, se comprendió que es de suma necesidad, que el Ejército del Perú, elabore los perfiles de ingreso, profesional y por competencias de cada arma y servicio, para que este sea la base que permita que cada una de ellas seleccione a los candidatos que mejor se integren a las capacidades que estas exigen, dado que las capacidades de un arma de combate no pueden ser similares a la de un arma de apoyo de combate, y viceversa y de esas diferenciaciones logren elegir al combatiente idóneo para cada puesto.

**Conclusión 2:**

Las organizaciones de alto rendimiento se basan en obtener los mejores resultados con personas competentes las cuales han sido seleccionadas en base a perfiles profesionales de cada puesto, entonces la gestión del talento humano que se encarga de diseñar estos perfiles es el pilar, la base sobre la que se sostiene toda la organización. A pesar de la evolución de la administración de personal, esta no se aplica como debiera en las organizaciones publicas, dado que todas en su totalidad tienen una cultura organizacional anticuada y reacia al cambio, que por razones presupuestarias o de corte tradicional no evolucionan en pensamiento y siguen realizando elecciones estereotipadas o basadas en favoritismo, no siendo el Ejército la excepción. Por lo cual se comprende que la EMCH-CFB, al ser parte del sistema educativo de una organización gubernamental no ha implementado aún la gestión del talento humano en su proceso administrativo y menos en su proceso de elección de armas, ni ha tratado de aplicar la selección por perfiles de puesto en esta, a pesar que muchos de sus oficiales son diplomados en administración, no realizando una cadena de valor y perjudicando la creación de un capital intelectual que beneficie a cada arma y servicios.

**Conclusiones para el Objetivo 2**

Analizar el significado de la articulación entre el perfil de la especialidad y la adecuada elección de armas o servicios de los cadetes de la EMCH- “CFB”.

Como se ha identificado en el análisis, y contrastando la teoría y la realidad (en base a las entrevistas), la gestión del talento humano es un proceso holístico que busca integrar al mejor hombre al puesto correcto, para ello este proceso de elección de armas y servicios deben de tener una serie de condiciones para lograr esa articulación y el proceso sea efectivo.

**Conclusión 1:**

Tal y como se ha analizado en la revisión bibliográfica y los ejemplos de otros ejércitos, el perfil profesional articulado en la selección de armas y servicios de las EMCH-CFB contribuirá a desarrollar un proceso totalmente objetivo, pero para ello es importante el convencimiento de todo el personal de Oficiales, desde el Alto Mando hasta el ultimo oficial, que no se puede seguir llevando la misma cultura organizacional desfasada, sin que ello implique el continuar relegados en el tiempo,

frente a otras organizaciones militares vecinas, que si han abrazado la gestión del talento humano y evolucionan hacia el enfoque por competencias. Puesto que son las organizaciones las que buscan a los mejores elementos, y son ellas la que eligen qué tipo de profesional debe ser especializado y no dejarle esa importante responsabilidad a los cadetes. El tener oficiales que dominen a la perfección su especialidad, permitiría tener cuadros de tropa mejor entrenados e instruidos. Por lo tanto, la EMCH-CFB debe aplicar el proceso más importante de la gestión del talento humano que es la selección de personal y planificar este proceso como una cadena de valor, en el cual el perfil profesional se articularía con una selección eficiente, y daría como valor público, la optimización organizacional de cada arma y servicio.

### **Conclusión 2:**

Para evaluar el progreso en un proceso selectivo se requiere medidores de eficacia y de desempeño, estos medidores son las evaluaciones (test y entrevistas) estandarizadas con sustento en fórmulas matemática y exámenes de esfuerzo físicos, los cuales le dan puntuaciones a cada prueba.

El perfil profesional impone la selección, no la elección individual, el tener al mejor personal conllevará a mejorar esos talentos y convertirlos en competencias, la gestión de esas competencias desembocan en la creación de capital intelectual, activo intangible de cada organización de alto rendimiento. Por lo tanto, analizando lo expuesto en el trabajo se concluye que la articulación real entre el perfil de la especialidad y un adecuado proceso en el cual se seleccione armas y servicios se cumpliría mediante una serie de evaluaciones, los cuales demostrarían las capacidades reales del cadete según las exigencias que de el perfil de cada especialidad y conllevarían a darle más objetividad al proceso, así como sería menos oneroso invertir en capacitación a personal que ya reúne capacidades y volverlas en un futuro cercano en competencias, lo que mejoraría la ventaja competitiva del Ejército y permitir crear capital intelectual propio.

## **Recomendaciones**

### **Recomendación para la conclusión 1 del objetivo 1**

El diseño del perfil de las especialidades, junto a sus requisitos en conocimientos, talentos y valores es de vital importancia para una institución como la EMCH-CFB y le permitirán desarrollar un mejor proceso para asignar armas y servicios a los cadetes.

Es importante diseñar los perfiles de las armas y servicios de una manera que se abarque conocimientos, habilidades y conductas, los responsables en este trabajo serían la EMCH-CFB, las Escuelas de Armas y Servicios en coordinación con la DIPERE, el escenario donde se desarrollaría sería la propia EMCH-CFB, pues ahí es donde se da todo el proceso, el desarrollo de un perfil profesional podría demorar 6 meses a más, pues se tendría que formar células de trabajo por armas y servicios, haciendo un trabajo en coordinación y colaboración. Se debe realizar este perfil puesto que esto ayudará a establecer los parámetros que deben guiar este proceso de asignar especialidades a un cadete, futuro profesional, este trabajo beneficiará a largo plazo a la institución, puesto que al desarrollar este profesiograma, se tendrá en cuenta de una manera objetiva qué capacidades debe reunir cada candidato al puesto, ya no se dejaría al azar ni a caprichos.

### **Recomendación para la conclusión 2 del objetivo 1**

La EMCH-CFB debe desarrollar su proceso de elección de especialidades para los cadetes basada en la gestión del talento humano y esta debe diseñar los perfiles para cada arma o servicio, lo cual permitirá realizar con criterio objetivo la elección de especialidades teniendo en cuenta que de por medio esta un balance equilibrado entre el desarrollo profesional de los oficiales, el enfoque humano y el logro de las metas institucionales del Ejército del Perú.

La gestión del talento humano se debe implementar como modelo institucional, pues es la forma más importante de gestionar al potencial humano, esta debe ser transversal pues abarcaría toda la organización del Ejército, incluyendo Direcciones, Comandos y Divisiones, su desarrollo partiría del Comando del Ejército, pero sería DIPERE la que establece los lineamientos para su aplicación, en el caso de la EMCH es un proceso que no se puede aplicar de súbito,

sino por etapas a mediano plazo (de entre 5 y 8 años), observándose los resultados con las promociones graduadas y en ejercicio efectivo de su puesto, es importante porque fomenta la productividad por medio del compromiso y la motivación. Permite identificar las necesidades de las personas para encaminar las metas y los objetivos de la organización. Beneficiaría tanto a la institución como a los futuros oficiales que ostentarían un arma de acuerdo a su perfil personal, el Ejército del Perú al invertir en la gestión del talento ahorraría posibles fallas humanas, por falta de competencias en su personal de oficiales.

### **Recomendación para la conclusión 1 del objetivo 2**

La EMCH-CFB debe aplicar el proceso más importante de la gestión del talento humano que es la selección de personal y planificar este proceso como una cadena de valor, en el cual el perfil se articularía con una selección eficiente y no con una elección de cada cadete, lo cual daría como valor público, la verdadera correspondencia entre los talentos que exige el puesto y los talentos del cadete.

Desarrollar el proceso de selección de personal en el marco del talento humano en la EMCH-CFB , en base al perfil profesional, lo cual implica un inducción eficiente de los cadetes a las armas y servicios (orientación vocacional), la EMCH-CFB y las Escuelas de Armas y Servicios conducirían como ya se ha mencionado este evento el cual puede denominarse crítico porque están en juego las expectativas que tiene la institución sobre los futuros oficiales, el campo espacial sería la propia EMCH-CFB, una vez más y de acuerdo a la experiencia que tuvo West Point en adaptar este proceso recién la primera promoción de cadetes de la clase 2020 fue seleccionada por las armas y servicios el año 2019, se puede sustentar que en nuestro país ese plazo sería más largo debido a que la gestión del talento humano aún no se aplica, una vez más es necesario decir que el principal beneficiado es la institución pues va contar con personal idóneo que le permitirá alcanzar sus objetivos institucionales, ahorrando en recursos, es necesario tener en cuenta la opción de los cadetes también, pero esta se amplía si conocen mejor las armas y servicios y ellos mismos visualizan qué posibilidades tienen de integrarlas, el sistema por orden de mérito ha quedado desfasado y no mide las verdaderas capacidades.

**Recomendación para la conclusión 2 del objetivo 2**

La articulación real entre el perfil de la especialidad y un adecuado proceso en el cual se seleccione armas y servicios al cadete sería mediante una serie de evaluaciones, los cuales demostrarían las capacidades reales del cadete según las exigencias que marque el perfil de cada especialidad y conllevarían a darle más objetividad al proceso, así como sería menos oneroso invertir en capacitación a personal que ya reúne capacidades y volver a estas competencias, lo que mejoraría la ventaja competitiva del Ejército y permitir crear conocimiento propio.

Diseñar evaluaciones estandarizadas como parte del proceso de selección, las cuales se harán en base al perfil profesional, formulada por la EMCH-CFB en coordinación con los requerimientos de las Escuelas de Armas y Servicios, quienes tendrían voz y voto en este proceso, mediante un proceso a desarrollar en la misma EMCH-CFB que comienza con la inducción, luego evaluaciones psicométricas, psicológicas, conocimientos, esfuerzo físico y entrevistas para determinar capacidades y carencias. Como se ha mencionado anteriormente, se debe establecer etapas de implementación de gestión del talento y luego este proceso selectivo, por lo menos 5 a 8 años y observar las experiencias de los países que aplican este proceso. Se hace necesario implementar este proceso, para contar con un potencial humano competitivo en cada arma y servicio, pues las capacidades se distribuyen de forma equitativa entre las especialidades y le da valor al conjunto del Ejército del Perú, el beneficio es institucional, no hay duda. Si bien es cierto se debe invertir en capacitaciones en gestión de recursos humanos tanto a nivel nacional e internacional, pero los resultados se verán a largo plazo.

## Propuesta

- **Título:**

Necesidad de articular el perfil de la especialidad con la elección del arma o servicio de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos- “Coronel Francisco Bolognesi”, 2020
- **Objetivo:**

Comprender la contribución del perfil de la especialidad en la elección de armas o servicios de los cadetes de la EMCH- “CFB”.

Analizar el significado de la articulación entre el perfil de la especialidad y la adecuada elección de armas o servicios de los cadetes de la EMCH- “CFB”.
- **Metas**

Adaptar la gestión del talento humano en la EMCH-CFB para asignar especialidades a los cadetes, con el soporte de las Escuelas de Armas y Servicios y DIPERE.

Cambiar la dinámica del proceso de elección de armas y servicios individual y propio de cada cadete, a un proceso de selección de armas y servicios que ejecuta la Escuela con el compromiso institucional.

Establecer un perfil profesional de acceso a cada arma y servicio en base a talentos, conocimientos, aptitudes.

Diseñar evaluaciones (exámenes y entrevistas) para la selección de especialidades en la EMCH-CFB con rangos de puntaje para cada arma, en base al perfil de la especialidad

Concientizar al personal de Oficiales generales, superiores y subalternos de la importancia de optimizar los procesos de selección de armas y servicios desde la EMCH-CFB y cómo influirá en la vida personal del oficial y misión institucional, migrando hacia una cultura organizacional más flexible.
- **Justificación**

Se considera importante la realización de esta investigación, pues va a contribuir a comprender cómo integrar el perfil profesional de un arma o servicio con el proceso de elección de especialidades de los cadetes en la EMCH- “CFB”, pues es conveniente basar los procesos de selección en

evaluaciones objetivas que midan las capacidades de los candidatos en aspectos físicos, conductuales y conocimientos, desarraigando la subjetividad de una elección. La implicación práctica de este estudio es que conllevará a reflexionar sobre la elección de armas y servicios de los cadetes, un acontecimiento común de cada año, pero que tiene consecuencias para la vida personal, profesional y el desempeño institucional.

El valor teórico de esta investigación básica para la institución, es que conllevará a tener un cimiento para posteriormente en una investigación aplicada, realizar una propuesta de modificación en este proceso que tienda a tener oficiales idóneos para cada especialidad. Esto permitirá incrementar la efectividad en la misión de las armas y servicios, lo cual repercutirá en el desempeño de la institución frente a los roles que la nación le impone. Este trabajo está desarrollando una propuesta inédita dentro de un enfoque metodológico cualitativo, basado en la comprensión de este proceso a partir de la experiencia y entendimiento de los oficiales del Ejército.

Esta investigación es viable, dado que se dispone como recursos, la amplia bibliografía sobre administración de personal, en lo que atañe a la selección, gestión del talento, perfiles profesionales, información de otras fuerzas militares, etc y a la disponibilidad de los oficiales del Ejército que brindaron toda sus conocimientos y experiencia en el tema, por lo tanto sí fue posible realizarla.

- **Lugar:**  
EMCH-CFB-Escuelas de Armas y Servicios, GGUUBB, Comandos.
- **Tiempo:**  
De acuerdo a lo expuesto se debe establecer fases de implementación: 1ra fase: capacitación de los gestores en talento humano, 2da fase: investigación y adaptación de experiencias de otros ejércitos, 3ra fase: establecer los perfiles de armas y servicios, 4ta fase: Transición del proceso meritocrático, 5ta fase: Implementación del proceso de selección, todo lo cual se haría en un plazo de 5 a 8 años.

- **Población Objetivo**

Cadetes de la EMCH-CFB, los futuros Oficiales del Ejército del Perú, al estar inmersos en un proceso objetivo y de preocupación institucional, pues se aplicarán herramientas administrativas en una cadena de valor cuyo producto de valor público serán ellos mismos, pues se analizarán sus conocimientos, actitudes y que estén en concordancia con los perfiles propuestos por las Escuelas de Armas y Servicios.

<b>Identificación de necesidades</b>			
<b>Situación a mejorar</b>	<b>Causas que motivan la necesidad de mejoramiento</b>	<b>Acciones</b>	<b>Priorización de las acciones para el año 2021</b>
Proceso de elección de armas y servicios es de acuerdo al orden de mérito, cada cadete elige sin demostrar sus verdaderas capacidades, en un proceso subjetivo, inclinado muchas veces al azar, más ceremonial y tradicional, sin una inducción adecuada.	Porque la EMCH-CFB se ha quedado rezagada al no adaptar la Gestión del talento humano, que consiste en elegir al personal más apto para sus armas y servicios de acuerdo a una evaluación de fortalezas y debilidades de su personal y conocer en que funciones podrían alcanzar competencias	Implantar la gestión del talento humano de forma gradual en todos los procesos de personal, a través de una cadena de valor en la EMCH-CFB. Pero como es holística, debe integrar a todos los implicados en este proceso de selección como DIPERE, COPERRE, etc.	Capacitación del personal que va realizar el proceso de selección en programas académicos de gestión del talento en Universidades y Escuelas de Negocios, coordinar con ejércitos de países que ya están involucrados en este proceso para permitir compartir su experiencia en este campo en sus escuelas y centros de reclutamiento. Es bueno aclarar que este proceso debe llevar un periodo de aplicación superior a 5 años para reunir la información, conocimientos y experiencia para ejecutarlo.
No se cuenta aún con los perfiles por cada arma y servicio,	Para poder escoger al personal más óptimo en cada arma y servicio, se debe establecer criterios objetivos acerca de qué tipo de oficial se debe tener en cada especialidad, estos lineamientos son como el molde en el cual cada cadete debe medirse, si no se tiene esa	DIPERE, EMCH-CFB, Escuelas de Armas y Servicios deben realizar un trabajo colaborativo, paralelo, organizando células de planeamiento transversales entre ellas, para definir qué habilidades, actitudes y conocimientos deben reunir los	Realizar un trabajo concienzudo para desarrollar los perfiles de armas y servicios estableciendo células funcionales de trabajo como se ha indicado, se puede optar por planear, diseñar perfiles, con el concurso de gestores de recursos humanos de empresas

	<p>norma, se desprende que no hay base teórica para explicar cómo estuvieron eligiendo los cadetes, pues está totalmente dejado a la suerte del cadete y a un criterio que más tiene que ver con sentimientos, los cuales inducen al error.</p>	<p>candidatos a integrar las diversas armas y servicios, Este diseño debe ser explicado a los cadetes mediante un proceso de inducción. Los diplomados en gestión de recursos humanos en las escuelas de administración y negocios enseñan como diseñar perfiles.</p>	<p>que ya vienen trabajando en este proceso desde hace ya muchos años, pero primero se debe capacitar al personal militar en gestión del talento humano el 2021, posteriormente se comenzará con el verdadero trabajo, no se le puede dar una responsabilidad de esa magnitud a alguien que no está involucrado con el tema.</p>
<p>La cultura organizacional de la EMCH-CFB, que ha quedado desfasada, influye en la elección de especialidades de los cadetes, lo cual no permitirá la implantación del proceso de selección como parte de la gestión del talento humano</p>	<p>Al no haber criterios específicos de evaluación, los conflictos de intereses entre las armas, que son subjetivos, buscan opacar a las demás, atribuyéndose rasgos y cualidades de superioridad los cuales forman estereotipos que tanto oficiales como cadetes repiten y delegan a las generaciones posteriores, transformándose en un círculo vicioso, que le hace daño a la Escuela creando falsos paradigmas, esto hace que la elección de especialidades no sea objetiva, sino sesgada, por lo cual se debe transformar la</p>	<p>Se debe hacer una evaluación básica de los falsos paradigmas, malos hábitos y estereotipos que afectan las acciones, motivaciones, conductas de la actual cultura organizacional mediante un estudio a desarrollar dentro de la propia EMCH-CFB, junto a los cadetes y oficiales, posteriormente una investigación aplicada que ayudará a eliminar gradualmente estos paradigmas, para tener una cultura organizacional más abierta al cambio y que permita ejercer las acciones</p>	<p>Esta investigación básica cualitativa a desarrollarse dentro de la EMCH-CFB puede comenzar a desarrollarse y terminarse el 2021, y sentar la base para una investigación aplicada la cual dará las propuestas de solución que serán más adelante aplicadas. En sí todo este proceso puede estimarse hasta en dos o tres años.</p>

	<p>cultura organizacional que en un ambiente de una organización de alto rendimiento es el núcleo del desarrollo y competitividad de ésta. Se requiere pragmatismo.</p>	<p>que resultaran en un nuevo proceso de selección.</p>	
<p>Los cadetes reciben una inducción hacia las armas y servicios que es insuficiente para que se comprenda cada arma y servicio en su real magnitud. <b>(problema)</b></p>	<p>El conocimiento de cada arma y servicio permitirá mejoras, especialmente la inducción hacia el perfil de cada una, pues cada cadete candidato a una especialidad podrá conocer los roles que cumplen y qué capacidades tienen las armas, qué talentos de los cadetes podrían alinearse con los perfiles de estas. La idea es que, en el proceso de selección, generar opciones al cadete de tal forma que si tiene alguna preferencia que coincida con los criterios de la especialidad pueda ser seleccionado.</p>	<p>Este trabajo está concatenado con los anteriores, una vez se comenzó aplicar la gestión del talento humano, se diseñó el perfil profesional de las armas y servicios, luego se logra un cambio pragmático en la cultura organizacional, por lo cual se puede comenzar a aplicar una orientación vocacional de las especialidades a los cadetes para progresivamente pasar del modelo proceso de elección hacia el proceso de selección.</p>	<p>Se necesita los trabajos anteriores ya establecidos, con su implementación y adaptación, lo cual recién se daría a partir del quinto o sexto año, por lo tanto a partir de ese tiempo se podría comenzar la inducción u orientación a los cadetes y ahí comenzaría una transitoriedad hasta poder ejecutar el proceso de selección de armas y servicios</p>

<b>Programa de Actividades</b>		
<b>Actividades</b>	<b>Participantes</b>	<b>Recursos materiales</b>
Implantar la gestión del talento humano en todos los procesos de personal, a través de una cadena de valor en la EMCH-CFB.	Personal de oficiales de planeamiento de la DIPERE Personal de oficiales de planeamiento del COPERE Personal de oficiales del Departamento de Personal de la EMCH-CFB	Recursos de escritorio Recursos informáticos Recursos audiovisuales Recursos bibliográficos
Formular el perfil profesional de cada arma y servicios en base a talentos.	Personal de oficiales de planeamiento de la DIPERE. Personal de oficiales jefes de área de la EMCH-CFB Célula de planeamiento de oficiales de las Escuelas de Armas y Servicios	Recursos de escritorio Recursos informáticos Recursos audiovisuales Recursos bibliográficos
Investigación básica y aplicada sobre la cultura organizacional de la EMCH-CFB y su influencia en los procesos de elección de armas.	Personal de oficiales de planeamiento de DIPERE Personal de oficiales alumnos de la ESGE-EPG, CAEN.	Recursos de escritorio Recursos informáticos Recursos audiovisuales Recursos bibliográficos
Inducción a los cadetes mediante una orientación vocacional, que servirá para desarrollar la última fase que es el planeamiento del proceso de selección.	Personal de oficiales jefes de área de la EMCH-CFB Personal de oficiales del departamento de doctrina de las Escuelas de Armas y Servicios Personal de oficiales del departamento de gestión de la EMCH-CFB	Recursos de escritorio Recursos audiovisuales Recursos informáticos Recursos bibliográficos

### Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2011). Diccionario de términos: Recursos Humanos. Buenos Aires: Gránica.
- Ausejo, F., y Dávalos, A. (2019). El perfil vocacional y su relación con el rendimiento académico de los cadetes del arma de artillería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" 2019. (Tesis de pregrado). EMCH-CFB, Chorrillos.
- Calderón, R. (2017). Importancia de la selección del talento humano para mejorar la productividad en el Ejército Nacional de Colombia. (Tesis de pregrado). UMNG, Bogotá. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/>
- Chiavenato, I. (2005). Gestión del talento humano. México: McGraw-Hill.
- Ejército del Perú (2020). DIRECTIVA N° 20/DIPERE/SD DH y ED/A-5.c/02.00.Lima
- Ejército del Perú, M-350. (2004). Diccionario Militar. Lima: Impresiones Militares.
- Fernandez, L. J. (2005). Gestión Por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. Madrid: Pearson educación.
- Fuerzas de defensa de Israel. (Julio de 2015). Reclutamiento de voluntarios en las FDI. En J.Rosenfeld (Comandante). Reclutamiento de voluntarios en las FDI. Conferencia por la Visita de Agregados Militares, Tel Aviv, Israel.
- Galimberti, U. (1992). Diccionario de psicología. Turín: Siglo XXI editores.
- GarinMahal.(2020). Información de las FDI (Kaba-Dapar). Recuperado de <https://garinmahal.com/kaba-dapar>
- Hernandez-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: la ruta cuantitativa, cualitativa y mixta. México; McGraw-Hill.
- Izcara, S. (2014). Manual de investigación cualitativa. México: Fontamara

- Jericó, P. (2008). La nueva gestión del talento: construyendo compromiso. España: Prentice Hall.
- Kahneman, D. (2015). Pensar rápido, pensar despacio. España: Debate.
- Katz, S., y Volstad, R. (1995). Fuerzas de defensa de Israel desde 1973. Ejércitos y Batallas, Vol (04), p1-p63.
- Levy-Leboyer, C. (2000). Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Barcelona: Gestión.
- O'Connor, Brandon (2019) Asignar armas a cadetes adquiere un nuevo sistema recuperado de [https://www.army.mil/article/227124/assigning\\_branches\\_to\\_cadets\\_takes\\_on\\_new\\_system](https://www.army.mil/article/227124/assigning_branches_to_cadets_takes_on_new_system)
- Martinez, E., & Martinez, F. (2009). Capacidad por Competencias: principios y métodos. Recuperado de <https://dokumen.tips/documents/documento-estudio-capacitacion-por-competencias.html>.
- Mejía, L. (2019). Perfil de puesto por competencias y su impacto en el proceso de selección y desempeño laboral de los colaboradores del Sistema de Administración Tributaria de Lima-SAT (Tesis de pregrado). ULIMA, Lima.
- Ramirez, P. (2017). Análisis de las competencias y habilidades profesionales aplicadas a las Fuerzas Militares. (Tesis de grado). UMNG, Bogotá. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/>
- Real Academia Española. (2019). Diccionario de la lengua española. recuperado de <https://RAE.es>
- Sagi-Vela Grande, L. (2004). Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización. Madrid : Esic.
- Tineo, J., Tasayco, O., Bedregal, J., y Zuloeta, R. (2015). La motivación de las escuelas de armas y servicios y la satisfacción del cadete de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi". (Tesis de pregrado). EMCH- "CFB", Lima.

- Torres, E. (2017). Gerencia y direccionamiento del talento humano para los perfiles del arma de ingenieros militares y planes de carrera del personal del Ejército Nacional. (Ensayo). UMNG, Bogotá. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/>
- Vargas, X. (2011). ¿Cómo hacer investigación cualitativa? México: Etxeta

## ANEXO 1



## MATRIZ DE CONSISTENCIA

**Anexos:**

## Anexo 1, Matriz de consistencia

Título: “Necesidad de articular el perfil de la especialidad con la elección del arma o servicio de los cadetes de la Escuela Militar de

Chorrillos- “Coronel Francisco Bolognesi”, 2020”

Descripción de la realidad problemática	Preguntas de investigación	Objetivos	Tema	Categorías	Subcategorías	Metodología	Plan de análisis de datos
La EMCH-CFB no realiza la elección de armas y servicios de los cadetes, de acuerdo a la Gestión del Talento Humano, es decir de acuerdo a un proceso en el cual los talentos de los cadetes coincidan con las capacidades exigidas por los perfiles de dichas armas y servicios.	¿De qué manera puede comprenderse la contribución del perfil de la especialidad en la elección de armas o servicios de los cadetes de la EMCH-“CFB”?	Comprender la contribución del perfil de la especialidad en la elección de armas o servicios de los cadetes de la EMCH- “CFB”.	La gestión del Talento Humano en la elección eficiente de armas y servicios en la EMCH-CFB	Gestión del talento humano	Factores de evaluación para elegir al talento humano Importancia de los departamentos de gestión del talento Aptitud	<b>Paradigma</b> Hermenéutico interpretativo <b>Enfoque</b> Cualitativo <b>Diseño de la investigación</b> No experimental, Teoría Fundamentada, Transversal (cuando se empleó una técnica una sola vez en un solo momento) comprendido en el año 2020 <b>Muestra:</b> No probabilística Tipo de muestra no probabilística, <b>muestra de expertos</b> con el siguiente personal militar: 05 Oficiales del grado de Coronel que laboran en puestos de responsabilidad en diversas dependencias, <b>muestras diversas:</b> 10 Oficiales superiores y subalternos que laboran en diferentes GGUUCC y <b>de conveniencia</b> 07 cadetes de 3ro año de la EMCH-CFB	<b>Técnica</b> Entrevista estructurada Indagación documentaria  <b>Instrumento</b> Guía de entrevista estructurada Ficha bibliográfica  Se definió las unidades de análisis, la descripción de las categorías, el soporte de categorías: Gestión del talento humano, perfil profesional, cultura organizacional, proceso de selección de personal, gestión por competencias, selección de personal mediante test y entrevistas estandarizadas , se estableció la red semántica y la triangulación de datos, Todo esto se realizó de forma artesanal.
	¿Cuáles son las razones para articular el perfil de la especialidad con la elección de armas o servicios de los cadetes de la EMCH-“CFB”?	Analizar el significado de la articulación entre el perfil de la especialidad y la adecuada elección de armas o servicios de los cadetes de la EMCH- “CFB”.		Perfil Profesional	Selección de personal en base a perfil profesional		
				Cultura organizacional	Proceso de elección por orden de mérito Elección de armas Ilusión de validez		
				Proceso de selección de personal	Proceso de selección de armas Decisión de selección está en la organización Orientación vocacional		
				Gestión por competencias	Expertos Capital intelectual de la organización		
			Selección de personal mediante test y entrevistas estandarizadas	Fórmulas aplicadas a la evaluación selectiva Evaluación estandarizada para seleccionar candidatos Precisión de las evaluaciones estandarizadas			

## ANEXO 2



## INSTRUMENTO DE ACOPIO DE INFORMACIÓN

### Ficha de Análisis Documental

Se seleccionó los siguientes documentos que coadyuvaron en la investigación:

Tipo de Documento	País	Referencia	Temas
Libro	España	Kahneman (2012)	Procesos de selección por talentos en las FDI Perfil Ilusión de la validez
Libro	España	Fernández-Lopez (2005)	Gestión por competencias
Revista	España	Katz & Volstad (1995)	Proceso de selección de reclutas en las FDI
Exposición en PDF	Israel	Rosenfeld (2015)	Reclutamiento en las FDI
Artículo en Pagina Web <a href="http://www.idf.il/our-soldier/the-path-to-becoming-an-idf-soldier/">www.idf.il/our-soldier/the path to becoming an idf soldier/</a>	Israel	Fuerzas de Defensa de Israel (2015)	Procesos de selección Cultura Organizacional
Artículo en Pagina Web <a href="http://www.garinmahal.com">www.garinmahal.com</a>	Israel	Garinmahal (2020)	Información de procesos en las FDI
Artículo en Pagina Web del US Army	EEUU	O'Connor (2019)	Asignación de especialidades en West Point Academy
Libro	EEUU	Chiavenato (2005)	Gestión del talento Gestión por competencias Cultura organizacional
Libro	España	Jericó (2008)	Talento Humano
Tesis	Colombia	Calderón (2017)	Talento Humano Selección
Tesis	Colombia	Torres (2017)	Talento Humano Perfiles Plan de carrera
Tesis	Colombia	Ramirez (2017)	Competencias Talentos
Libro	España	Sagi-Vela Grande (2004)	Gestión por competencias

			Cultura organizacional
Tesis	Perú	Mejía (2019)	Perfiles  Gestión del talento Gestión por competencias Carrera Pública

### Guía de entrevista a un Oficial del Ejército del Perú

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

Grado: Edad:. Género            ( ) 1. masculino                    ( ) 2. femenino Años de servicio: Arma o servicio:
Título de la investigación: “Necesidad de articular el perfil de la especialidad con la elección del arma o servicio de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos-“Coronel Francisco Bolognesi”, año 2020”

1. ¿Por qué decidió escoger su arma o servicio?

.....  
 .....

2. ¿Qué es lo que más le gusta de su arma o servicio? ¿Qué es lo que le desagrada? Detalle su respuesta

.....  
 .....

3. Si tuviera la oportunidad de volver a elegir ¿Qué arma o servicio elegiría?  
 ¿Por qué?

.....  
 .....

4. ¿Considera Ud. que a las armas y servicios se les da la misma importancia por la misión que cumplen dentro del Ejército del Perú?

.....  
 .....

5. ¿Se ha especializado (cursos)? ¿Su arma o servicio es afín a la especialización que realizó?

.....  
.....

6. Considera Ud. que el proceso de elección de arma y servicio en la EMCH-CFB, ¿determina la correcta elección del personal? ¿Porqué?

.....  
.....

7. ¿Conoce Ud. algún otro sistema de selección de especialidades en otras organizaciones civiles o militares?

.....  
.....

8. Estaría Ud. de acuerdo en que la elección de armas y servicios se realice por un proceso de selección en base a Gestión del talento y por competencias (las capacidades del candidato) o por el método meritocrático. ¿porqué?

.....  
.....

### Guía de entrevista a un cadete de Tercer Año

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

Grado: cad III Edad: Género            ( ) 1. masculino                    ( ) 2. femenino Orden de mérito en su promoción: Arma o servicio:
Título de la investigación: “Necesidad de articular el perfil de la especialidad con la elección del arma o servicio de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos- “Coronel Francisco Bolognesi”, año 2020”

1. ¿Conocía Ud. la existencia de armas y servicios en el Ejército antes de ingresar a la EMCH-CFB? ¿Se sintió inclinado por una en particular?

Detalle su respuesta.

.....  
 .....

2. ¿Considera Ud. que la orientación COAS para escoger armas o servicios fue la adecuada? ¿se le dio la información correcta? Detalle al respecto

.....  
 .....

3. ¿Por qué decidió escoger su arma o servicio?

.....  
 .....

4. ¿Podría decir, qué lo influenció a escoger su arma o servicio? ¿Tuvo asesoría o consultó con alguien más? Detalle su respuesta.

.....

- .....
5. Considera Ud. que el proceso de elección de arma y servicios de la EMCH-CFB ¿determina la correcta elección del personal? ¿Porqué?
- .....
- .....
6. ¿Considera Ud que tiene destrezas afines para el arma y /o servicio que eligió? ¿y puntos débiles? Detalle al respecto
- .....
- .....
7. Si tuviera la oportunidad de volver a elegir ¿Qué arma o servicio elegiría? ¿Por qué?
- .....
- .....
8. Estaría Ud. de acuerdo en que la elección de armas y servicios se realice de acuerdo a las capacidades del candidato, mediante un sistema de evaluaciones o por el método actual (meritocrático) ¿por qué?
- .....
- .....
9. ¿Qué tan satisfecho está de su arma o servicio? Detalle al respecto
- .....
- .....

## ANEXO 3



## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

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

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor del Instrumento
Bernuy Oviedo Jorge	Asociación Círculo Militar	Guía de entrevistas	Dennis Begazo Curie
<b>Título de la Investigación:</b> "Necesidad de articular el perfil de la especialidad con la elección del arma o servicio de los cadetes de la EMCH-CFB-2020"			

**I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:**

CRITERIOS	INDICADORES	DEFICIENTE				REGULAR				BUENO				MUY BUENO				EXCELENTE			
		00-20%				21-40%				41-60%				61-80%				81-100%			
		0	6	11	16	21	28	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado																		X		
2. OBJETIVO	Está expresado en Capacidades observables																		X		
3. ACTUALIDAD	Adecuado a la identificación del conocimiento de las variables de investigación																		X		
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en el instrumento																		X		
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad Y calidad con respecto a las variables de investigación																		X		
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las variables de investigación																		X		
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos de conocimiento																		X		
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los índices e indicadores y las dimensiones																		X		
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																		X		
10. PERTINENCIA	El inventario es aplicable																		X		

**II. OPINIÓN DE APLICACIÓN**

Este instrumento guarda la pertinencia correspondiente con el tema de la investigación. Las preguntas han sido formuladas para extraer del participante sus ideas sobre el proceso de elección de especialidades.

**III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**


85.0

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELÉFONO
Arequipa, 15 agosto 2020	10770586		945122294

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

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:** “Necesidad de articular el perfil de la especialidad con la elección del arma o servicio de los cadetes de la EMCH-CFB-20

**I. DATOS DEL EXPERTO:**

- a. Apellidos y nombres : Bernuy Oviedo Jorge  
 b. Grado académico-profesión : Magister en Ciencias Militares  
 c. D.N.I. : 10770586  
 d. N° de teléfono : 945122294  
 e. Lugar y fecha : Arequipa, 15 Agosto 2020  
 f. Firma : 

**II. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)**

- a. Autor(es) del instrumento : Dennis Begazo Curie  
 b. Institución a la que pertenece: ESGE-EPG  
 c. Método de investigación : Cualitativa  
 d. Tipo de entrevista : Estructurada

**III. ASPECTOS DE EVALUACIÓN**

N°	Criterios	Indicadores	Valoración
			De: 0 a 1
01	Diseño	Convocatoria: Lugar – tiempo. Contenidos: Propuesta de temas- preguntas – respuestas.	0.9
02	Organización	Selección: informantes – representación de temas – tipo de respuesta – número de entrevistas.	0.9
03	Estructuración	Guía de entrevista : Dirección a seguir - Objetivos - N° de preguntas según tipo de entrevista Contexto de los datos: Conocer experiencias del entrevistado Tema propios : Aspectos que interesen	0.8
04	Secuencial	Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Sigue un orden lógico y pre-requisitorial.	0.9
05	Conectividad	Conjuga el tipo de pregunta con el objetivo de investigación y se armoniza con las experiencias que esperan ser revaloradas en el cuestionario.	0.9
06	Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos desconocidos y/o modificados de las variables de investigación.	0.8
07	Actualidad	Existe coherencia entre resultados alcanzados con la realidad por conocer en el marco de doctrina, leyes, teorías vigentes.	0.9
08	Contrastación de otros resultados	Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación.	0.8
09	Orientación a solución de problemas	Se concatenan las preguntas para alcanzar criterios, juicios, conceptos que ayuden a solucionar el problema de investigación planteado.	0.9
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos.	0.9

**IV. RESULTADO DE VALORACIÓN: 0.87**

**Aspectos para la valoración**

- Valida por 03 expertos
- Debe aplicarse la prueba de la “V” de Aiken
- Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85%
- La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75

**V. OPINIÓN DE APLICACIÓN**

El diseño de las preguntas se ha hecho para extraer la mayor cantidad de datos posibles de las experiencias, sentimientos y conceptos de los participantes para construir una mejor idea sobre este proceso tan importante en la carrera del Oficial y de la misión del Ejército.

Ficha de Datos personales del validador externo

1. Apellidos y nombre del informante(experto)...Bernuy Oviedo Jorge
  2. DNI.....10770586
  3. Especialidad.....Caballería
  4. Grado académico.....Magister en Ciencias Militares
  5. Profesión.....Oficial del Ejército
  6. Colegiatura..... Código
  7. Institución donde labora.....Asociación Círculo Militar-Arequipa
  8. Cargo que desempeña.....Gerente de ACM-Arequipa
  9. Denominación del instrumento.....Guía de entrevista estructurada
- 
1. Autor del Instrumento.....Dennis Begazo Curie
  2. Programa de Maestría.....VII MCM-ESGE-EPG



.....  
Jorge Bernuy Oviedo




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

<b>TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:</b>			
“Necesidad de articular el perfil de la especialidad con la elección del arma o servicio de los cadetes de la EMCH-CFB-2020			
<b>VI. DATOS DEL EXPERTO:</b>			
g.	Apellidos y nombres	: ROBERTO GUSTAVO RIOFRIO MONTERO	
h.	Grado académico-profesión	: MAGISTER EN CIENCIAS MILITARES	
i.	D.N.I.	: 40104582	
j.	N° de teléfono	: 968895274	
k.	Lugar y fecha	: SAN MARTÍN DE PANGO, 16 AGOSTO 2020	
l.	Firma	: 	
<b>VII. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN (entrevista)</b>			
e.	Autor(es) del instrumento	: Dennis Begazo Curie	
f.	Institución a la que pertenece:	Ejército del Perú	
g.	Método de investigación	: Cualitativa	
h.	Tipo de entrevista	: Estructurada	
<b>VIII. ASPECTOS DE EVALUACIÓN</b>			
N°	Criterios	Indicadores	Valoración De: 0 a 1
01	Diseño	Convocatoria: Lugar – tiempo. Contenidos: Propuesta de temas- preguntas – respuestas.	1
02	Organización	Selección: informantes – representación de temas – tipo de respuesta – número de entrevistas.	0.9
03	Estructuración	Guía de entrevista : Dirección a seguir - Objetivos - N° de preguntas según tipo de entrevista Contexto de los datos: Conocer experiencias del entrevistado Tema propios : Aspectos que interesen	0.9
04	Secuencial	Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Siguió un orden lógico y pre-requisitorial.	1
05	Conectividad	Conjuga el tipo de pregunta con el objetivo de investigación y se armoniza con las experiencias que esperan ser revaloradas en el cuestionario.	1
06	Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos desconocidos y/o modificados de las variables de investigación.	0.9
07	Actualidad	Existe coherencia entre resultados alcanzados con la realidad por conocer en el marco de doctrina, leyes, teorías vigentes.	1
08	Contrastación de otros resultados	Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación.	0.8
09	Orientación a solución de problemas	Se concatenan las preguntas para alcanzar criterios, juicios, conceptos que ayuden a solucionar el problema de investigación planteado.	1
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos.	0.9
<b>IX. RESULTADO DE VALORACIÓN: 0.94</b>		<b>X. OPINIÓN DE APLICACION</b>	
<p><b>Aspectos para la valoración</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valida por 05 expertos de la ESGE-EPG</li> <li>- Debe aplicarse la prueba de la “V” de Aiken</li> <li>- Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85%</li> <li>- La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75</li> </ul>		<p>El investigador ha diseñado las preguntas de acuerdo a la investigación, estructurando todos los criterios para definir cuáles fueron las razones, sentimientos, las características que llevan a un cadete a escoger una especialidad, ayudándolo con el propósito de la investigación.</p>	

Ficha de Datos personales del validador externo

1. Apellidos y nombre del informante(experto): Roberto Gustavo Riofrío Montero
  2. DNI: 40104582
  3. Especialidad: Caballería.
  4. Grado académico: Magister en Ciencias Militares
  5. Profesión: Oficial Ejército Peruano
  6. Colegiatura.....  
Código.....
  7. Institución donde labora: 31 Brigada de Infantería
  8. Cargo que desempeña: Oficial de Estado Mayor
  9. Denominación del instrumento
- Guía de Entrevista
10. Autor del Instrumento  
Dennis Begazo Curie
  11. Programa de Maestría  
VII MCM-ESGE-EPG



ROBERTO G. RIOFRIO  
MONTERO

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

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor del Instrumento
Montes Álvarez Isabel	Sociedad Minera Cerro Verde	Guía de entrevistas	Dennis Begazo Curie

**Título de la Investigación:** "Necesidad de articular el perfil de la especialidad con la elección del arma o servicio de los cadetes de la EMCH-CFB-2020"

**I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN:**

CRITERIOS	INDICADORES	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENO 41-60%				MUY BUENO 61-80%				EXCELENTE 81-100%			
		0	6	11	16	21	28	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado															X					
2. OBJETIVO	Está expresado en Capacidades observables																X				
3. ACTUALIDAD	Adecuado a la identificación del conocimiento de las variables de investigación																X				
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica en el instrumento															X					
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad Y calidad con respecto a las variables de investigación																X				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las variables de investigación																	X			
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos de conocimiento																		X		
8. COHERENCIA	Existe coherencia entre los índices e indicadores y las dimensiones																		X		
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																	X			
10. PERTINENCIA	El inventario es aplicable																	X			

**II. OPINIÓN DE APLICACIÓN:**

.....  
.....


**II. OPINIÓN DE APLICACIÓN:**

**III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

78.5


LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELÉFONO
Arequipa, 17 agosto 2020	29708293		959921333

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

<b>TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:</b> “Necesidad de articular el perfil de la especialidad con la elección del arma o servicio de los cadetes de la EMCH-CFB, 2020			
<b>XI. DATOS DEL EXPERTO:</b>			
m.	Apellidos y nombres	: Montes Álvarez Isabel	
n.	Grado académico-profesión	: Magister en Administración de Negocios	
o.	D.N.I.	: 29708293	
p.	Nº de teléfono	:	
q.	Lugar y fecha	: Arequipa, 17 Agosto 2020	
r.	Firma	: 	
<b>XII. DATOS DEL INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN</b> (entrevista)			
i.	Autor(es) del instrumento	: Dennis Begazo Curie	
j.	Institución a la que pertenece:	ESGE-EPG	
k.	Método de investigación	: Cualitativa	
l.	Tipo de entrevista	: Estructurada	
<b>XIII. ASPECTOS DE EVALUACIÓN</b>			
Nº	Criterios	Indicadores	Valoración De: 0 a 1
01	Diseño	Convocatoria: Lugar – tiempo. Contenidos: Propuesta de temas- preguntas – respuestas.	9.00
02	Organización	Selección: informantes – representación de temas – tipo de respuesta – número de entrevistas.	8.00
03	Estructuración	Guía de entrevista : Dirección a seguir - Objetivos - Nº de preguntas según tipo de entrevista Contexto de los datos: Conocer experiencias del entrevistado Tema propios : Aspectos que interesen	8.00
04	Secuencial	Con relación a variables – dimensiones e indicadores. Sigue un orden lógico y pre-requisitorial.	8.00
05	Conectividad	Conjuga el tipo de pregunta con el objetivo de investigación y se armoniza con las experiencias que esperan ser revaloradas en el cuestionario.	9.00
06	Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos desconocidos y/o modificados de las variables de investigación.	8.00
07	Actualidad	Existe coherencia entre resultados alcanzados con la realidad por conocer en el marco de doctrina, leyes, teorías vigentes.	9.00
08	Contrastación de otros resultados	Han sido formuladas las preguntas, conociéndose los resultados alcanzados por otro instrumento para comparar la hipótesis de investigación.	8.00
09	Orientación a solución de problemas	Se concatenan las preguntas para alcanzar criterios, juicios, conceptos que ayuden a solucionar el problema de investigación planteado.	9.00
10	Análisis e interpretación	Se ha adecuado algún instrumento o herramienta para verter los resultados de la entrevista y analizarlos /interpretarlos.	9.00
<b>XIV.RESULTADO DE VALORACIÓN:</b> 8.50		<b>XV. OPINIÓN DE APLICACIÓN</b>	
<b>Aspectos para la valoración</b>			
- Valida por 05 expertos de la ESGE-EPG			
- Debe aplicarse la prueba de la “V” de Aiken			
- Resultado mínimo aprobatorio: 0.85 u 85%			
- La validación solo se hará hasta dos decimales que terminen en cero o en cinco. Ejemplo: 0.60; 0.75			

Ficha de Datos personales del validador externo

1. Apellidos y nombre del informante(experto).....Montes Álvarez Isabel
2. DNI.....29708293
3. Especialidad.....Ingeniería Industrial
4. Grado académico.....Magister en Administración de Negocios
5. Profesión.....Ingeniero Industrial
6. Colegiatura..... Código.....66594
7. Institución donde labora.....Sociedad Minera Cerro Verde
8. Cargo que desempeña.....Supervisor de Global Supply Chain
9. Denominación del instrumento.....Guía de entrevista estructurada
10. Autor del Instrumento.....Dennis Begazo Curie
11. Programa de Maestría.....VII MCM-ESGE-EPG



Montes Álvarez Isabel  
29708293

## ANEXO 4



# AUTORIZACIÓN PARA EL ACCESO A LA RECOLECCIÓN DE DATOS



Perú

Ministerio de  
Defensa

Ejército del Perú

COEDE-ESGE-EPG

**"Año de la universalización de la salud"**

Chorrillos, 11 de mayo del 2020

Oficio N° 2/7/U-8. g.1/27.00

Señor      Gral Brig Director de la Escuela Militar de Chorrillos-CFB.-Chorrillos

Asunto    : Solicita brindar facilidades al oficial que se indica

Ref.       : a. Reglamento para la obtención del grado académico de Maestro en  
              Ciencias Militares.

              b. Reglamento de Investigaciones de la ESGE-EPG.

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. en relación a los documentos de la referencia para solicitarle se digne brindar las facilidades para el acceso a las instalaciones de la EMCH-CFB al My EP BEGAZO CURIE Dennis, identificado con CIP N° 122220100 y DNI N° 40444217, oficial investigador de la VIII MCM de esta casa de estudios que realiza la investigación titulada "Necesidad de articular el perfil de la especialidad con la elección del arma o servicio de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos-Coronel Francisco Bolognesi, año 2020".

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

Dios guarde a Ud.



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

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS	
"CR. FRANCISCO BOLOGNESI"	
Fecha	19 MAY 2020
Hora	10:40
Firma	<i>[Firma]</i>
Post. Firma	<i>[Firma]</i>

**Distribución:**

EMCH-CFB.....01

Archivo.....01/02



"AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD"

Chorrillos, 21 de mayo del 2020

Oficio N° 135-2020

Señor General de Brigada Director de la ESGE-EPG, - **CHORRILLOS**

Asunto : Brindar las facilidades de acceso al campo de estudio

Ref : Oficio N°356/U-8, g.1 /27.00 del 11 de mayo del 2020

Tengo el honor de dirigirme a usted para manifestarle que, en relación al documento de la referencia, la Dirección de esta Escuela autoriza al MY EP BEGAZO CURIE Dennis, alumno de la VIII MCCMM de la ESGE-EPG, para acceder a sus instalaciones y realizar los trabajos de recogida de información para su tesis Necesidad de articular el perfil de la especialidad con la elección del Arma o Servicio de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2020; debiendo tener en cuenta las medidas de bioseguridad que ha implementado el Comando de la Escuela, dada la situación de emergencia sanitaria que vive el país debido a la pandemia.

Es propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi especial consideración y deferente estima.

Dios guarde a usted



  
 O / 224724171 - O+  
**Juan Kenneth VALVERDE VIRHUEZ**  
 General de Brigada  
 Director de la Escuela Militar de Chorrillos  
 "Coronel Francisco Bolognesi"

**DISTRIBUCIÓN:**

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

## ANEXO 5



## COMPROMISO ÉTICO

## **COMPROMISO ETICO ,DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO**

Mediante el presente documento, Yo, Dennis Begazo Curie, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 40444217, con domicilio real en av Elena Fray de Pastor casa 38 Villa Militar Oeste, en el distrito de Chorrillos, provincia de Lima, departamento de Lima, estudiante / egresado de la VIII Maestría en Ciencias Militares de la Escuela Superior de Guerra del Ejército- Escuela de Posgrado (ESGE) declaro bajo juramento que:

Soy el autor de la investigación titulada “Necesidad de articular el perfil de la especialidad con la elección del arma o servicio de los cadetes de la Escuela Militar de Chorrillos- “Coronel Francisco Bolognesi”, 2020” que presento a los 25 días de enero del año 2021, ante esta institución con fines de optar el grado académico de “Magister en Ciencias Militares”.

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

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



D.N.I. N° 40444217

Dennis Begazo Curie

## ANEXO 6



## HOJA DE DATOS PERSONALES

**HOJA DE DATOS PERSONALES**

**GRADO** : Mayor EP

**NOMBRE COMPLETO** : Dennis

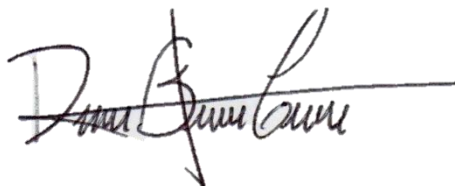
**APELLIDOS** : Begazo Curie

**EMAIL** : dbegazoc@esge.edu.pe

**DIRECCIÓN** : Av Elena Fray de Pastor Casa 38 Villa Militar Oeste Chorrillos

**CELULAR** : 951470921

**FIRMA**

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Dennis Begazo Curie", written over a horizontal line.

## ANEXO 7



**CD CONTENIENDO LA TESIS DE GRADO Y LA EXPOSICIÓN EN PDF**



**TURNITIN**



Resumen del partido

17%



1	issuu.com Fuente de Internet	2%
2	Sometido al Comando ... Documento de estudiante	1%
3	repository.unimilitar.ed... Fuente de Internet	1%
4	qdoc.tips Fuente de Internet	1%
5	Enviado al Ministerio d... Documento de estudiante	1%
6	repository.esuelamili... Fuente de Internet	1%
7	renati.sunedu.gob.pe Fuente de Internet	1%
8	doi.org Fuente de Internet	<1%
9	repository.caen.edu.pe Fuente de Internet	<1%
10	Sometido a Universida... Documento de estudiante	<1%

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



**TESIS DE GRADO**  
NECESIDAD DE ARTICULAR EL PERFIL DE LA ESPECIALIDAD CON LA ELECCIÓN DEL ARMA O SERVICIO DE LOS CADETES DE LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI", 2020

**NOMBRE DEL AUTOR**  
Bach. Dennis BEGAZO CURIE

**NOMBRE DEL ASESOR TEMÁTICO**  
Dr. Alberto AGUIRRE SOTO

**NOMBRE DEL ASESOR METODOLÓGICO**  
Dr. Camilo GARCIA HUAMANTUMBA

Para optar al Grado Académico de  
**MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES**  
Con mención en Planeamiento Estratégico y Toma de Decisiones

2021