

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



**ASIGNACIÓN DEL PERSONAL MILITAR POR PERFILES Y SU
RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL
AGRUPAMIENTO ANTITANQUE N°3 – TACNA, 2021**

Tesis

Presentada por:

Bach. Jan Carlos Sabrera Álvarez

ORCID: 0000-0002-49230312

Asesor:

Dr. Edmundo Rafael Casavilca Maldonado

ORCID: 0000-0001-86259811

Para Obtener el Grado Académico de:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TACNA – PERÚ

2023

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Tesis
**“ASIGNACIÓN DEL PERSONAL MILITAR POR PERFILES Y SU
RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL
AGRUPAMIENTO ANTITANQUE N°3 – TACNA, 2021.”**

Presentado por:
Bach. Jan Carlos Sabrera Álvarez
ORCID: 0000-0002-49230312

**Tesis sustentada y aprobada el 29 de marzo del 2023; ante el siguiente jurado
examinador:**

PRESIDENTE:	Dra. Mariela Irene Bobadilla Quispe
SECRETARIO:	Mtro. Víctor Samuel Damaso Márquez Tirado
VOCAL:	Mag. Angie Álvarez Hinostroza
ASESOR:	Dr. Edmundo Rafael Casavilca Maldonado

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Jan Carlos Sabrera Álvarez, en calidad de egresado de la Maestría en Administración y Dirección de Empresas de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna, identificado (a) con DNI 46352110. Soy autor de la tesis titulada: “Asignación del personal militar por perfiles y su relación con el desempeño laboral en el Agrupamiento Antitanque N°3 – Tacna, 2021”.

DECLARO BAJO JURAMENTO

Ser el único autor del texto entregado para obtener el grado académico de Maestro en Administración y Dirección de Empresas, y que tal texto no ha sido entregado ni total ni parcialmente para obtención de un grado académico en ninguna otra universidad o instituto, ni ha sido publicado anteriormente para cualquier otro fin.

Así mismo, declaro no haber trasgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual.

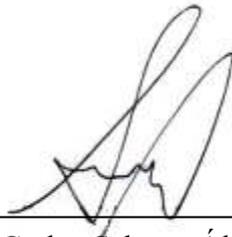
Declaro, que después de la revisión de la tesis con el software Turnitin, se declara 16% de similitud, además que, el archivo entregado en formato PDF corresponde exactamente al texto digital que presento junto al mismo.

Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real y soy conocedor(a) de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la presente con pleno uso de mis facultades y asumiendo todas las responsabilidades de ella derivada. Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD, cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y

a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar como causa del trabajo presentado, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrasen causa en el contenido de la tesis, libro o invento.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de Tacna.

Lugar y fecha: Tacna, 29 de marzo del 2023



Jan Carlos Sabrera Álvarez

46352110

DEDICATORIA

Investigación dedicada a todas las personas que encuentran su felicidad en el conocimiento; lo descubre y lo comparten con la comunidad.

AGRADECIMIENTO

A Dios, ante todo, por darme el aliento de vida.

A mi familia que me educo para la vida y a mi esposa que siempre me impulsa a ser mejor persona cada día.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	15
Capítulo I. El Problema	16
1.1. Planteamiento del problema	16
1.2. Formulación del problema.....	20
1.2.1. Problema general.....	20
1.2.2. Problemas específicos	20
1.3. Justificación de la investigación.....	21
1.4. Objetivo General	23
1.5. Objetivos Específicos	23
Capítulo II. MARCO TEÓRICO.....	25
2.1. Antecedentes del estudio	25
2.1.1. Investigaciones internacionales.....	25
2.1.2. Investigaciones Nacionales	26
2.1.3. Investigaciones locales.....	28
2.2. Bases teórico científicas	30
2.2.1. Asignación de personal por perfiles.....	30

2.2.2. Desempeño laboral.....	50
2.3. Base legal	67
2.4. Definición de conceptos	69
Capítulo III. METODOLOGÍA.....	72
3.1. Formulación de hipótesis.....	72
3.1.1. Hipótesis general.....	72
3.1.2. Hipótesis específica.....	72
3.2. Variables e indicadores	72
3.2.1. Identificación de la variable.....	72
3.3. Tipo y diseño de investigación.....	74
3.3.1. Tipo de Investigación.....	74
3.3.2. Diseño de Investigación.....	74
3.3.3. Nivel de investigación.....	74
3.4. Ámbito y tiempo social de la investigación	74
3.5. Población y muestra	74
3.5.1. Unidades de estudio	74
3.5.2. Población.....	75
3.5.3. Muestra.....	75
3.6. Recolección de los datos	76
3.6.1. Técnica.	76
3.6.2. Instrumento.	76
3.7. Procesamiento, presentación, análisis e interpretación de los datos	78
Capítulo IV. RESULTADOS	79
4.1. Confiabilidad de instrumentos.....	79
4.1.1. Aplicación de coeficiente de Alpha de Cronbach.....	79
4.2. Resultados demográficos de la muestra	81

4.3. Resultados de la variable asignación de personal	83
4.3.1. Variable	83
4.3.2. Dimensiones	84
4.4. Resultados de la variable desempeño laboral.....	87
4.4.1. Variable	87
4.4.2. Dimensiones	88
4.5. Comprobación de hipótesis	92
4.5.1. Prueba de normalidad.....	92
4.5.2. Comprobación de hipótesis general	92
4.5.3. Comprobación de primera hipótesis específica.....	94
4.5.4. Comprobación de segunda hipótesis específica.....	95
4.5.5. Comprobación de tercera hipótesis específica	97
CONCLUSIONES	99
RECOMENDACIONES	101
BIBLIOGRAFÍA	103
Anexo 1: Matriz de consistencia del proyecto de investigación	109
Anexo 2: Instrumento de investigación.....	110

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Proceso de calificación – Perfil medico de las Fuerzas Armadas.....	44
Tabla 1. Variable e indicadores.....	73
Tabla 3. Medidas de consistencia e interpretación de coeficientes.....	79
Tabla 4. Alfa de Cronbach variable: Asignación de personal.....	79
Tabla 5. Alfa de Cronbach variable: Desempeño laboral	80
Tabla 6. Genero enero	81
Tabla 7. Variable independiente: Asignación de personal.....	83
Tabla 8. Dimensión: Aptitud.....	84
Tabla 9. Dimensión: Comportamiento del personal	85
Tabla 10. Dimensión: Rendimiento	86
Tabla 11. Variable dependiente: Desempeño laboral	87
Tabla 12. Dimensión: Satisfacción laboral	88
Tabla 13. Dimensión: Compensación y beneficios.....	89
Tabla 14. Dimensión: Trabajo en equipo.....	90
Tabla 15. Dimensión: Comunicación.....	91
Tabla 16. Prueba de normalidad.....	92
Tabla 17. Comprobación de hipótesis general	93
Tabla 18. Comprobación de primera hipótesis específica	94
Tabla 19. Comprobación de segunda hipótesis específica.....	96
Tabla 20. Comprobación de tercera hipótesis específica.....	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Primer objetivo del modelo Bunk.....	38
Figura 2 Segundo objetivo del modelo Bunk.....	39
Figura 3 Segundo objetivo del modelo Bunk.....	39
Figura 4. Tridente de colocación de las fuerzas armadas.....	43
Figura 5. Estructura analítica del cargo por competencias	45
Figura 6. Correspondencia de talento de los cadetes y el perfil de la especialidad	46
Figura 7. La elección de armas y especialidad en las instituciones castrenses	50
Figura 8. 14 factores de la satisfacción laboral	53
Figura 9 Modelo Campbell	57
Figura 10 Modelo de evaluación 180°	59
Figura 11 Base Legal del EP	67
Figura 12 Unidades orgánicas del EP	68
Figura 13 Funciones de la Jefatura de Administración del Personal del Ejército	68
Figura 14 Funciones de la Jefatura de Bienestar del Ejército	69
Figura 15. Genero.....	81
Figura 16. Grupo etario	82
Figura 17. Variable independiente: Asignación de personal	83
Figura 18. Dimensión: Aptitud	84
Figura 19. Dimensión: Comportamiento del personal	85
Figura 20. Dimensión: Rendimiento	86
Figura 21. Variable dependiente: Desempeño laboral	87
Figura 22. Dimensión: Satisfacción laboral	88
Figura 23. Dimensión: Compensación y beneficios	89
Figura 24. Dimensión: Trabajo en equipo.....	90
Figura 25. Dimensión: Comunicación	91

RESUMEN

El presente estudio se desarrolló con el propósito de determinar la relación entre la asignación de personal militar por perfiles y el desempeño laboral en el Agrupamiento Antitanque N°3 – Tacna, 2021. Respecto a la metodología aplicada, la investigación se ubicó dentro de los parámetros de un estudio de tipo básica, correlacional y obedece a un diseño no experimental – transversal, en cuanto a la muestra de estudio, estuvo compuesta por 123 individuos, integrantes del Agrupamiento Anti Tanque N° 3, asimismo, se decidió utilizar la técnica de encuesta. Se concluyó, a través de un análisis descriptivo e inferencial, con evidencia estadística se evidenció una significancia de (0,000), lo cual determinó que, existe una relación significativa entre la asignación de personal militar por perfiles y el desempeño laboral en el Agrupamiento Antitanque N°3-Tacna, 2021, asimismo, se identificó una correlación positiva muy alta (0,957). Finalmente, se recomendó aplicar una evaluación 360° en la agrupación militar para entender la asignación de personal en los diferentes rangos, evaluando así a los superiores a partir de la opinión de sus subordinados de manera anónima, con el propósito de generar un feedback de valor para la agrupación.

Palabras clave: aptitud, comportamiento, rendimiento, desempeño, Ejército.

ABSTRACT

The present study was developed with the purpose of determining the relationship between the assignment of military personnel by profiles and job performance in the Antitank Group No. 3 - Tacna, 2021. Regarding the applied methodology, the research was located within the parameters of a basic, correlational study and obeys a non-experimental - cross-sectional design, as for the study sample, it was composed of 123 individuals, members of the Anti-Tank Group No. 3, likewise, it was decided to use the survey technique . It was concluded, through a descriptive and inferential analysis, with statistical evidence a significance of (0.000) was evidenced, which determines that there is a significant relationship between the assignment of military personnel by profiles and job performance in the Antitank Group N °3-Tacna, 2021, likewise, a very high positive correlation (0.957) was identified. Finally, it was recommended to apply a 360° evaluation in the military group to understand the assignment of personnel in the different ranks, thus evaluating superiors anonymously based on the opinion of their subordinates, with the purpose of generating valuable feedback. for grouping.

Keywords: aptitude, behavior, performance, job performance, Army.

INTRODUCCIÓN

La investigación se realizó siguiendo el método científico, considerando los aspectos requeridos por la institución, además de ello, entiende las normas precisadas por el manual APA 7ma edición, es así que, la investigación se encuentra dividida en cuatro capítulos.

En el primer capítulo, se halla el propósito de la investigación donde se explica las razones que impulsan la investigación, esta es presentada en el planteamiento del problema, además de ello, cuenta con el problema principal y los problemas específicos que pretenden ser respondidas a lo largo de la investigación, tal cual como los objetivos que desean ser cumplidos y tienen como propósito direccionar los recursos de la investigación.

En el segundo capítulo, se encuentra el marco teórico que presenta teorías de diferentes, estas teorías son útiles para enriquecer la investigación con diferentes conceptos.

En el tercer capítulo, se indica la metodología utilizada en la investigación, se detalla el tipo, diseño, población, muestra e instrumentos de investigación, que serán de utilidad para responder al problema de investigación, por ello, se plantea las posibles respuestas a través de las hipótesis.

En el último capítulo, se encuentra la presentación de los resultados, la comprobación de hipótesis y la confiabilidad de los instrumentos, finalmente se precisa las conclusiones y recomendaciones finales.

Capítulo I. El Problema

1.1. Planteamiento del problema

Según el Ministerio de Defensa (2020), dentro de las instituciones militares de Latinoamérica, el personal (oficiales y suboficiales) formados en las escuelas militares (lugar en el cual conocen y se sumergen en la actividad militar con la finalidad de cumplir con la misión, visión y objetivos de la institución). Al culminar este proceso de formación el personal militar pasa a ser parte del talento humano del ejército nacional, por lo tanto, la institución debe generar espacios de trabajo con la finalidad de cumplir con los objetivos y metas propuestas en cada ejército, de esta manera el personal militar pone en práctica los conocimientos adquiridos en su proceso de formación, con ello adquiere experiencia para desarrollarse en diversos campos de acción, a su vez participa en programas de capacitación dirigidos por su institución.

Por su parte, el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de las Fuerzas Armadas (2013), sostiene que los evidentes cambios sociales y nuevas tendencias no solo influyen en los objetivos de las instituciones militares de Latinoamérica, sino también, en la formación de su personal militar, haciendo que sus especialidades no sean solo acciones tácticas militares, sino que incluyan ramas profesionales para fortalecer la fuerza militar, esto desde el 07 de mayo de 2013, donde el entonces presidente Ollanta Humala inauguró el Instituto Tecnológico Público de las Fuerzas Armadas mediante Resolución Suprema N.º 018-2013-ED.

Asimismo, Rojas (2017), expresa que los diversos países de América Latina, como Colombia han elevado la cantidad de años de

formación en las escuelas militares con la finalidad de especializar al personal en una carrera profesional, de igual manera, se determinó por unanimidad la incorporación de un jefe de estado, con el propósito de modular y supervisar la etapas formativas, adiestramiento y especialización de todos los integrantes, asimismo, de manera conjunta con el jefe de personal y área administrativa mejorar los proceso de selección de personal. En este contexto, las instituciones militares de América latina redireccionan inicialmente los perfiles del personal militar, organizando las armas y las funciones según la evolución de la institución y la presencia de nuevos cambios sociales y políticos de cada país.

Anteriormente, el ejército evaluaba al talento humano, según el número de hombres, puesto consideraba que entre mayor cantidad de hombres, mejor es la protección y desempeño, sin embargo, el Ejército fue evolucionando en otras áreas, y se dio cuenta la necesidad de contar con un nuevo personal con un distinto perfil, inicialmente se incorporó al personal militar femenino para abordar funciones administrativas, este grupo debía contar con una especialidad en una carrera profesional, a fin de abocarse únicamente a temas administrativos que demandaba el personal masculino, orientado a operaciones militares, de esta manera la institución tuvo el propósito de transformar las etapas de selección de talento humano, buscando incorporar personal con nuevas competencias y habilidades, asimismo, potenciar el perfilamiento del personal, para derivarlo a una especialidad según sus condiciones físicas, mentales y académicas, a fin de aprovechar todo su potencial y talento.

De la misma forma el Ejército del Perú (2020), requiere un cambio de cultura organizacional, importante para lograr el éxito en un proceso de transformación para direccionar acciones enfocadas en cambiar la mentalidad de sus miembros, bajo esta premisa la dirección del ejército formula normas, las difunde, interioriza y vela por el

cumplimiento de las mismas, a su vez plantea el desarrollo de la fuerza dentro del proceso de cambio, identificando las capacidades que el ejército debe desarrollar para lograr y cumplir eficientemente con sus misiones y mejorar su capacidad de respuesta, ante ello se evidencia la necesidad de contar con una sanidad militar con los recursos y preparación para operar correctamente, de igual manera requiere de un proceso de selección, especialización y formación por perfiles, el cual debe ser desarrollado desde el proceso de formación en escuelas militares técnicas y profesionales.

Por ello la selección de personal se presenta como un modelo de las ciencias administrativas que se utiliza en diversas instituciones de carácter civil y militar a nivel global, es así que las instituciones están dispuestas a invertir en el talento humano para mejorar su rendimiento y lograr alcanzar su meta, basándose en los perfiles del puesto a ocupar.

En el Ejército del Perú, son las escuelas de formación militar de oficiales y suboficiales los encargados de instruir y formar a los futuros profesionales militares, tienen la responsabilidad de orientar a los cadetes en distintas especialidades, para ello hacen uso de un proceso de selección de armas anticuado y nada basado en las competencias del talento humano, dado que cada cadete selecciona una especialidad a su criterio, sin que exista una evaluación del perfil, aptitud o talento con el arma. En la actualidad, existe un tridente que es importante para que el Ejército cumpla su misión, el hombre, el equipamiento y la doctrina, de ellos el más importante es el hombre, dado que con sus capacidades es el responsable de dirigir toda acción militar de la institución.

Para sensibilizar el problema identificado en la institución, muchos de los oficiales que presentan capacidades diferentes a las requeridas para la especialidad que ellos mismos han seleccionado (lo cual es perjudicial para la institución), optan por especializarse en

funciones enfocadas en su talento, pero alejadas de su especialidad, a su vez otro grupo simplemente no aporta de manera representativa en su especialidad, lo que conlleva a que no se aproveche de manera óptima el talento y potencial del personal militar y no se desarrollen competencias propias de su arma, lo cual para un Ejército con recursos limitados y desafíos en la seguridad nacional, es un factor que limita su operación.

Dentro del Agrupamiento Antitanque N°3 – Tacna, las principales fallencias que se identifican en el desempeño laboral dentro del proceso de asignación de personal se asocian a la dificultad para adaptarse en un puesto, disminución de la productividad, e incremento de la rotación de personal, a causa de una mala asignación de personal para el puesto, proceso que se limita a un filtro por formación y experiencia, relegando u obviando aspectos importantes como las aptitudes, perfil psicológico y destrezas del personal, según Torres (2018), lo cual influye significativamente en el tiempo de adaptabilidad y desempeño laboral, lo cual interrumpe y estanca las operaciones y cumplimiento de objetivos del agrupamiento, de igual manera este contexto es producto de un proceso de formación militar homogéneo, que no toma en consideración los cambios que se requieren y las nuevas necesidades que tiene el ejército en lo que respecta a talento humano de acuerdo a cada unidad táctica, por ello el personal que llega a una unidad táctica no es especialista y debe pasar por un proceso de formación para adaptarse a su nueva unidad, lo cual influye en su desempeño laboral durante el periodo de formación y adaptación, repercutiendo directamente en los índices de productividad, desempeño y capacidad de respuesta de la unidad táctica.

En este contexto se entiende que el talento humano es un factor de suma importancia dentro de toda organización, puesto es el pilar que la sostiene y hace que opere de manera efectiva y tenga un valor agregado, por ello los altos mandos deben ser los responsables de generar

estrategias para motivar y comprometer al capital humano del ejército, logrando que quieran permanecer en la unidad que se les asigna, y por ende fortalecer el sentido de pertenencia, en otras palabras se debe buscar gestionar el talento humano, partiendo de factores comportamentales, actitudinales y psicológicos.

Finalmente, luego de haber comprendido la importancia de una elección por perfiles, se crea la interrogante, si esta estrategia de talento humano realmente está funcionando dentro del agrupamiento, pues como se sabe, en la actualidad, según el Ministerio de Defensa (2018) el ejército del Perú considera los años de servicio desde su egreso de la escuela, para considerar su ascenso y/o cambio de funciones, así se precisa en el reglamento de ascensos de las fuerzas armadas.

Cabe destacar que según Chiavenato (2009) cada organismo es muy diferente a otro y cada uno requiere de diferentes intervenciones.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Qué relación existe entre la asignación de personal militar por perfiles y el desempeño laboral en el Agrupamiento Antitanque N°3-Tacna, 2021?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Qué relación existe entre la aptitud del personal militar y el desempeño laboral en el Agrupamiento Antitanque N°3-Tacna, 2021?
- ¿Qué relación existe entre el comportamiento del personal militar y el desempeño laboral en el Agrupamiento Antitanque N°3-Tacna, 2021?

- ¿Qué relación existe entre el rendimiento del personal militar y el desempeño laboral en el Agrupamiento Antitanque N°3-Tacna, 2021?

1.3. Justificación de la investigación

El estudio pretende analizar los criterios de evaluación y requerimientos para la asignación de personal militar de acuerdo a las especificaciones del puesto, es decir, las habilidades y perfil del postulante, de tal modo que se entienda su incidencia en el desempeño laboral dentro del agrupamiento Antitanque N°3 - Tacna, a fin de sugerir medidas y una estructura más idónea que ayude a mejorar la efectividad de la asignación de personal militar.

Para ello se hará uso de las teorías establecidas por Chiavenato (2009), Robbins & Judge (2013) y Koontz & Weihrich (2012), que precisan que el desempeño laboral es representado por el conjunto de acciones realizadas con un colaborador que repercuten en el cumplimiento de objetivos organizacionales, es importante recalcar que las bases teóricas brindan consistencia y dirección a la investigación, de igual manera la investigación se presentara como un aporte bibliográfico que aportara a la construcción de literatura y desarrollo de futuras investigaciones de la misma línea.

Además de ello, los hallazgos que se encuentren a lo largo de la investigación servirán de utilidad para retroalimentar al Agrupamiento Antitanque N°3 – Tacna, puesto la información obtenida es resultado de la aplicación de un instrumento a una muestra determinada del agrupamiento, por ello se presenta como una información de valor, útil y sólida para el análisis y toma de decisiones del grupo directivo de la entidad analizada, la misma que podrá desarrollar planes de acción y mejora con relación a los resultados del estudio.

En un ámbito metodológico, el estudio se desarrollará respetando las teorías y lineamiento del método científico, de esta manera utilizara la encuesta, en consecuencia, el cuestionario como medio metodológico de recolección de información, asimismo, es importante resaltar que los instrumentos de la investigación serán validados por expertos y servirán como referencia y aporte para futuras investigaciones.

La investigación se realizara porque el talento humano es un factor importante en todo tipo de entidad, sea pública o privada, en todo tipo de sector y actividad económica, esto incluye a las instituciones castrenses como Ejército del Perú, que tiene la responsabilidad de brindar protección al país, asimismo, velar por el respeto y cumplimiento de los intereses del país, contrastando todo tipo de amenaza con el uso del talento y equipo militar peruano, ello implica una correcta formación y administración de personal militar, que indiscutiblemente repercute en el desenvolvimiento y cumplimiento de metas militares.

La finalidad de la investigación es analizar la asignación de personal por perfiles desde tres factores, la aptitud, el comportamiento, actitud y el rendimiento del personal militar del Agrupamiento Antitanque N°3 y su relación con el desempeño laboral de los mismos.

Los resultados se presentarán como información de valor para el cuerpo directivo del Agrupamiento, los mismos que podrán considerar este estudio como el primer paso para la ejecución de acciones de mejorar hacia la gestión del talento humano del ejército, que permita formar y fortalecer las habilidades, competencias y destrezas técnicas, tácticas y operativas de la fuerza militar en favor de la sociedad y el Perú.

Asimismo, la investigación se considera importante, pues incrementa los aportes científicos por parte de la Universidad Privada de Tacna, en temas referentes a la gestión de talento humano y como este permite una correcta asignación de personal luego de haber analizado las competencias de cada colaborador.

Cabe destacar que, en la sociedad actual en la que nos desarrollamos, existe gran influencia de la informalidad, y donde se ha perdido ampliamente el interés por fortalecer temas de gestión humana, al no considerarla un capital de importancia, es así que, la investigación proporcionaría mayor valor a este aspecto a través de sus hallazgos, pues el capital humano es tan o más fundamental que el capital financiero; esto en el equipo de trabajo que sea, ya sea en el sector público, privado, formal o informal.

1.4. Objetivo General

Determinar la relación entre la asignación de personal militar por perfiles y el desempeño laboral en el Agrupamiento Antitanque N°3 – Tacna, 2021.

1.5. Objetivos Específicos

- Determinar la relación entre la aptitud del personal militar y el desempeño laboral en el Agrupamiento Antitanque N°3 – Tacna, 2021.
- Determinar la relación entre el comportamiento del personal militar y el desempeño laboral en el Agrupamiento Antitanque N°3 – Tacna, 2021.

- Determinar la relación entre el rendimiento del personal militar y el desempeño laboral en el Agrupamiento Antitanque N°3 – Tacna, 2021.

Capítulo II.

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

2.1.1. Investigaciones internacionales

Según Rojas (2017) realizó una investigación titulada "**Importancia de la selección del talento humano para mejorar la productividad en el Ejército Nacional de Colombia**", dicha investigación se realizó bajo la dirección de la Universidad Militar Nueva Granada de Bogotá en el año 2017, con la finalidad de optar por el título de especialista en Alta Gerencia, la investigación concluyo, un aspecto trascendental en el crecimiento y desarrollo del ejército, son las etapas de selección de talento humano, por ello, es de vital importancia identificar un perfil para cada especialidad, de esta manera, ubicar a cada talento en un arma de guerra apropiada y acorde a sus capacidades. De igual manera, la investigación rescata la importancia de llevar a cabo una correcta selección del talento humano incluso en el ejército, pues este es determinante para aumentar los niveles de productividad y mejorar la imagen de la institución.

Según Arguero, Bernal Dias, Vasquez Briones, Martinez Cañizares, & Ramiro Acosta (2013) hicieron un artículo científico titulado "**Modelo de gestión del talento humano centrado en competencias aplicado al personal técnico de la aviación del ejército ecuatoriano**", supervisada por la Escuela de Posgrado de EPEE durante el periodo 2013, la investigación concluyo que un gran número de integrantes del ejército carece de conocimiento acerca de las etapas de selección de personal, su manejo y administración, por otro lado, se determinó una percepción positiva y conformidad del personal acerca de la inserción de un modelo de selección por competencias, la cual

indudablemente apporto a mejorar las etapas de capacitación, evaluación y formación. Finalmente, se pudo rescatar de utilidad para la investigación actual que, los reclutas deben conocer acerca de sus competencias y como estas podrían servir de utilidad para alcanzar nuevos puestos y no solo limitarse a las funciones que realizan normalmente, fomentando así el espíritu de proactividad entre los participantes.

Según Martínez (2015) realizo una investigación titulada **"Estrategias de mejoramiento al proceso de selección de talento humano de la casa militar de la presidencia de la república"**, la investigación se desarrolló bajo la tutela de la Universidad Militar Nueva Granada en el año 2015, a fin de optar por la especialización en Alta Gerencia, la investigación concluyo que la creación de un nuevo método de selección e inducción de personal en la institución mejorara los procesos de evaluación de personal, este proceso consta de un proceso de evaluación física, psicológica y actitudinal, la cual evalúa de forma transversal cada faceta del postulante, lo cual generan resultados mas precisos, logrando identificar talento humano idóneo para las fuerza armada del país. En este modelo de selección se rescata el proceso que llevan para otorgar puestos de alta responsabilidad, pues considera las capacidades de cada uno.

2.1.2. Investigaciones Nacionales

Minchola, Alanoca Sánchez, & Alvarado Chávez (2019) realizaron una investigación titulada **"Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal del estado mayor del Comando de Educación y Doctrina del Ejército - Chorrillos -2019"**, bajo la dirección de la Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú en el año 2019, con la finalidad de optar por el grado de maestro en ciencias militares, la

investigación concluyo que el grado de asociación entre la administración del talento humano, productividad y desenvolvimiento del personal militar es somero, es decir, el logro de objetivos y la productividad del personal no es resultado solo de un proceso de gestión adecuado, sino cada integrante deben velar por sus funcionales y el logro de sus metas personales, a pesar de ello, se han identificados problemas asociados a la falta de motivación, mal desempeño y poco aporte al logro de metas institucionales. En este aspecto, donde no se aplica la gestión por competencias, se ha encontrado que los participantes se limitan a cumplir con sus deberes e incluso en algunos casos no llegan a realizar ello, haciendo que su productividad sea muy débil.

Jauregui (2019) realizo una investigación denominada **"Importancia de la cultura organizacional como factor determinante en la eficacia del personal militar en el Ejército del Perú"**, realizada bajo la dirección de la Universidad Nacional Federico Villareal en el año 2019, a fin de optar por el título de licenciado en administración pública, la investigación concluyo que los integrantes del ejercito un 87% están a favor que la cultura institucional es un aspecto totalmente trascendental para la mejora de la eficacia en la institución, debido a que permite crear un mejor panorama de trabajo, integra al equipo y mejorar la motivación de la tropa. Esta conclusión es de utilidad para nuestra investigación, pues nos evidencia que el personal militar se encuentra identificado con la cultura organizacional de la institución y mediante esta se podría gestionar estrategias que motiven su desempeño.

Silva (2019) realizo una investigación titulada **"Influencia de la gestión del talento humano en el desempeño del personal civil de la 1ra Brigada de Caballería - Sullana, año 2017"**, la investigación se desarrolló bajo la dirección de la Universidad Cesar Vallejo en el año 2019, con la finalidad de optar por el título de licenciado en

administración, la investigación concluyo que el proceso de admisión en la institución es catalogada como regular, bajo la apreciación del personal civil, los cuales describen que las etapas de reclutamiento y selección no se realizan con mesura y transparencia, por ello, no se evalúa de forma íntegra el desenvolvimiento de cada postulante de manera homogénea, esto evidencia que, los procesos de selección previa son más rigurosos y no se mantiene esta exigencia durante la formación académica, pues este sigue un modelo lineal en la escuela y no competitivo, donde se promueva la competitividad entre los participantes, para alcanzar nuevas posiciones.

2.1.3. Investigaciones locales

Castro (2018), desarrollo un estudio denominada **“Percepción de las condiciones, beneficios e incentivos del servicio militar voluntario y las actitudes hacia el servicio militar voluntario en estudiantes de 5° año nivel secundario de Tacna, 2018”**, la investigación se desarrolló bajo la dirección de la Universidad Privada de Tacna, a fin de optar por el grado de maestro en gestión y políticas públicas, el estudio concluyo que la percepción de las condiciones del personal y la actitud del personal tienen una correlación significativa, por ello se comprende que si la percepción del personal es favorable la actitud será positiva, ante ello las condiciones que más sobresalen son los beneficios educativos e incentivos económicos.

De acuerdo con Colque (2011), realizo una investigación titulada **“El clima organizacional del comando de educación y doctrina del ejército y su relación con el nivel de actuación en operaciones psicológicas en el personal de oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos”**, desarrollada bajo la dirección de la Escuela de Posgrado UNJBG para obtener el grado de Maestro en

ciencias con mención en Gestión empresarial, la investigación concluyo que el clima laboral y la doctrina en la institución no guarda relación con el grado de actuación en las operaciones psicológicas que realiza el personal militar recientemente egresado de la escuela militar de Chorrillo, ello es avalado por un 95% de la muestra de estudio, por otro lado, se conoció que las características más predominante en el clima laboral fue la identidad, concretizada en una sólida formación en valores, finalmente se conoció que las políticas de entrenamiento y formación del comando del ejército son independientes de los resultados insatisfactorios que se lograron.

Ruiz (2020), desarrollo un estudio denominado **“Evaluación de la motivación laboral y su aporte a la eficiencia de las operaciones del Agrupamiento Antitanque N.º3 del Ejército peruano de la región Tacna, durante el año 2020”**, realizada bajo la dirección de la Escuela de Postgrado Neumann, para optar por grado de maestro en administración de negocios, la investigación concluyo mas del 50% de participantes afirmo que la remuneración económica recibida no es suficiente para suplir sus necesidades, de igual manera, un 55.5% afirmo que la institución realiza programas de capacitación, con la finalidad de impulsar el desempeño de la tropa y personal suboficial, finalmente, mas del 70% del personal esta seguro que puede crecer profesionalmente dentro de la institución, por ello, se estableció un grado de motivación importante, lo cual aporta a la eficiencia de la institución.

2.2. Bases teórico científicas

2.2.1. Asignación de personal por perfiles

2.2.1.1. Definición según autores

De acuerdo con Wolters (2015) la asignación de un puesto de trabajo es la designación de responsabilidades de un colaborador con la organización, esta se da de manera jerárquica.

Asimismo, las designaciones de labores vienen en compañía de la asignación de recursos de la empresa, tales como las maquinarias que tendrá a su cargo, así como los implementos que deberá portar al momento de ejercer sus actividades.

Según Hoyos Torres (2010) el perfil por capacidad es elaborado y establecido por la organización con el propósito de expresar las características necesarias del cargo que ocupa, el cual será entregado a los postulantes para que puedan apreciarlo y considerar sus características antes de postularse.

La gestión por competencias toma protagonismo al momento de realizar selección de personal, pues mediante los rasgos anteriormente establecidos se realiza la convocatoria.

De acuerdo con Hoyos Torres (2010) existen diferentes ámbitos donde se puede valorar las competencias de un candidato, a continuación, se evidencian las principales.

- Cognitivas

Estas capacidades se demuestran a través del conocimiento en ciencias básicas, así como en las humanidades e incluso en el conocimiento artístico que tenga la persona.

Pero se valora principalmente por la capacidad de criticar una situación, pues el candidato debe ser capaz de analizar las variables que intervienen en una problemática; esta capacidad nos hace referencia a una alta capacidad de comprensión y determinación.

– **Procedimentales**

Estas capacidades son demostradas durante la práctica, pues el colaborador es capaz de asumir determinadas responsabilidades vinculadas directamente con el manejo de proyectos, operación de sistemas tecnológicos, e incluso la preparación de estrategias para enfrentar una adversidad.

En otras palabras, a diferencia de la capacidad cognitiva que analiza y comprende la situación, en este punto, se procesa la solución dentro de la práctica.

– **Interpersonales**

El trabajo individual es importante, pues proporciona avances significativos, pero en una organización se cuenta con la participación de un grupo humano.

Donde no todos tienen el mismo pensamiento, pues se encuentran en un ambiente de diferentes perspectivas, donde se debe contar con la inteligencia emocional necesaria para vincularse con este espectro sin dañar las relaciones.

Así como, debe tener la capacidad de entender el lenguaje no verbal de sus semejantes, pues en algunas ocasiones no se dirá la verdad completa, por lo que se debe anteponer a situaciones negativas mediante las señales brindadas.

2.2.1.2. Dimensiones

De acuerdo con Bordas Martínez (2016) seis labores que describen la selección de personal por perfiles, entre estas tenemos:

- **Variedad**

Hace referencia a la diversidad de conocimientos teóricos y prácticos que posee una persona en el puesto que se encuentra, así como el contraste de conocimientos, es decir, tener conocimiento de diversas áreas que enriquecen su aporte en la empresa.

- **Autonomía**

Sentido de responsabilidad e independencia de los trabajadores en la planificación del trabajo y cómo hacerlo. El grado de autocontrol que se puede ejercer en el puesto.

- **Significado de las tareas**

Trabajo que generalmente requiere una cierta cantidad de esfuerzo duro por parte del ejecutante, y se completará en un tiempo limitado, es decir, hay un límite de tiempo para completar el trabajo.

- **Identidad de la tarea**

El nivel de trabajo brinda la oportunidad de obtener una visión integral e inclusiva, para que pueda aparecer como un todo reconocible. Complete un trabajo de principio a fin y obtenga resultados fácilmente reconocibles.

- **Retroalimentación**

Se denomina así al incremento de conocimientos producto de las labores asumidas en el puesto de trabajo, que contribuye con experiencia para mejorar los resultados provistos.

Cabe destacar que la retroalimentación no siempre se da por las buenas actividades realizadas, sino más bien se dan por los errores cometidos, pues a partir de ello, se producen grandes lecciones para no caer en los mismos errores.

Según lo expuesto por Wolters (2015) la asignación de un puesto de trabajo es la designación de responsabilidades de un colaborador con la organización, esta se da de manera jerárquica, es así que dimensionan la asignación de un puesto en tres factores, las aptitudes, el comportamiento del personal y el rendimiento.

– **Aptitud**

Las aptitudes se definen como las habilidades naturales de una persona para aprender y desempeñarse en áreas particulares, conocer sus aptitudes y comprender cómo influyen en sus capacidades profesionales le permite encontrar una carrera que mejor se adapte a sus fortalezas únicas.

Las aptitudes son los talentos y habilidades inherentes de un individuo para aprender o hacer ciertas cosas en diferentes áreas. Por ejemplo, la capacidad de una persona para interpretar una melodía se considera una aptitud, la mayoría de las personas tienen varios talentos relacionados, como cantar, leer música y tocar un instrumento musical.

En el mundo profesional, las aptitudes permiten a las personas sobresalir en áreas particulares y les ayudan a tener éxito en la realización de tareas y proyectos específicos, si bien las aptitudes suelen ser naturales, puede perfeccionar estos talentos y habilidades a través de la capacitación, la experiencia y la educación.

– **Comportamiento del personal**

El comportamiento del personal se define en la forma en que los individuos se comportan en una situación particular. No hay dos individuos que se comporten de manera similar, hay personas a las que les resulta difícil manejar el estrés, mientras que hay ciertas personas que tienen la capacidad de enfrentar circunstancias imprevistas con una sonrisa.

El comportamiento de los colaboradores se define como la reacción de un empleado a una situación particular en el lugar de trabajo, los empleados deben comportarse con sensatez en el lugar de trabajo no solo para obtener el aprecio y el respeto de los demás, sino también para mantener una cultura laboral saludable. Uno tiene que cumplir con las normas y reglamentos del lugar de trabajo.

El comportamiento de un individuo tiene mucho que ver con su educación y antecedentes familiares, es así que un niño que ha sido criado en una familia decente donde las mujeres son respetadas y consideradas iguales, ni siquiera en sus sueños más locos pensaría en abusar de sus colegas mujeres.

– **Rendimiento**

En pocas palabras, el desempeño de los empleados es cómo un miembro del personal cumple con los deberes de su función, completa las tareas requeridas y se comporta en el sitio de trabajo, las medidas de rendimiento incluyen la calidad, la cantidad y la eficiencia del trabajo.

Cuando los líderes monitorean el desempeño de los empleados, pueden pintar una imagen de cómo está funcionando el negocio. Esto no solo ayuda a resaltar lo que las empresas podrían estar haciendo en el presente para mejorar su negocio, sino que esta información también alimenta los planes de crecimiento futuros.

Sin embargo, centrarse en el desempeño de los empleados únicamente beneficia a la empresa. Ayuda a los empleados a alcanzar su máximo potencial, al tiempo que mejora el rendimiento general, lo que puede tener efectos positivos en la moral y la calidad del trabajo producido.

Por último, pero lo más importante, cuando los empleados tienen un desempeño deficiente, los clientes pueden sentirse insatisfechos. Como resultado, todo el negocio puede verse afectado por un desempeño deficiente y la lucha por alcanzar las metas.

2.2.1.3. Teorías

- Teoría del capital humano

El precursor de esta teoría, durante el desarrollo de la 2da guerra mundial, fue Schultz (1968), quien reconoce la complejidad para evaluar los aspectos más positivos de la inversión en desarrollo y fortalecimiento del capital humano, afirmando que la principal barrera es el poco conocimiento acerca de las diferencias entre el gasto e inversión, para ello Schultz propone un modelo alternativo de solución, el cual plantea cuantificar la inversión humana por medio de la evaluación de su rendimiento, relegando el coste invertido. Es así que el incremento de la capacidad productiva, como resultado del talento humano, represento una parte importante en la inversión del agente humano, sin embargo, al confrontar el mercado, se afectan las remuneraciones que percibe el talento humano, dado que el incremento de ingresos es resultado del rendimiento de la inversión.

Por otro lado, Becker (1983), es conocido como el sistematizador de la teoría de Schultz, dado que evaluó durante el siglo XX como se comportaban las personas, puesto el crecimiento de un país se califica a través del uso de conocimiento, técnicas y

costumbres de una población. Su punto de inicio se basó en calificar los aportes sostenidos por Schultz, con la finalidad de reformular la teoría de inversión del capital humano, por ello preciso una deficiencia en la estructuración de un conjunto variado de información empírica a la cual invirtió tiempo, logrando identificar un grupo importante de semejanzas.

Desde otra perspectiva Blaug (1883), realiza un análisis de los aportes del enfoque de Becker, lo analiza desde una perspectiva académica, enfocando su atención en criterios explícitamente metodológicos, infiere que el talento humano se caracteriza por un individualismo metodológico, por ello establece que la capacitación del talento humano no se efectúa por personas que actúen por voluntad propia, sin embargo, en muchas naciones el cuidado de las personas, la educación, la formación laboral y conocimiento es tarea ejecutada en un 100% por los gobiernos, por otro lado, realiza una crítica del programa de estudio del talento humano, poniendo en juicio su capacidad para proporcionar nuevos criterios normativos para la acción pública, sostienen que el estudio del talento humano si brinda un nuevo criterio de inversión social, es decir los resultados se deben a los niveles de educación y años de instrucción, de tal manera que el margen de inversión en educación sea igual al margen de la inversión privada.

Sostiene que los resultados de la inversión en un ámbito educativo deben ser analizado desde un enfoque cuantitativo, basado principalmente en información estadística, las cuales se ajustan a un criterio cualitativo y estos contrastan con lo expuesto por Blaug (1883).

Durante el final de los años 90, el experto en economía Becker y Schultz afirmaron que la inversión en dos ámbitos importantes como la educación y el adiestramiento de capacidades, son factores infravalorados de productividad. En este sentido, cuando los países a

nivel mundial incrementaron su capital físico, el acceso a educación fue más factible, por ello, la educación se transformó en un factor cada vez más necesario para el capital humano, en un ámbito académico y laboral, en la actualidad se le denomina capital intelectual o talento humano.

El capital humano es considerado por muchos como una fuente renovable de productividad, por ello las empresas buscan potenciar estas fuentes con el objetivo de obtener una mayor innovación o creatividad, dado que en muchas ocasiones un problema comercial demanda algo más que tecnología o inversión.

Sin embargo, la mayor desventaja de enfocarse tanto en el capital humano es su capacidad de cambio e independencia, es decir, el talento es inherente de la persona, por tal motivo nunca puede ser propiedad total de un empleador, en contraste con la tecnología o infraestructura, un empleado puede dejar la empresa cuando lo vea conveniente, por ello la mayoría de empresas enfocan estrategias y beneficios a sus empleados más productivos para retenerlos y evitar su deserción.

2.2.1.4. Modelos teóricos de asignación de personal

Según una investigación realizada por Bunk (1995) indica que existe un vínculo cercano de la pedagogía con el trabajo, pues mediante la práctica diaria de labores, las competencias de una persona incrementan, denominándolo así “pedagogía del trabajo”.

– Modelo de Gerhard Bunk

La enseñanza muestra cambios y avances en el colaborador que van poniéndose en evidencia con el pasar del tiempo en la

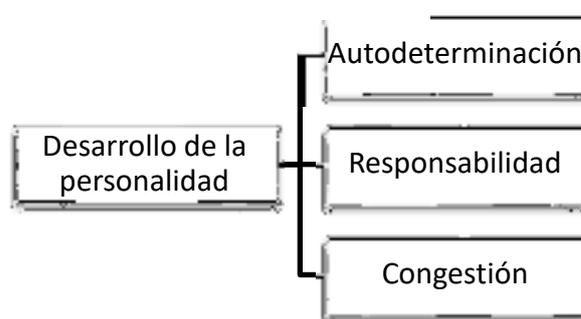
organización, a continuación, se explican algunos de los modelos que indica Bunk en su investigación.

- **Primer objetivo**

En primera instancia se desarrollan las habilidades blandas de una persona, lo cual resulta importante, pues se moldea la personalidad del profesional y pone en evidencia la autonomía de su persona, así como la responsabilidad que tiene acerca de las actividades encomendadas.

Dicho en otras palabras, una persona desarrolla inicialmente su sentido de ética profesional, ya que convive diariamente con persona que aprendido esto anteriormente.

Figura 1
Primer objetivo del modelo Bunk



Nota. referido de (Bunk, 1995, pág. 57).

- **Segundo objetivo**

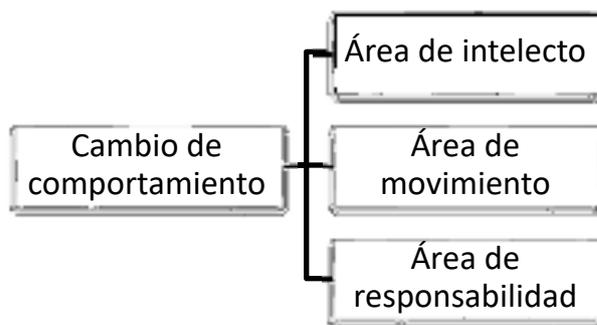
Este segundo punto termina de moldear la personalidad, pues afirma lo aprendido durante el desarrollo de la personal, pero ahora se suman nuevos elementos vinculados con el área cognitiva, motriz y afectiva.

El colaborador ha recibido conocimiento básico de sus labores y en algunos casos ha profundizado sus conocimientos

llevándolo así a otro nivel, ahora es capaz de brindar capacitación a otro nuevo colaborador.

Figura 2

Segundo objetivo del modelo Bunk



Nota. referido de (Bunk, 1995, pág. 58)

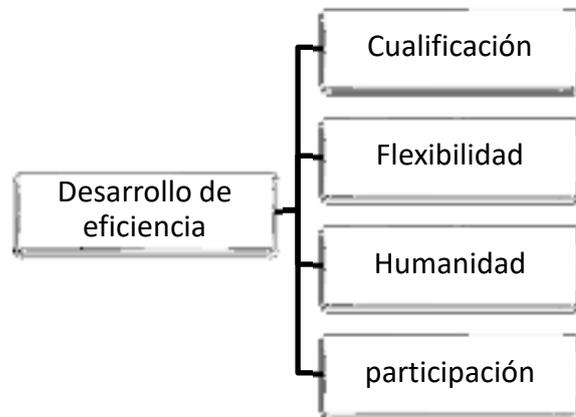
- Tercer objetivo

En este sentido, el colaborador ha consolidado sus conocimientos, entre en un proceso de cualificación según precisa (Bunk, 1995) el cual se refiere a la transformación del conocimiento teórico en práctico y traslada esos resultados en efectividad del colaborador.

Estas pueden medirse mediante la flexibilidad, participación y humanidad y cualificación.

Figura 3

Segundo objetivo del modelo Bunk



Nota. referido de (Bunk, 1995, pág. 59).

- **Modelo clásico**

Enfatiza que a través de métodos científicos se pueden predecir los costos y capacitar al personal para lograr la máxima eficiencia.

Mientras Taylor busca la cooperación entre la gerencia y los trabajadores, sus seguidores intentan determinar la mejor manera de realizar las tareas del puesto y utilizar los incentivos de compensación establecidos.

Según Desler (2011) la opinión generalizada es que cuanto más simple es la tarea y mayor la repetitividad, más eficientes son los trabajadores.

- **Modelo humanístico**

Según Chiavenato (2009) no es muy diferente del modelo clásico. La diferencia radica en el impacto en las personas: los modelos humanísticos tienden a centrar más la atención en la ubicación y las condiciones para implementar el modelo.

Permite a las personas tener una mayor interacción con sus superiores y participar en determinadas decisiones sobre las tareas de la unidad.

– **Modelo Contingente**

Esta teoría se presenta como una evolución positiva y mejorada de la teoría de la gestión, trata a la organización como un sistema abierto que interactúa continuamente con el entorno, pero su marco permite la identificación específica de variables internas y externas, que afectan el comportamiento de la gestión y el desempeño organizacional.

Según Desler & Varela (2011), esta teoría resalta que no existe un ente regular absoluto en un ámbito teórico y administrativo, en este sentido toda apreciación es subjetivos y todas las técnicas de gestión y planificación se asocian principalmente a las habilidades y competencias de cada individuo, y esta relación es del tipo “si entonces”, más que una relación causal típica.

De acuerdo con Guzmán Yermanos, Aldana Rubiano, & Camargo Ramírez (2013) quienes elaboraron un instrumento para medir las competencias de colaboradores estratégicos, consideró cuatro ejes para determinar el nivel de desempeño de cada uno.

– **Eje 01: Competencias orientadas a sí mismo**

El colaborador debe contar con una firme tolerancia a la frustración, pues es sometido a cambios drásticos durante el trabajo que pueden afectar su nivel de trabajo, por ello, se desea mantener un nivel constante para no afectar los objetivos de la organización.

– **Eje 02: Competencias Orientadas a las Operaciones Administrativas e Intelectuales**

El colaborador debe evidenciar capacidad para la toma de decisiones, es decir, maneje completamente una situación, generando así diferentes opciones de solución con los recursos disponibles, así como la planeación, es indispensable para generar metodologías que sustenten la toma de decisiones.

– **Eje 03: Competencias Orientadas a las Relaciones**

El trabajo en equipo es importante para la organización, por ello, es un requerimiento el desarrollo de personas que conviven con él, proporcionando conocimiento a sus subordinados para mejorar las habilidades del equipo en beneficio de la organización.

Asimismo, el liderazgo es otro rasgo con el que debe contar, pues en un grupo humano se requiere de una cabeza que guíe al equipo en sus decisiones, que fortalezca sus debilidades y que aproveche las oportunidades.

– **Eje 04: Competencias Organizacionales**

Estas competencias se miden de manera general, pues es el desarrollo de un individuo con el entorno que lo rodea dentro y fuera de la organización, entre ellas tenemos: orientación al cliente, integridad, trabajo en equipo, orientación al logro, adaptabilidad.

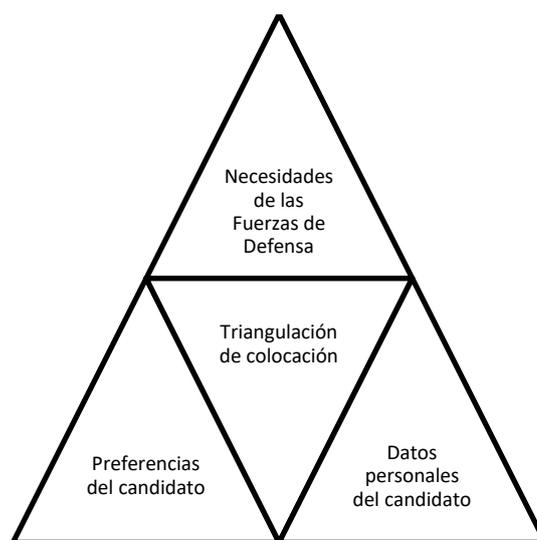
2.2.1.5. Perfil profesional para las armas y servicios del Ejército

El perfil profesional es requerido por absolutamente todas las carreras profesionales y técnicas, así también se incluye en carreras temporales o

de tipo artísticas, puesto permite identificar un molde para que cada empresa seleccione a sus candidatos.

Figura 4.

Tridente de colocación de las fuerzas armadas



Nota. referido de Clares & Echeverria Samanes (2009).

De acuerdo con Clares & Echeverria Samanes (2009), el perfil profesional se enfoca en detallar las funciones y responsabilidades principales de un puesto laboral, sin embargo, se resaltan cuatro criterios:

- El ambiente laboral en el cual se va a desenvolver el candidato.
- La capacidad de respuesta y proactividad del candidato.
- Competencias del candidato, según el cargo.
- Requerimientos físicos y psicológicos que debe tener para desarrollar eficientemente sus funciones.

De acuerdo a la figura 4, se detallan las etapas de selección de los jóvenes para integrarse a las distintas armas de las fuerzas armadas, dichas etapas se originan en el tridente de colocación, el cual se presenta

como el eje fundamental del proceso, dado que evalúa y analiza al candidato para asignarle un arma según sus condiciones y competencias.

Tabla 1.

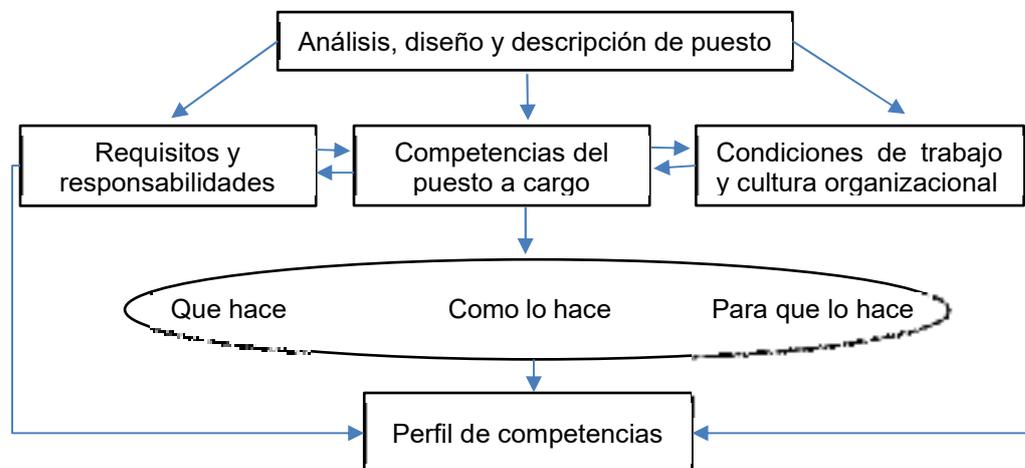
Proceso de calificación – Perfil medico de las Fuerzas Armadas

Intervalo de calificación	Decisión
21	No es apto para el servicio militar (temporalmente no apto)
45 – 64	Apto para el servicio en unidades no combatiente.
72	Apto para el servicio de terreno (Combatiente, artillería, blindados, ingeniería, etc.)
82 – 97	Apto para el servicio de infantería.
107	Apto para el servicio en unidades elite (Comandos)

Nota. referido de Martínez (2019).

Según lo expuesto en la tabla 1, se expone los intervalos de calificación, en el caso de la evaluación físico-químico, dicha evaluación cambia según la especialidad y perfil de cada candidato para ser parte de un arma específica, esta etapa solo forma parte de un proceso que califica continuamente a un candidato para determinar su potencial, habilidad y vocación.

De acuerdo a los resultados de las distintas evaluaciones, los encargados del proceso de selección tienen que evaluar individualmente a los candidatos y seleccionar a los más aptos o que cumpla con el perfil requerido para cada arma.

Figura 5.*Estructura analítica del cargo por competencias*

Nota. referido de Mejía (2019).

Por otro lado, en el Ejército Peruano, este proceso de asignación de personas se realiza con base en el número de vacantes determinadas por la DIPERE (Dirección de Personal del Ejército), sin embargo, no se detalla un perfil profesional y personal para cada arma, siendo cinco las armas actuales:

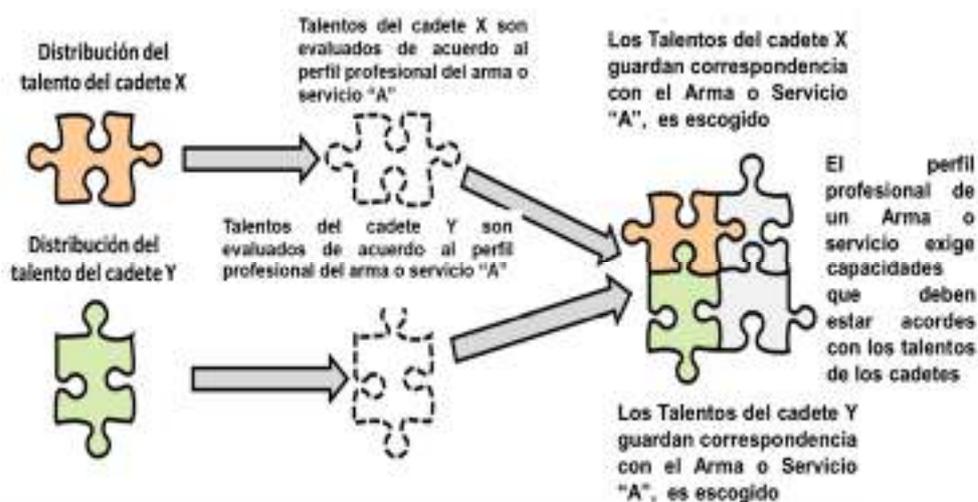
- Infantería
- Caballería
- Artillería
- Ingeniería
- Comunicaciones

Según la EMCH (2020) las armas de especialidad antes mencionadas cuenta con un perfil profesionales solo en caso de personal oficial con cargos mínimos de teniente o capitán, los cuales deben haber aprobado favorablemente un proceso de capacitación básica de arma o capacitación avanzada, es importante señalar que se detallan perfiles según las habilidades y competencias de los oficiales durante y finalizado el programa de capacitación.

Por otro lado, la ciencia administrativa vigente establece que los cargos deben estar sujetos a un perfil de ingreso o también conocido como perfil de puesto, ante ello Clares & Echeverría Samanes (2009) sostiene que las empresas tienen la obligación de diseñar una guía donde se especifique y detalle los diversos cargos en una empresa, poniendo un especial énfasis en las funciones y responsabilidades por cargo, el perfil académico, experiencias y competencias personales.

Figura 6.

Correspondencia de talento de los cadetes y el perfil de la especialidad



Nota. referido de West Point Military Academy (2016).

Dichos requerimientos y exigencias establecen si un candidato es apto para tomar un puesto específico, lo cual no indica que el candidato no sea eficiente o un perfil atractivo, sino que su perfil actual no se amolda al requerido por la institución. Por otro lado, tomando como referencia al Ejército Israelí en los años 50, donde los principales líderes militares consideraron que para fortalecer su poder disuasivo, ellos debían desarrollar mejores capacidades que sus adversarios árabes, para ello gestionaron eficientemente su capital humano, compuesto por su pequeña población, la cual en ese entonces y hasta la actualidad está

obligada a realizar servicio militar, dentro de la vida castrense cada persona debía enfocarse en una especialidad según sus propias capacidades y talentos natos, es decir se estableció un perfil técnico y profesional para cada especialidad o arma de guerra, para ello se diseñó una evaluación integral con el soporte de profesionales en psicología y selección de talento humano, con el objetivo de medir el perfil de los candidatos basándose en técnicas de entrevista y exámenes estructurados.

De acuerdo con Kahneman (2015), sostiene que el objetivo de estos exámenes es determinar a cada soldado una calificación final, el cual determina su especialidad dentro del ejército, pudiendo ser parte del equipo de infantería, artillería o los acorazados.

Este sistema de evaluación israelí se mantiene hasta la actualidad, y se reconoce como sus autores al psicólogo y premio nobel de economía Daniel Kahneman, este sistema es de alta importancia dentro del ejército de Israel, puesto se conoce que si se integra a un personal, a una especialidad errónea provocara la pérdida de vidas humanas, que en un país tan reducido es altamente duro.

De acuerdo a lo expuesto se definirá los principales términos en la asignación de personal militar.

– **Articular**

De acuerdo a la RAE (2022), se define como la acción de unir dos o más elementos sin que estos pierdan su movilidad independiente.

– **Capacidad**

De acuerdo con Ramirez, Arcos Medina, & Lagunes Dominguez (2020), se define como idoneidad de una persona para desempeñar una función o desarrollar una tarea encomendada, en ese contexto el término capacidad hace referencia a la acción en la cual esta se ejerce y al número de procesos que demanda.

– **Capital intelectual**

Según Cisneros, Vela Reyna, & Rios Nequis (2020), se define como la acción de materializar el puesto en valor de conocimientos específicos de una empresa.

– **Competencia**

Según Cisneros, Vela Reyna, & Rios Nequis (2020), se conceptualiza como la habilidad y capacidad de una persona para ejecutar una acción de manera altamente eficiente, sobresaliendo entre sus pares.

– **Gestión por competencias**

Según Arévalo, Arana Ercilla, Mendoza Gómez, Valencia García, & Muñoz Niño (2012), se refiere a la integración de nuevos conocimientos para dinamizar la gestión de personal y adecuarla a las nuevas necesidades de una empresa.

– **Perfil de acceso**

De acuerdo con Arévalo, Arana Ercilla, Mendoza Gómez, Valencia García, & Muñoz Niño (2020), es el proteinograma que sirve como elemento básico en un proceso de selección, dicho perfil detalla los requerimientos básicos y mínimo para acceder a una vacante laboral.

– **Perfil por competencias**

De acuerdo con Cisneros, Vela Reyna, & Rios Nequis (2020), son el grupo de habilidades que presentan algunas personas y las destacan entre muchos, por ello se conoce que un profesional adecuado es aquel que tiene la actitud, aptitud y habilidad para desempeñar una función con éxito.

– **Perfil profesional**

Según Alles (2005), es el grupo de competencias que representan la formación académica de una persona, la cual se demanda para cumplir con un cargo específico.

– **Talento**

Según Chiavenato (2008), se define como la habilidad innata de una persona para desarrollar una acción, de esta se desprende comúnmente el talento artístico, organizativo y otros.

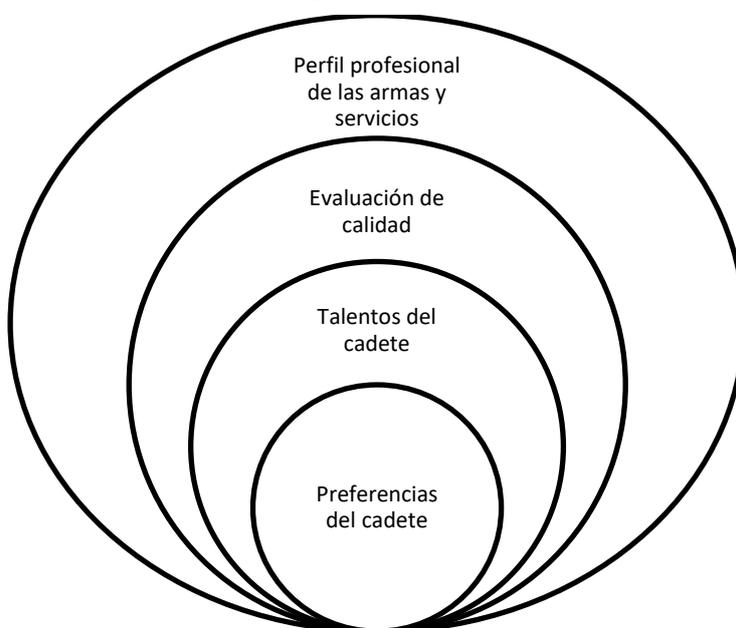
2.2.1.6. Proceso de selección de especialidades

La definición de elección de acuerdo con la RAE es la "acción y efecto de elegir", en la Escuela Militar de Chorrillos (2011) de Perú se destacan cinco especialidades de arma y dos especialidades de servicios, dichas especialidades son adoptadas por cada estudiantee según su calificación y orden ponderado, el cual se le brinda después de culminar su formación académica básica militar, el cual tiene una duración de 24 meses, al finalizar este periodo de instrucción los estudiantes inician diversas capacitaciones bajo la dirección de la Escuela de Armas y servicios, también conocido como COAS, con la finalidad de inculcar conocimiento y brindar información acerca de los detalles de cada arma, a fin de que cada cadete evalúa y seleccione el arma que desee integrar, dicha selección de arma culminara con una ceremonia conmemorativa o también conocido como ritual de elección, el cual se realiza frente a la estatua del patrono Bolognesi, dentro de las instalaciones de la escuela de formación militar, dentro de esta ceremonia el cadete es convocado al frente, con paso firme y marcial es cadete debe entonar a viva voz el arma o servicio elegido, es importante precisar que se brinda un determinado número de vacantes por arma y servicio, teniendo prioridad los cadetes

con mejor promedio u orden de mérito, de igual manera cada cadete debe seleccionar un arma si el número de vacantes de su arma elegida se ha concluido, de esta manera se pone en evidencia que la etapa planteada no implementada dentro de los lineamiento de la selección de personal, puesto no se contempla dentro de la teoría de la administración, ni mucho menos alineada a los nuevos preceptos de la inteligencia intelectual y militar.

Figura 7.

La elección de armas y especialidad en las instituciones castrenses



Nota. referido de EMCH (2022).

2.2.2. Desempeño laboral

2.2.2.1. Definición según autores

De acuerdo con Chiavenato (2008), en la actualidad las organizaciones no disponen de tiempo para subsanar los errores procedentes de un nivel bajo de desempeño, menor al promedio, por ello enfatiza que el nivel de

desempeño laboral en las empresas debe ser siempre alto, para sostener una empresa altamente competitiva.

Por su parte, Robbins & Judge (2013), considera que hay una alta probabilidad que un colaborador feliz presente niveles más elevados de productividad, sin embargo, diversos investigadores sostenían la nula relación entre la satisfacción y desempeño laboral, porque ello al analizar una data consistente y fiable se determinó que las empresas que tiene una mayor cantidad de colaboradores satisfechos, presentan una tasa alta de efectividad operativa.

Desde la perspectiva de Vazques (2010) el desempeño laboral está representado por el conjunto de acciones realizadas con un colaborador que repercuten en el cumplimiento de objetivos organizacionales, los cuales pueden ser valorados de acuerdo al nivel de competencias y aporte empresarial, adicionalmente un grupo de investigadores precisa que la definición de desempeño laboral debe ser sujeta a la expectativa que se tiene de un colaborador y la orientación que recibe para mejorar su desempeño laboral.

Arias (2010) precisa que un colaborador logra alcanzar los objetivos planteados de una manera colectiva, puesto depende de la colaboración de sus pares. Es así que la organización y los factores internos que la componen influyen en el desempeño de los colaboradores, tales factores como el sistema de vida del individuo, los valores, las costumbres y demás aspectos que le permiten al colaborador lograr sus metas y objetivos económicos, sociales y laborales.

Finalmente, Benavides (2012) considera que el desempeño laboral está estrechamente relacionado con las competencias, precisando que cuantas más competencias sociales y profesionales perfeccionase un colaborador, mejor será su nivel de desempeño, por ello, las competencias son definidas como los comportamientos y habilidades que un individuo aporta a una empresa para lograr cumplir de manera eficaz

sus funciones, a su vez complementa la idea refiriendo que las competencias se subdividen en tres tipos, genéricas, laborales y básicas.

El Ejército del Perú está formado por un gran número de profesionales con características sobresalientes, muy valoradas en cualquier institución, uno de las más destacadas es la vocación, es esta cualidad que guía y soportar el potencial del personal militar, de donde generalmente emerge su talento, por ello es importante reconocer que el futuro del Ejército depende de su capital humano.

De acuerdo a la postura de Chiavenato (2009) el desempeño se conceptualiza como la eficiencia de las personas dentro de su centro de trabajo, el cual es fundamental y necesario para el funcionamiento del mismo, dicho personal está formado y dotado de capacidades que le permiten desempeñar una gran labor, en este contexto el desempeño laboral del personal depende de su comportamiento y de sus resultados obtenidos, los cuales se asocian a las competencias de cada persona, entre los que se destaca, habilidades, destrezas y talentos natos de cada individuo, los cuales se desarrollan dentro de las actividades laborales.

2.2.2.2. Dimensiones

Existen muchas teorías que dimensionan el desempeño laboral, por un lado, Robbins & Judge (2013) dimensionan en desempeño laboral en productividad, satisfacción y efectividad de funciones, por otro lado, Vázquez sostiene que el desempeño puede ser analizado de acuerdo al cumplimiento de objetivos, nivel de competencias y aporte empresarial, sin embargo, la presente investigación considerara las dimensiones propuestas por Chiavenato (2008), la satisfacción laboral, compensación y beneficios, trabajo en equipo y comunicación.

– **Satisfacción laboral**

De acuerdo con Robbins & Judge (2013) la satisfacción laboral se conceptualiza como la actitud de un individuo con su lugar de trabajo, por ello un individuo con un nivel elevado de satisfacción muestra una actitud y comportamiento positiva, sin embargo, una persona con un bajo nivel de satisfacción tiende a estar desmotivado y con una actitud negativa hacia sus actividades, por ello se conoce que la actitud de un colaborador es referida como la satisfacción laboral.

De acuerdo a ello, Robbins & Judge (2013, pág. 84) plantea factores asociados a la satisfacción laboral.

Figura 8.

14 factores de la satisfacción laboral

Factores	
1	Autonomía e independencia
2	Prestaciones
3	Oportunidades de avances profesionales
4	Oportunidades de desarrollo profesional
5	Remuneración
6	Comunicación entre colaborador - gerencia
7	Contribución del trabajo a las metas de negocios de la organización
8	Capacitación específica para el puesto
9	Significatividad del trabajo
10	Relación con los colegas
11	Relación con el supervisor inmediato
12	El trabajo en sí mismo
13	Las variedades de las actividades
14	Autonomía e independencia

Nota. referido de Robbins & Judge (2013, pág. 84).

Por ello, la satisfacción laboral hace referencia a la actitud o grupo de actitudes evidenciadas por una persona en su puesto de trabajo, las cuales pueden ser identificadas en los resultados de su trabajo o en diversas situaciones laboral que involucren su participación. La motivación es un factor trascendental en el proceso

de satisfacción laboral, puesto todas las actividades deben ir involucradas con la motivación, es así que la alta gerencia debe direccionar acciones de motivación para conservar colaboradores altamente satisfechos y motivado, evitando un crecimiento de la tasa de rotación o ausencia del personal.

– **Compensaciones y beneficios**

De acuerdo con Sotomayor (2013) un correcto sistema de remuneración tiene que ser percibido por sus colaboradores como equitativo con las funciones realizadas, para que se asocien a un alto nivel de satisfacción laboral. Es así que la percepción de equidad de justicia remunerativa está asociada a la comparación y la recompensa que recibe otro colaborador que efectúa funciones similares, así como la demanda de trabajo exigida y las competencias, habilidades y estándar salarial de cada colaborador.

Por su parte Rosanas (2012) define que un sistema remunerativo es un desafío relevante dentro de las organizaciones, debido a que la remuneración es parte de una propuesta de valor hacia las personas, puesto se relacionan directamente con su nivel de atracción, selección y retención de talento humano, a su vez influye en el nivel de compromiso de cada individuo con las funciones encomendadas y su aporte con el logro de objetivos, sin embargo, hay una gran cantidad de empresas en las cuales los aspectos remunerativos conforman sus principales costos y muestran un nivel de variabilidad bajo o nulo ante un contexto económicamente adverso.

– **Trabajo en equipo**

De acuerdo con Koontz & Weihrich (2012), expresa que el término grupo es representado por dos o más individuos que se relacionan y actúan de manera coordinada y organizada con la

finalidad de cumplir un objetivo compartido. Por ello un grupo es más que un conjunto de personal, puesto que se debe de cumplir con la interacción, visión y una cultura similar que les permita direccionarse a un mismo objetivo.

– **Características de un grupo de trabajo**

- Los individuos que lo conforman comporten un objetivo en particular, así como la manera de planificación y desarrollo.
- Es importante la interacción y comunicación de sus integrantes, puesto que la nula comunicación imposibilita la coordinación y cumplimiento de objetivos.
- Los integrantes del grupo tienen un rol y función establecida, por ello se delimitan y distribuyen eficientemente la responsabilidad para lograr un nivel de eficacia.
- Un grupo está delimitado y estructura de acuerdo a normas y reglamentos que direccionan el comportamiento de sus miembros, por ello si se desacata una norma estipula el resto de grupo ejerce presión para su cumplimiento.

– **La comunicación**

De acuerdo con Koontz & Weihrich (2012), el objetivo de la comunicación dentro de las organizaciones es fomentar un ambiente de trabajo estable y confiable, que se adapte de manera eficiente ante cualquier contexto de cambio. Por ello la comunicación es un factor importante dentro de una organización, puesto esta compone las funciones gerenciales y son importantes para:

- Determinar y fomentar los objetivos organizacionales
- Planificación estratégica
- Gestión del talento humano de manera efectiva
- Atracción, selección, retención y fidelización de talento humano

- Formar líderes motivados en un ambiente de confianza, intercambio de ideas y retroalimentación.
- Control y evaluación del desempeño

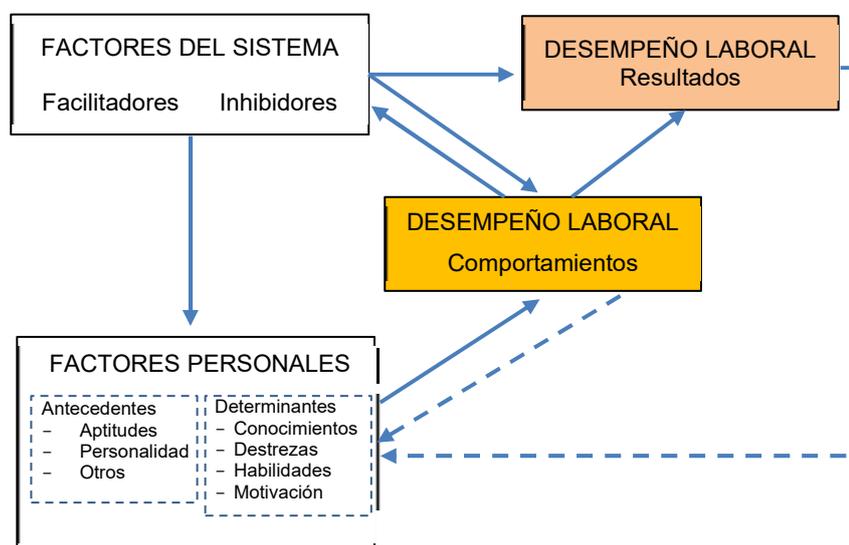
De esta manera, la comunicación no solo influye en las funciones de gerencia, sino que involucra a la empresa con el exterior. Es por medio de la comunicación que el equipo gerencial transmite información y realiza la toma de decisiones respecto a las necesidades de los consumidores, la disposición de proveedores, la decisión del grupo accionario.

2.2.2.3. Teorías

- **Teoría general del desempeño laboral (Campbell, 1990; 1999)**

La teoría de Campbell se origina por la necesidad de evaluar el desempeño laboral de manera integral, este modelo se presenta como un de los principales referentes teóricos para evaluar el desempeño laboral, dado que presenta un constructo multidimensional, sus objetivos es identificar los principales factores del desempeño y así ayudar a la delimitación de estrategias enfocadas en el cumplimiento de objetivos, sus factores describen minuciosamente la estructura actual del desempeño en todo tipo de trabajo. (Cuello, Cienfuegos Fructus, & Aguilar Panduro, 2020)

Figura 9
Modelo Campbell



Nota. (Cuello, Cienfuegos Fructus, & Aguilar Panduro, 2020)

El modelo Campbell es resultado de una investigación realizada en el ejército de Estados Unidos por el siglo XX, en el cual debían medir el desempeño de los trabajadores de manera integral, es importante destacar que en ese tiempo ya se conocía el modelo Murphy, el cual analizaba el desempeño desde la perspectiva de cuatro componentes, sin embargo, no consideraba todos los componentes en la descripción de la evaluación, por ello Campbell incorporó cuatro componentes, asociados a las tareas específicas de cada área y conductas que brindan soporte al ambiente organizacional.

– **Teoría del desempeño contextual (Borman, Motowidlo & Schmit, 1993; 2002)**

De acuerdo con Borman, Motowidlo & Schmit (1993) sostienen que el desempeño contextual involucra a todos los comportamientos que respaldan el ambiente donde se desarrolla un

núcleo técnico, los ejemplos más representativos del comportamiento de desempeño contextual son la ayuda a los compañeros del trabajo, ser voluntario para funciones y defender la imagen institucional, estos comportamientos son de gran relevancia para lograr los resultados planteados por la institución.

Es así que el desempeño contextual se refiere a todas las conductas que aportan a la mejora del ambiente psicológico y/o organizacional en el área donde se realiza, aportando a lograr los objetivos institucionales, por ello Bormann y Motowidlo (1993), sostienen que el desempeño contextual como todos los comportamientos que ayudan el ambiente social y psicológico en que las funciones prescritas se realizan.

2.2.2.4. Modelos teóricos del desempeño laboral

- Evaluación 180 grados

De acuerdo con Chiavenato (2009) el método de evaluación de 180 grados es conceptualiza como la manera "en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente clientes", la principal diferencia a comparación de la evaluación 360 grados es que no incluye a los colaboradores del área operativa o subordinados.

Es por ello que el método de evaluación 180 grados es ampliamente aceptado y recomendad por empresas asociadas a la abogacía y contaduría, puesto este tipo de empresas no cuenta con jefes o altos mandos, sin embargo, si cuentan con un representante.

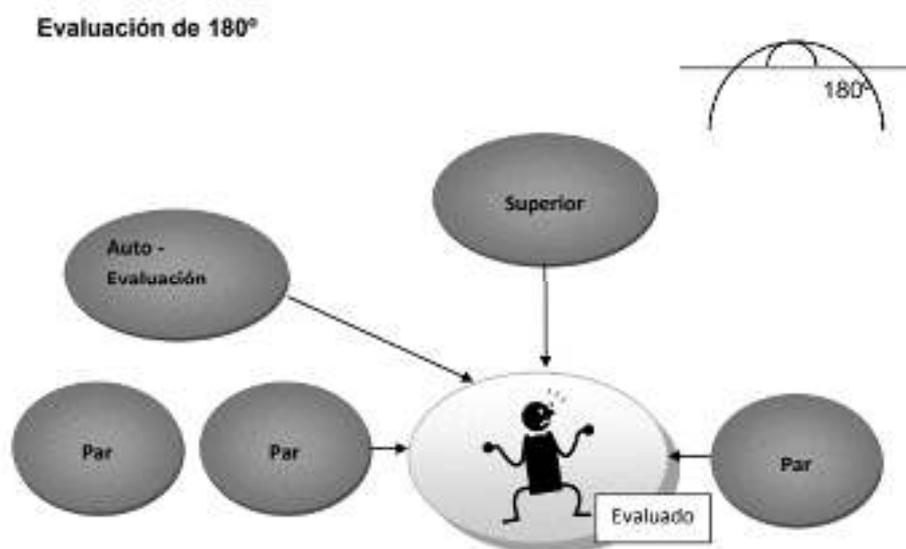
Asimismo, el método de evaluación de 180 grados se considera una herramienta orientada al crecimiento de las personas, enfocado en el descubrimiento y desarrollo de competencias, esta metodología de evaluación puede ser aplicado a diversas

organizaciones y básicamente se orienta a la autoevaluación, conjunto de clientes, conjunto de socios y colaboradores.

De igual importancia, precisar que se catalogó que los colaboradores que ostenta el título de socio, no tienen cosas que aprender o perfeccionar, si bien he cierto que puede contar con un grado académico alto y respaldo de una amplia experiencia, no lo excluye de un proceso de mejora constante de competencias.

Por ello, la evaluación no se orienta a la pérdida de valores personales de los miembros o el juzgamiento de sus capacidades, por el contrario, lo que se busca es generar una oportunidad de cambio y crecimiento.

Figura 10
Modelo de evaluación 180°



Nota. referido de Chiavenato (2009, pág. 67).

- **Evaluación 360 grados**

De acuerdo con Alles (2005) el método de evaluación 360 grados es definido como una estructura de evaluación que tiene

como eje central al empleado, el cual es evaluado por su entorno, que es compuesto por:

- Jefes
- Pares
- Subordinados

Este método puede incluir también a proveedores y clientes, a fin de abarcar diversas perspectivas, por ello se considera que la evaluación 360 grados es un tipo de evaluación diferenciado, puesto no se centra únicamente en el criterio del jefe inmediato, si no toma en consideración la crítica y percepción de otros actores, de acuerdo a su experiencia con el individuo.

La evaluación 360 grados, es una metodología de evaluación adaptable a un contexto específico de una organización, por ello esta metodología de evaluación busca obtener información de personas de manera sintetizada de su nivel de productividad y desempeño en el área o departamento al que pertenece, por ello la información obtenida puede ser utilizada para direccionar estratégicamente a la mejora del desempeño laboral.

El término 360 grados es usado porque se busca abarcar a todos los que conformar el entorno laboral de un individuo, de igual manera el término 360 grados es utilizado para referir a la retroalimentación que brindan los colaboradores a sus jefes. (Alles, 2005).

El modelo de evaluación 360° es principalmente utilizado para:

- Valorar el desempeño de los colaboradores
- Medir las competencias
- Crear programas de desarrollo

El último punto en mención es estrechamente ligado con el objetivo principal de la evaluación 360 grados, que es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos, por ello su ejecución representa una fuerte implicancia de la organización y todos los miembros que la componen,

Por ello, la evaluación 360 grados busca brindar a los colaboradores una valoración de su desempeño lo más precisa posible, al ser resultado de diversos puntos de vista brindados por supervisores, compañeros, cliente internos y subordinados.

– **Basado en competencias**

Alles (2005) define el término competencia como el conjunto de conocimientos, conductas y lo que refiere a ser, saber y saber hacer, por ello las competencias hacen referencia a las funciones y tareas de un trabajador y la manera en que la realiza de acuerdo a su entorno y actividad.

De esta manera la evaluación de desempeño por competencias se centra en los comportamientos superiores de un colaborador en comparación al promedio identificado, por ello busca identificar el punto en que un colaborador se diferencia, los métodos se ejecutan para especificar de manera detallada que actividades deben realizarse en un puesto, su finalidad es brindara los colaboradores una retroalimentación de desarrollo.

– **Basado en incidentes críticos**

Según Majarrés, Castell, & Luna (2013) esta metodología se fundamenta principalmente en la convicción que dentro del comportamiento de las personas hay características de gran influencia que conducen a resultados ampliamente contrarios. En

este sentido, se proyecta principalmente a la observación cuando el comportamiento de una persona presenta un resultado favorable o muy desfavorable.

– **Basado en costes**

Según Alles (2005) esta metodología se estructura fundamentalmente en la idea costo-beneficio, es decir, evalúa al empleado desde una perspectiva económica, en términos claros evalúa si la inversión por cada empleado es rentable en un corto o mediano plazo.

– **Basado en resultados**

Según Alles (2005) la evaluación del desempeño por resultados se enfoca primordialmente en la evaluación y valoración de los logros de cada empleado, sus defensores afirman que este método tiene un mayor grado de efectividad y brinda mayor realce a los empleados, por ello las deficiencias identificadas en los resultados suponen una subjetividad menor, por lo cual está menos expuesta a la crítica a favor o en contra del individuo evaluado.

2.2.2.5. Evaluación del desempeño profesional en el Ejército del Perú

El Ejército del Perú en la actualidad afronta una etapa de transformación institucional y evaluación del desempeño, calificado por la institución como evaluación del rendimiento a través de la aplicación del "Informe de eficiencia", asunto que se torna muy importante para la institución, debido a la poca vigencia y presenta de la institución en los asuntos nacionales, lo cual perjudica los objetivos que sigue el Ejército del Perú.

El alto dinamismo en el Perú ha repercutido en las empresas, específicamente en el área de gestión del talento humano, por ello las empresas han decidido evaluar el desempeño de sus miembros por dos factores importantes, la productividad y la mejora del desempeño profesional y técnico, se conoce que el objetivo de la evaluación del desempeño desde hace muchos años dejó de realizarse solo para fines punitivos, y en la actualidad se enfoca en el futuro de sus miembros y la institución, es así que en las instituciones de la actualidad es muy relevantes optimizar sus procesos de evaluación del desempeño.

Según Ipenza (2018), los motivos más importantes que impulsan la evaluación del desempeño son:

- Las recompensas
- Incremento salarial
- Política de ascensos
- Retroalimentación acerca de actitudes
- Desarrollo del conocimiento
- Conocimiento de fortalezas y debilidades
- Relación entre miembros
- Consejería de líderes
- Incremento de productividad

Desde un inicio el Ejército del Perú priorizó la evaluación del desempeño laboral, siendo el año 1992 la primera vez que se hace esta evaluación, sin embargo, hasta la actualidad ese proceso no ha cambiado significativamente, se conoce que se ha relegado la importancia de esta evaluación, lo cual no brinda resultados precisos.

De manera general, la evaluación del desempeño en el Ejército del Perú presenta las siguientes características:

- Es vertical, es decir, considera a las cabezas de la pirámide como principales evaluadores y calificadores del proceso, los cuales determinan la calificación de cada miembro, por ello se conoce que las calificaciones son ratificadas mutuamente, lo cual reduce el margen de error, sin embargo, las calificaciones que superen los 95 puntos deben estar sustentadas y explicadas para su mejor fiabilidad.
- Es centesimal, lo cual precisa un intervalo de calificación de 0 a 100 puntos, a pesar de ello la gran mayoría de miembros es calificación con base en 95 puntos, denotando a muy pocos miembros por encima o debajo de esta ponderación.
- Es sumativa, es decir, no se considera una evaluación formativa, por tal motivo se efectúa solo una vez al año, generalmente en el mes de diciembre, cuando las acciones de los miembros influyen considerablemente en su calificación final de rendimiento.
- La finalidad de la evaluación de eficiencia es estrictamente para diseñar un cuadro de mérito que determine los próximos ascensos de grado militar en oficiales, suboficiales y tropa.
- No califica competencias profesionales, dado que el informe no lo integra, en muchas ocasiones el llenado de la ficha de evaluación se ejecuta de manera inversa, es decir se pone primero la nota y después se llena el formulario, calificando los ítems para que los resultados concuerden con la nota impuesta.
- No se utiliza tecnología, a pesar de los años el proceso sigue siendo manual, por lo tanto, no se puede analizar y contrastar información retrospectiva.

- En la actualidad el proceso de evaluación del desempeño en otras instituciones se alinea a un modelo educativo basado en competencias, es decir, demanda una mayor participación de la comunidad laboral para mejorar el desempeño de sus miembros, los principales métodos empleados son la evaluación de 360 y 180 grados, los cuales impulsan el liderazgo en grupos reducidos de personas, a su vez se hace uso de tecnología para generar una mayor fluidez, retroalimentación y mejores resultados.

En conclusión, en el Ejército del Perú es sumamente importante reestructurar el proceso de evaluación del desempeño profesional en personal oficial, supervisores, técnicos, suboficiales y personal civil en la institución, a fin de mejorar la productividad en la institución, así también mejorar la seguridad y defensa de la nacional, por otro lado, la mejora del desempeño en cada uno de sus integrantes, lo cual brindara al Ejército de mayores armas humanas y tácticas para afrontar con éxito las nuevas amenazas y problemas bélicos.

Según Diaz, Cuba Gutierrez, & Gonzales Talledo (2016) se conoce que el sistema de evaluación, el personal oficial y suboficial del Ejército del Perú no ha cambiado significativamente desde su integración a la institución en el año 1921, en lo que respecta a los evaluadores y el objetivo de esta evaluación. Después de analizar los diversos sistemas de evaluación del desempeño en las instituciones que componen las fuerzas armadas del Perú se identificaron un gran número de similitudes en las fichas de evaluación del desempeño, así también el sistema de evaluación del desempeño militar en países vecinos como Brasil y Chile presentan diversas particulares adaptadas a su realidad institucional, lo cual puede servir de referencia para reestructurar el modelo de la evaluación en el Ejército del Perú, sin embargo, es importante denotar que también se identificaron similitudes, principalmente al momento de evaluar los

factores conductuales, los valores y la ética de cada miembro, así también en estos países se hace uso de la tecnología para mejorar la aplicación y tener resultados más óptimos, de igual manera se analizó la teoría de la gestión del desempeño en instituciones militares, identificándose pocos estudios enfocados en este tema, lo cual induce a pensar la poca importancia que se ha brindado a este tema.

La evaluación del desempeño profesional en personal oficial y suboficial del Ejército del Perú persigue los siguientes lineamientos:

- La propuesta debe ser de conocimiento de todo el personal militar, es decir, se debe conocer el significado de la evaluación y su objetivo.
- La evaluación debe considerar niveles muy bajos de subjetividad.
- La evaluación debe desarrollarse en cumplimiento del anexo 3 del Reglamento de ascenso en las Fuerzas Armadas, específicamente el subtítulo, rendimiento y potencial.
- Los resultados deben ser expuestos en los escritos de ascensos de oficiales.
- La evaluación debe ejecutarse haciendo uso de la tecnología, a través de un sistema amigable y fiable.
- La herramienta de evaluación debe ser única, debido a las diferencias significativas que existen entre las funciones del personal militar y el personal ocupacional.
- Se debe emplear sistemas de evaluación de 360 grados con ítems de evaluación para jefes y subordinados.
- Se debe considerar los criterios de evaluación impuestos en la propuesta, con un principal énfasis en la evaluación del rendimiento.

- Se debe realizar y abordar los criterios de evaluación en el campo ocupacional, con relación a lo impuesto en el anexo 3 del reglamento de ascensos de las Fuerzas Armadas.

2.3. Base legal

El Ejército del Perú es una institución perteneciente a las Fuerzas Armadas, institución dependiente del Ministerio de Defensa en calidad de órgano ejecutor, es así que el Ejército del Perú emplea para su denominación simplificada la sigla EP.

Figura 11

Base Legal del EP

BASE LEGAL
- Constitución Política del Perú.
- Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.
- Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Defensa.
- Decreto Legislativo del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.
- Ley del Ejército del Perú.
- Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado.
- Decreto Legislativo que crea la Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas.
- Ley de Situación Militar de los Oficiales de las Fuerzas Armadas.
- Decreto Legislativo que regula la Situación Militar de los Supervisores, Técnicos y Suboficiales u Oficiales de Mar de las Fuerzas Armadas.
- Ley del Régimen Disciplinario de las Fuerzas Armadas.
- Decreto Legislativo que regula el Sistema de Defensa Nacional.
- Decreto Legislativo que crea la Secretaría de Seguridad y Defensa Nacional.
- Ley de Bases para la Modernización de las Fuerzas Armadas.

- **Artículo 35.- Unidades orgánicas del Comando de Personal del Ejército**

El Comando de Personal del Ejército tiene a su cargo las unidades orgánicas siguientes:

Figura 12*Unidades orgánicas del EP*

El cargo de jefe de estas Unidades Orgánicas, es ejercido por un Oficial General, del grado de General de Brigada, es designado por Resolución Suprema.

En su ausencia, las funciones son asumidas por el Oficial que le sigue en antigüedad.

– **Artículo 36.- Jefatura de Administración del Personal del Ejército**

La Jefatura de Administración del Personal del Ejército es la unidad orgánica, técnico - administrativa responsable de Administrar al personal militar y civil del Ejército en situación de actividad.

Tiene las funciones específicas siguientes:

Figura 13*Funciones de la Jefatura de Administración del Personal del Ejército*

Funciones de la jefatura de administración del personal del Ejército
Administrar al personal de oficiales, supervisores, técnicos y sub oficiales en situación de actividad y disponibilidad, así como al personal de tropa servicio militar y al personal civil en situación de actividad.
Gestionar el otorgamiento de las condecoraciones y reconocimiento del ejército.
Asesorar al comandante General del Comando de Personal del Ejército en todos los asuntos de su competencia.
Otras por orden del comandante General del Ejército o del Comádate General del Comando de Personal del Ejército.

– **Artículo 37.- Jefatura de Bienestar del Ejército**

La Jefatura de Bienestar del Ejército es la unidad orgánica técnico- administrativa responsable de ejecutar lo relacionado con las actividades de bienestar del personal militar y civil del Ejército.

Tiene las funciones específicas siguientes:

Figura 14

Funciones de la Jefatura de Bienestar del Ejército

Funciones de la jefatura de Bienestar del Ejército
Planear, dirigir y ejecutar actividades relacionadas con el bienestar para el personal del Ejército y sus familiares directos, en lo referente al apoyo social, educación, viviendas de servicio, así como recreación y bazar.
Administrar los recursos asignados para las actividades de bienestar.
Asesorar al comandante General del Comando de Personal del Ejército en asuntos de su competencia.
Otras por orden del comandante General del Ejército o del comandante General del Comando de Personal del Ejército.

2.4. Definición de conceptos

– **Aptitud**

Se denomina así a la forma en que una persona afronta una situación determinada (Chiavenato, 2008).

– **Comportamiento y actitud personal**

El comportamiento es la manera en cómo individuo se desenvuelve dentro de la sociedad, mientras que la actitud se centra en la actitud de un individuo como tal (Wolters, 2015).

– **Rendimiento**

Se denomina así al esfuerzo que se realiza con relación a los resultados obtenidos (Pérez & Merino, 2012).

– **Satisfacción laboral**

Robbins & Judge (2013) la satisfacción laboral se define como la actitud de un individuo con su lugar de trabajo.

– **Compensación y beneficios**

Rosanas (2012) define que un sistema remunerativo es un desafío relevante dentro de las organizaciones, debido a que la remuneración es parte de una propuesta de valor hacia las personas, puesto se relacionan directamente con su nivel de atracción, selección y retención de talento humano.

– **Competencias**

Se denomina así a las características de un individuo ante escenario determinado, donde debe evidenciar sus habilidades de carácter teórico, práctico, así como los valores que posee y la destreza para absolver situaciones complicadas (Alles, 2005).

– **Trabajo en equipo**

Koontz & Weihrich (2012), expresa que el término grupo es representado por dos o más individuos que se relacionan y actúan de manera coordinada y organizada con la finalidad de cumplir un objetivo compartido. Por ello un grupo es más que un conjunto de personal, puesto que se debe de cumplir con la interacción, visión y una cultura similar que les permita direccionarse a un mismo objetivo.

– **Comunicación**

Koontz & Weihrich (2012) define la comunicación como un factor importante dentro de una organización, puesto esta compone las funciones gerenciales.

– **Asignación de personal**

De acuerdo con Wolters (2015) la asignación de un puesto de trabajo es la designación de responsabilidades de un colaborador con la organización, esta se da de manera jerárquica.

– **Desempeño laboral**

Chiavenato (2009) define al desempeño laboral como la eficacia del personal que labora dentro de una institución, el cual es fundamental y necesario para el funcionamiento del mismo.

Capítulo III.

METODOLOGÍA

3.1. Formulación de hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

Existe una relación significativa entre la asignación de personal militar por perfiles y el desempeño laboral en el Agrupamiento Antitanque N°3- Tacna, 2021.

3.1.2. Hipótesis específica

- Existe una relación significativa entre la aptitud del personal militar y el desempeño laboral en el Agrupamiento Antitanque N°3- Tacna, 2021.
- Existe una relación significativa entre el comportamiento del personal militar y el desempeño laboral en el Agrupamiento Antitanque N°3- Tacna, 2021.
- Existe una relación significativa entre el rendimiento del personal militar y el desempeño laboral en el Agrupamiento Antitanque N°3- Tacna, 2021.

3.2. Variables e indicadores

3.2.1. Identificación de la variable

3.2.1.1. Variable Independiente

Asignación de personal

3.2.1.2. Variable Dependiente

Desempeño laboral

Tabla 2.
Variable e indicadores

Variable	Concepto	Dimensiones	Indicadores	Tipo	Escala
Asignación de personal	Según Wolters (2015) la asignación de un puesto de trabajo es la designación de responsabilidades de un colaborador con la organización, esta se da de manera jerárquica.	Aptitud	- Desempeño de acuerdo al cargo - Conocimiento de la entidad - Relaciones interpersonales	Ordinal	Likert
		Comportamiento del personal	- Grado de información sobre las funciones asignadas - Cumplimiento de las normas y obligaciones		
		Rendimiento	- Cumplimiento de metas - Productividad		
Desempeño laboral	Según Chiavenato (2008), en la actualidad las organizaciones no disponen de tiempo para subsanar los errores procedentes de un nivel bajo de desempeño, menor al promedio, por ello enfatiza que el nivel de desempeño laboral en las empresas debe ser siempre alto, para sostener una empresa altamente competitiva.	Satisfacción laboral	- Equipo de trabajo - Supervisión - Estructura organizativa - Ambiente de trabajo	Ordinal	Likert
		Compensación y beneficios	- Salarios - Beneficios		
		Trabajo en equipo	- Complementariedad del personal - Participación en la toma de decisiones - Disponibilidad para el trabajo en equipo - Disposición para trabajar con personas - Nivel de motivación		
		Comunicación	- Comunicación empática - Comunicación asertiva		

Fuente: Autores varios

3.3. Tipo y diseño de investigación

3.3.1. Tipo de Investigación

La investigación es de tipo básica, según Sampieri (2014) la investigación básica se limita al análisis de teorías para generar nuevas que sirven de aporte para generar nuestras investigaciones, su uso no debe ser necesariamente en el corto plazo.

3.3.2. Diseño de Investigación

La investigación es de diseño no experimental de corte transversal, según Sampieri (2014) este diseño de investigación no pretende alterar ninguna de las variables, por lo contrario, desea analizarlas en su espacio natural, asimismo, es de corte transversal, pues el levantamiento de información se da un solo momento y espacio determinado por el investigador.

3.3.3. Nivel de investigación

La investigación es nivel correlacional, pues cuenta con dos variables de estudio y desea conocer como estas se vinculan.

3.4. Ámbito y tiempo social de la investigación

La investigación se desarrolla en el agrupamiento antitanque N°3 de Tacna durante el 2021.

3.5. Población y muestra

3.5.1. Unidades de estudio

Personal militar perteneciente al Agrupamiento Anti Tanque n.º 3 del Ejército Peruano en la Región de Tacna.

3.5.2. Población

La población está compuesta por las 180 personas pertenecientes al Agrupamiento Anti Tanque n.º 3 del Ejército Peruano en la Región de Tacna.

3.5.3. Muestra

La muestra de estudio se determinó haciendo uso de la siguiente ecuación:

$$n = \frac{N Z^2 p q}{(N-1)E^2 + Z^2 p q}$$

Donde:

$$\begin{aligned} N &= 180 \\ Z &= 1.96 \\ P &= 0.5 \\ q &= 0.5 \\ E &= 5\% = 0.05 \end{aligned}$$

Por lo tanto:

$$n = \frac{180 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{((180 - 1) \times 0.05^2) + ((1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5)}$$

$$n = 123$$

Se concluye que la muestra está compuesta por 123 integrantes de la Agrupamiento Anti Tanque n.º 3.

3.6. Recolección de los datos

3.6.1. Técnica.

Para la investigación se utilizará la técnica de encuesta, para la variable independiente, asignación de personal, así como para la variable desempeño laboral.

3.6.2. Instrumento.

Por tanto, como instrumento, se ha determinado efectuar un cuestionario para ambas variables, el cual será sometido a la prueba estadística alfa de Cronbach para conocer su fiabilidad.

Para recolectar las opiniones de la muestra de estudio, se aplicará los siguientes procedimientos:

Encuesta

- Coordinación previa

Se realizará la gestión con los participantes de muestra de estudio, con el objetivo de informarles acerca de la finalidad de la encuesta, alcance e importancia.

- Presentación

La presentación será realizada por el tesista, específicamente será de la siguiente manera:

Buen día, mi nombre es Jan Carlos Sabrera Álvarez y estoy realizando una investigación titulada "Asignación del personal militar por perfiles y su relación con el desempeño laboral en el Agrupamiento Antitanque N°3 – Tacna, 2021", el objetivo del cuestionario es conocer

las diversas opiniones para aportar al desarrollo del estudio, en este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio.

– **Consentimiento informado**

Se aplicará un consentimiento informado a todos los participantes, el cual especifica el nombre del investigador, la finalidad del estudio y se pondrá énfasis en la confidencialidad de la información, así también se brindará los datos de contacto del investigador para comunicar cambios o absolver dudas.

– **Instrucciones**

Se aplicará el instrumento respetando las instrucciones y condiciones informadas a los participantes, de igual manera se mantendrá la ética, finalmente se agradece la participación de la muestra de estudio.

- Se realizará una prueba piloto para reducir el margen de error del instrumento de estudio.
- El trabajo de campo se realizará por medio de la gestión de cuestionario validado, para ello se seguirá los siguientes criterios.
- Encuestadores: Se realizará la capacitación del encuestador, los cuales tienen la responsabilidad de informar y facilitar el llenado de los cuestionarios, preferentemente se buscará la participación de estudiantes de últimos ciclos universitarios.
- Lugares de encuesta: Se coordinará con las autoridades pertinentes el lugar y horarios disponibles para la aplicación del cuestionario, con la finalidad de no interrumpir las labores de la institución.

- Contexto de administración: La selección del personal es aleatoria, por ello cada personal militar es responsable de responder de manera presencial las interrogantes planteadas en el instrumento.
- Transversalidad de los datos: Con la finalidad de conservar la transparencia y transversalidad de los datos se efectuará la cuestión de forma simultánea y aleatoria, a fin de encuestar a todos dentro del mismo periodo de tiempo.
- Supervisión del trabajo de campo: se designará un equipo de supervisión, con el objetivo de velar por el correcto cumplimiento y transparencia de los resultados.

3.7. Procesamiento, presentación, análisis e interpretación de los datos

El procesamiento de información se hará mediante el software estadístico SPSS versión 24, donde se hará uso de estadística descriptiva a inferencial, de tal forma que se usen tablas de doble entrada y gráficos para un mayor entendimiento, así como estadística inferencial para entender la distribución de los datos y comprobar las hipótesis de investigación.

Capítulo IV.

RESULTADOS

4.1. Confiabilidad de instrumentos

La presente investigación sometió los instrumentos utilizados a una prueba de confiabilidad, para ello se aplicó el método de Alpha de Cronbach.

4.1.1. Aplicación de coeficiente de Alpha de Cronbach

El coeficiente Alpha de Cronbach muestra una valoración de 0 a 1, la cual se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 3.

Medidas de consistencia e interpretación de coeficientes

Rango	Confiabilidad
0.90 – 1.00	Alta confiabilidad
0.70 – 0.89	Fuerte confiabilidad
0.50 – 0.69	Moderada confiabilidad
0.01 – 0.049	Baja confiabilidad
0.00 – 0.01	No es confiable

Nota. referido de Oviedo y Campo (2005)

– Variable 1: Asignación de personal

En la siguiente tabla se presentarán los resultados de confiabilidad de instrumento de la variable asignación de personal.

Tabla 4.

Alfa de Cronbach variable: Asignación de personal

Alfa de Cronbach	N de elementos
,868	15

Nota. elaborado en SPSS, basándose en información del cuestionario.

Interpretación: Los resultados presentados en la Tabla N°4 muestran que la variable asignación de personal comprende un total de 15 elementos, que en conjunto obtuvieron un Alpha de Cronbach de 0,868, lo cual determino una fuerte confiabilidad, es decir no se requiere efectuar modificaciones a la base de datos obtenida.

– **Variable 2: Desempeño laboral**

En la siguiente tabla se presentarán los resultados de confiabilidad de instrumento de la variable desempeño laboral.

Tabla 5.

Alfa de Cronbach variable: Desempeño laboral

Alfa de Cronbach	N de elementos
,931	20

Nota. elaborado en SPSS, basándose en información del cuestionario.

Interpretación: Los resultados presentados en la Tabla N°5 muestran que la variable desempeño laboral comprende un total de 20 elementos, que en conjunto obtuvieron un Alpha de Cronbach de 0,931, lo cual determino una alta confiabilidad, es decir no se requiere efectuar modificaciones a la base de datos obtenida

4.2. Resultados demográficos de la muestra

Tabla 6.

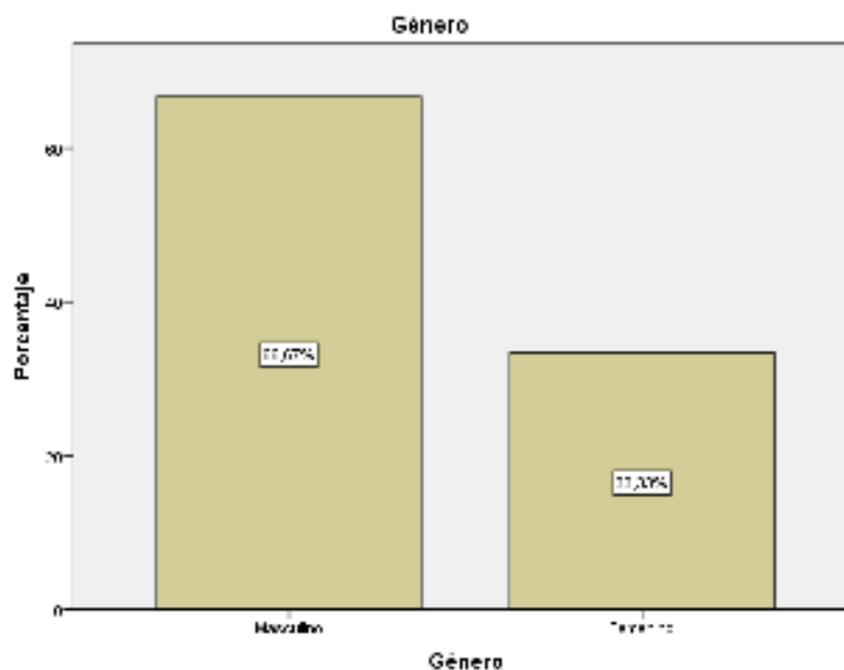
Genero

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	82	66,7	66,7	66,7
Femenino	41	33,3	33,3	100,0
Total	123	100,0	100,0	

Nota. elaborado en SPSS, basándose en información del cuestionario.

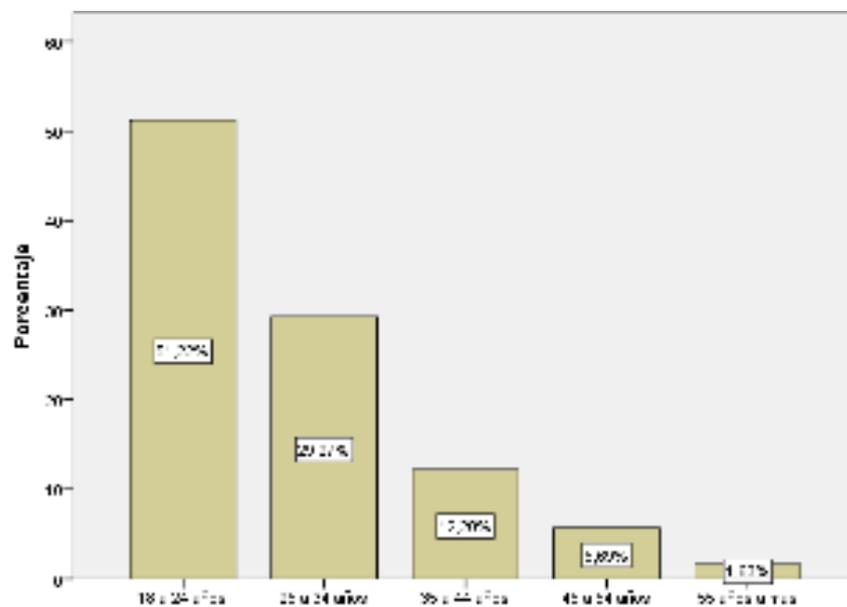
Figura 15.

Genero



Nota. elaborado en SPSS, basándose en información del cuestionario.

El instrumento nos indicó que existe un 66,6% de encuestados es de género masculino, mientras que un 33,3% es de género femenino.

Figura 16.*Grupo etario*

Nota. elaborado en SPSS, basándose en información del cuestionario.

En cuanto al grupo etario, se identificó la predominancia de los jóvenes de 18 a 24 años con un 51,22%, seguido de los jóvenes de 25 a 34 años con 29,27%, en tercer lugar, se encuentran las personas de 35 a 44 años con un 12,20% y finalmente las personas de 45 a 54 años de edad con un 5,69% y los mayores a 55 años con un 1,63%.

4.3. Resultados de la variable asignación de personal

4.3.1. Variable

Tabla 7.

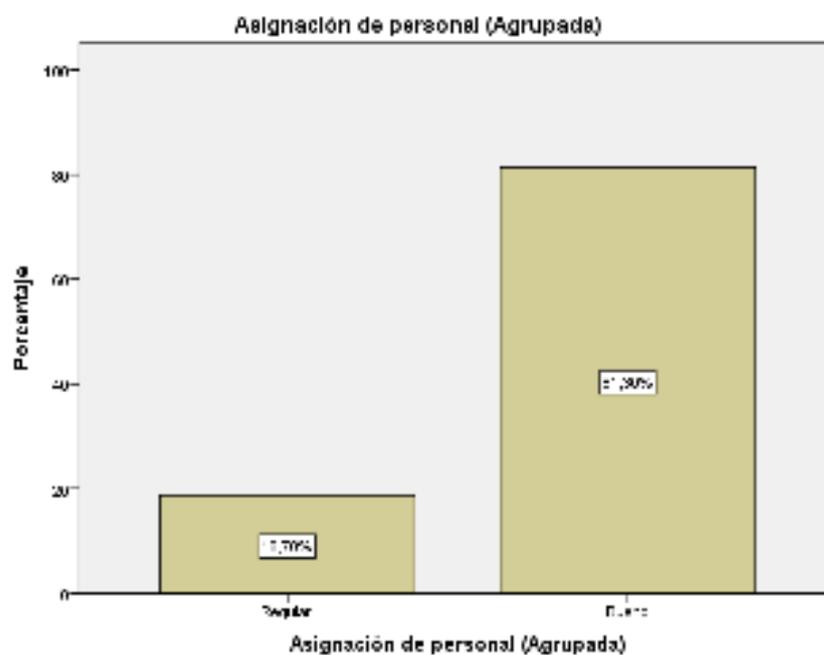
Variable independiente: Asignación de personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Media	23	18,7	18,7	18,7
Bueno	100	81,3	81,3	100,0
Total	123	100,0	100,0	

Nota. elaborado en SPSS, basándose en información del cuestionario.

Figura 17.

Variable independiente: Asignación de personal



Nota. elaborado en SPSS, basándose en información del cuestionario.

De acuerdo al instrumento aplicado, se pudo hallar que, la variable asignación de personal es buena en un 81,30%, mientras que un 18,70% considera que es regular.

4.3.2. Dimensiones

Tabla 8.

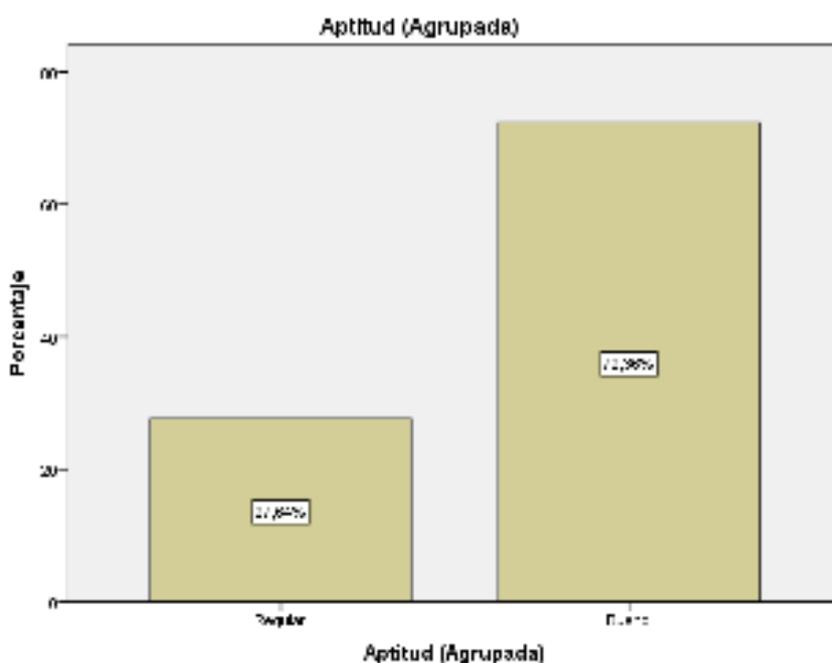
Dimensión: Aptitud

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	34	27,6	27,6	27,6
Buena	89	72,4	72,4	100,0
Total	123	100,0	100,0	

Nota. elaborado en SPSS, basándose en información del cuestionario.

Figura 18.

Dimensión: Aptitud



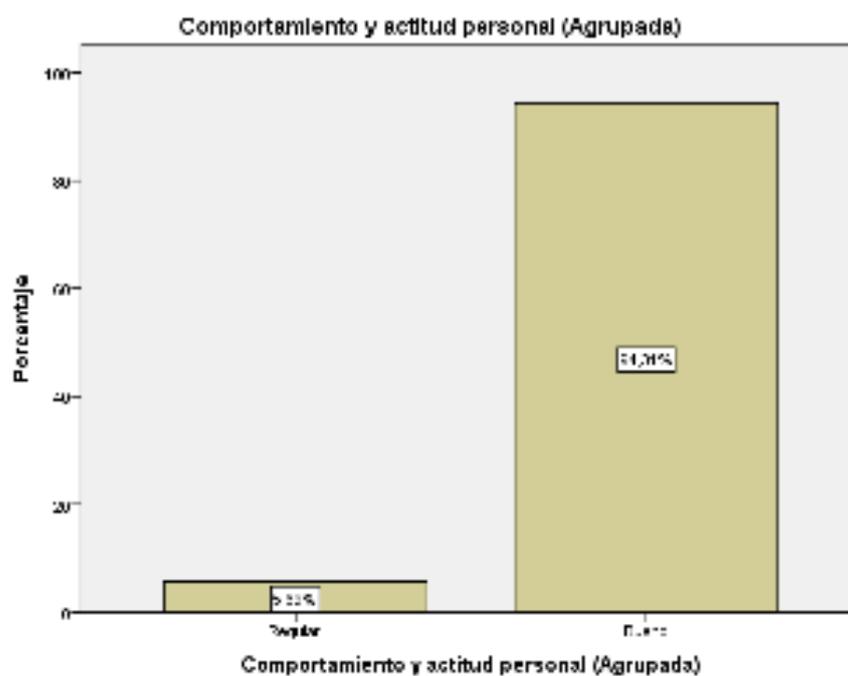
Nota. elaborado en SPSS, basándose en información del cuestionario.

Por otro lado, la dimensión aptitud demostró que es buena en un 72,36%, mientras que el 27,64% asegura que es regular.

Tabla 9.*Dimensión: Comportamiento del personal*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	7	5,7	5,7	5,7
Bueno	116	94,3	94,3	100,0
Total	123	100,0	100,0	

Nota. elaborado en SPSS, basándose en información del cuestionario.

Figura 19.*Dimensión: Comportamiento del personal*

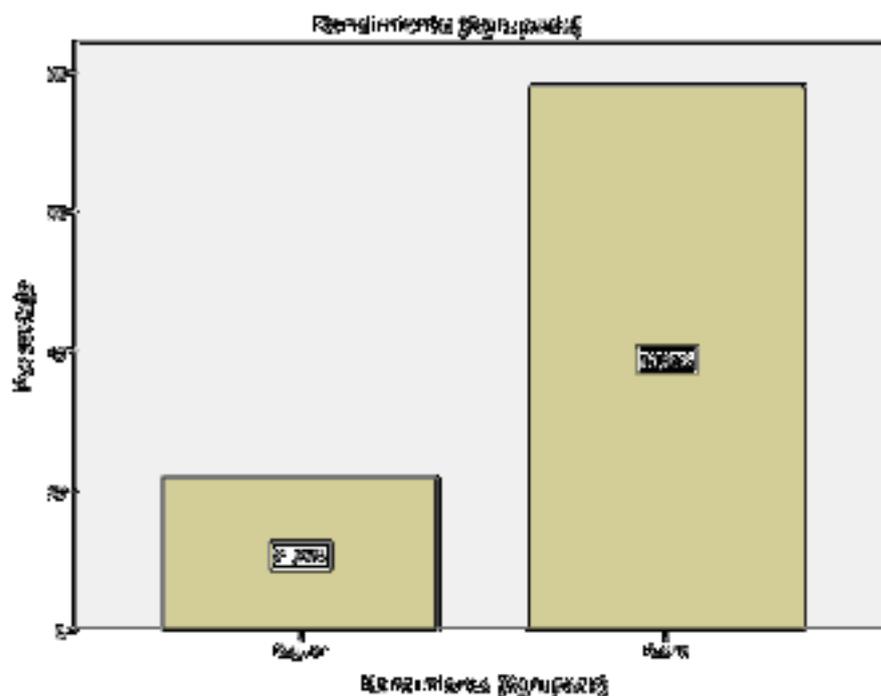
Nota. elaborado en SPSS, basándose en información del cuestionario.

El comportamiento y actitud del personal fue bueno en un 94,31% de los encuestados, mientras que muy poca proporción, un 5,69% fue regular.

Tabla 10.*Dimensión: Rendimiento*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	27	22,0	22,0	22,0
Bueno	96	78,0	78,0	100,0
Total	123	100,0	100,0	

Nota. elaborado en SPSS, basándose en información del cuestionario.

Figura 20.*Dimensión: Rendimiento*

Nota. elaborado en SPSS, basándose en información del cuestionario.

La dimensión rendimiento es buena, así lo demostró un 78,05% de los encuestados, mientras que un 21,95% indicó que es regular.

4.4. Resultados de la variable desempeño laboral

4.4.1. Variable

Tabla 11.

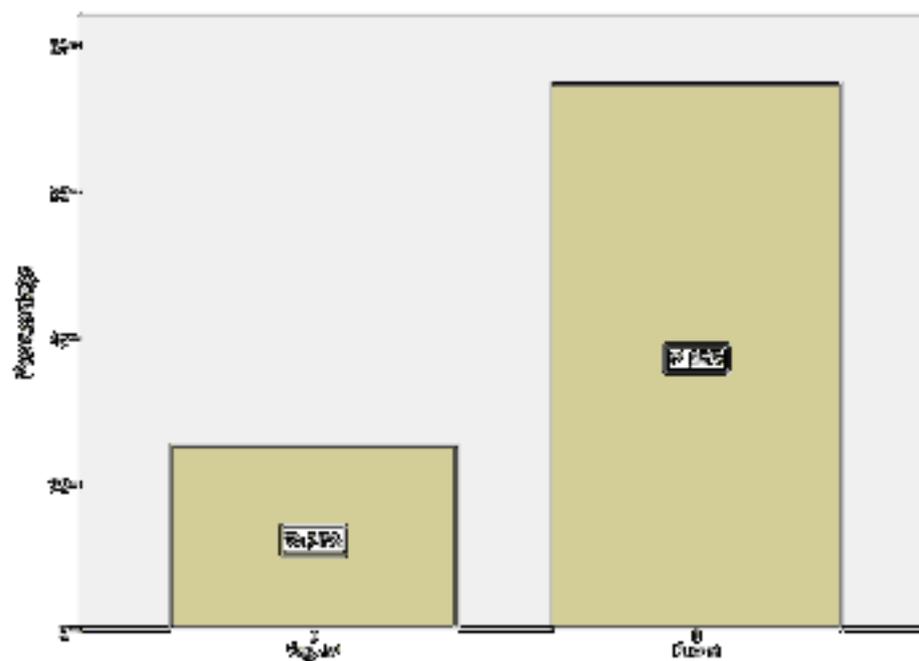
Variable dependiente: Desempeño laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	31	25,2	25,2	25,2
Bueno	92	74,8	74,8	100,0
Total	123	100,0	100,0	

Nota. elaborado en SPSS, basándose en información del cuestionario.

Figura 21.

Variable dependiente: Desempeño laboral



Nota. elaborado en SPSS, basándose en información del cuestionario.

Con relación a la variable dependiente, un 74,80% indicó que es buena, mientras que un 25,20% precisa que es regular.

4.4.2. Dimensiones

Tabla 12.

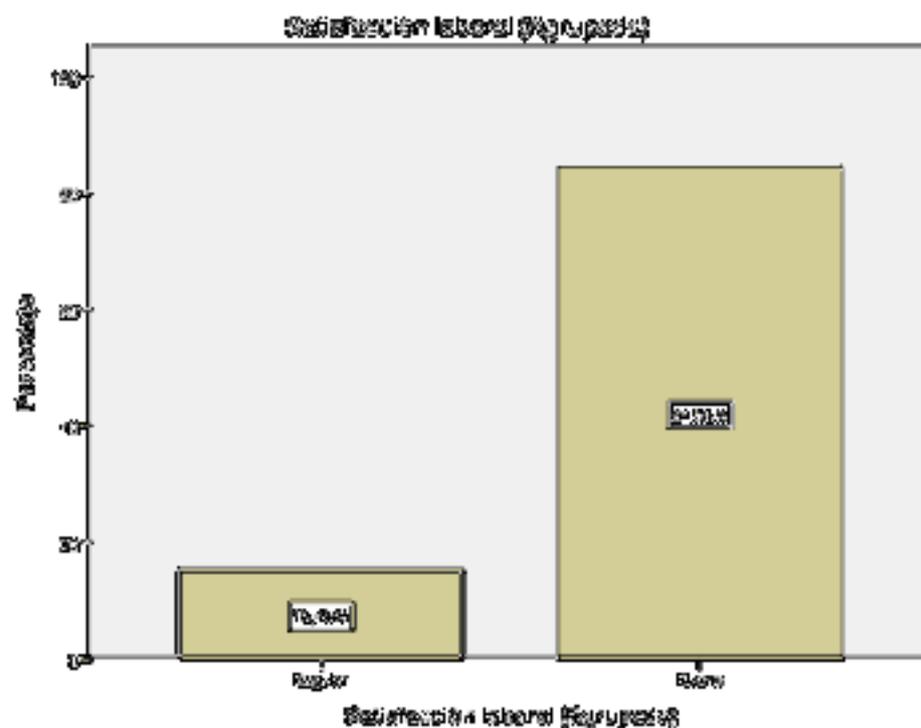
Dimensión: Satisfacción laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	19	15,4	15,4	15,4
Buena	104	84,6	84,6	100,0
Total	123	100,0	100,0	

Nota. elaborado en SPSS, basándose en información del cuestionario.

Figura 22.

Dimensión: Satisfacción laboral



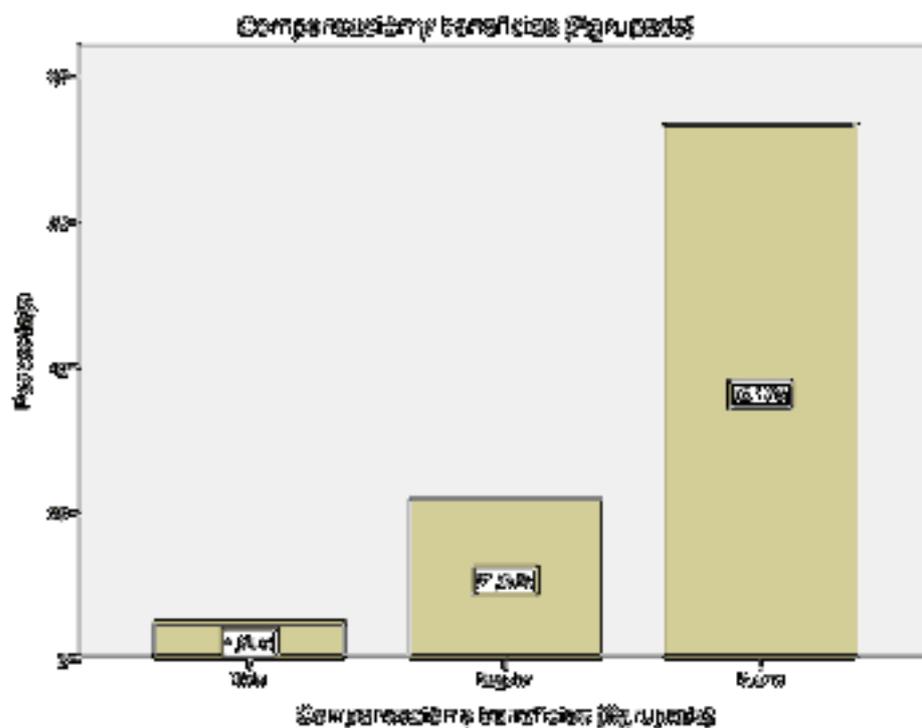
Nota. elaborado en SPSS, basándose en información del cuestionario.

La dimensión satisfacción laboral es buena para un 84,55% de los encuestados, mientras que para un 15,45% es regular.

Tabla 13.*Dimensión: Compensación y beneficios*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	6	4,9	4,9	4,9
Regular	27	22,0	22,0	26,8
Bueno	90	73,2	73,2	100,0
Total	123	100,0	100,0	

Nota. elaborado en SPSS, basándose en información del cuestionario.

Figura 23.*Dimensión: Compensación y beneficios*

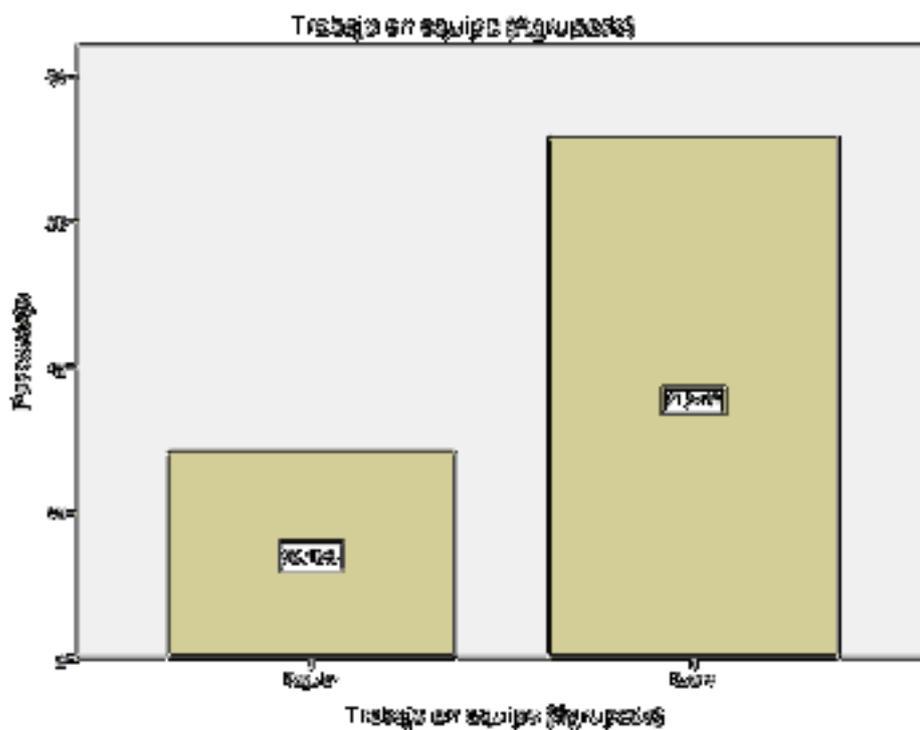
Nota. elaborado en SPSS, basándose en información del cuestionario.

La compensación y beneficios es buena para un 73,17% de los encuestados, mientras que, para un 21,95% considera que es regular, finalmente un 4,88% indica que es malo.

Tabla 14.*Dimensión: Trabajo en equipo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	35	28,5	28,5	28,5
Buena	88	71,5	71,5	100,0
Total	123	100,0	100,0	

Nota. elaborado en SPSS, basándose en información del cuestionario.

Figura 24.*Dimensión: Trabajo en equipo*

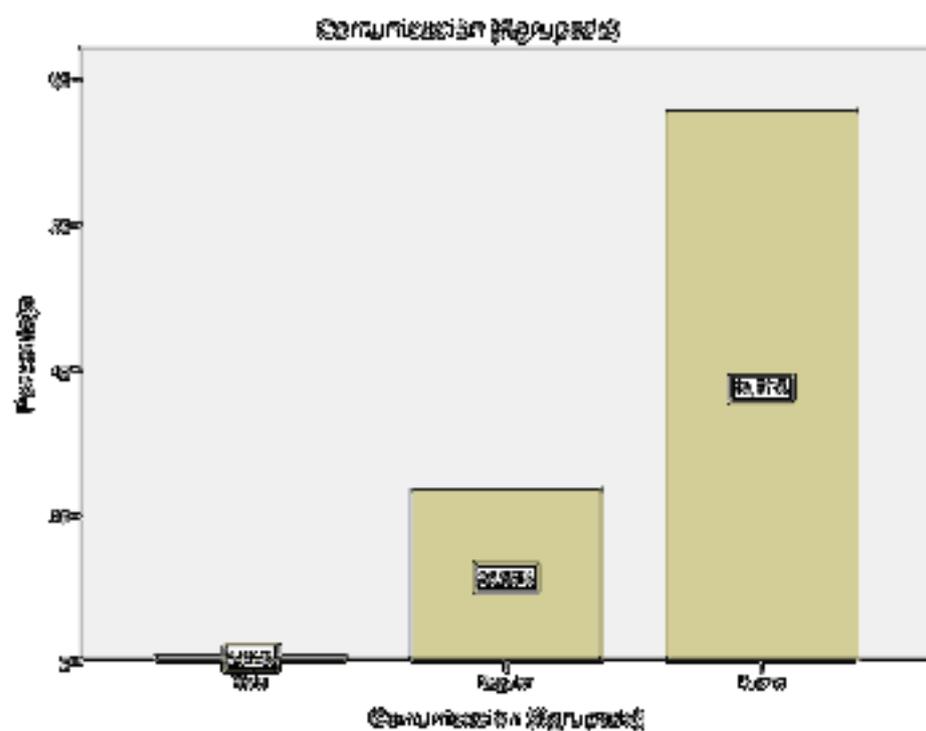
Nota. elaborado en SPSS, basándose en información del cuestionario.

La dimensión trabajo en equipo es buena para un 71,54% de los encuestados, mientras que para un 28,46% es regular.

Tabla 15.*Dimensión: Comunicación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	1	,8	,8	,8
Regular	29	23,6	23,6	24,4
Bueno	93	75,6	75,6	100,0
Total	123	100,0	100,0	

Nota. elaborado en SPSS, basándose en información del cuestionario.

Figura 25.*Dimensión: Comunicación*

Nota. elaborado en SPSS, basándose en información del cuestionario.

La dimensión comunicación es buena para un 75,61% de los encuestados, mientras que para un 23,58% considera que es regular, finalmente un 0,81% indica que es malo.

4.5. Comprobación de hipótesis

4.5.1. Prueba de normalidad

Para la presente base de datos se aplicó la prueba estadística de kolmogorov smirnov, puesto la muestra es mayor a 30 y se ajusta a sus requerimientos.

Tabla 16.

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Asignación de personal	,093	123	,011	,959	123	,001
Desempeño laboral	,188	123	,000	,938	123	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

La Tabla N°17 presentan la significancia de las variables de estudio, la variable asignación de personal presenta una significancia de 0,01, por su parte la variable desempeño laboral presenta una significancia de 0,00, es decir las variables no siguen una distribución normal.

4.5.2. Comprobación de hipótesis general

- **Planteamiento de la hipótesis**

Ho: No existe una relación significativa entre la asignación de personal militar por perfiles y el desempeño laboral en el Agrupamiento Antitanque N°3-Tacna, 2021.

H1: Existe una relación significativa entre la asignación de personal militar por perfiles y el desempeño laboral en el Agrupamiento Antitanque N°3-Tacna, 2021.

- **Significancia**

Nivel de Significancia (alfa) $\alpha = 5\%$

- **Prueba estadística**

“Correlación R de Spearman”.

Tabla 17.

Comprobación de hipótesis general

		Asignación de personal	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Asignación de personal	1,000	,957**
	Coeficiente de correlación	.	,000
	Sig. (bilateral)		
	N	123	123
Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,957**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	123	123

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

- **Lectura de valor**

$H_0: (p \geq 0.05) \rightarrow$ No se rechaza la H_0

$H_1: (p < 0.05) \rightarrow$ Rechazo la H_0

$P = 6,6087E-67; \alpha = 0.05 \rightarrow P < 0.05$ entonces se rechaza la H_0

- **Decisión**

Por medio de la tabla N°18, se determina que la significancia entre las variables de estudio, asignación de personal y desempeño laboral es menor al p valor (0,05) lo que precisa que, existe una relación significativa entre la asignación de personal militar por

perfiles y el desempeño laboral en el Agrupamiento Antitanque N°3-Tacna, 2021.

De igual manera, con un coeficiente de correlación de 0,957 se precisa una correlación positiva muy alta.

4.5.3. Comprobación de primera hipótesis específica

- **Planteamiento de hipótesis**

Ho: No existe una relación significativa entre la aptitud del personal militar y el desempeño laboral en el Agrupamiento Antitanque N°3- Tacna, 2021.

H1: Existe una relación significativa entre la aptitud del personal militar y el desempeño laboral en el Agrupamiento Antitanque N°3- Tacna, 2021.

- **Significancia**

Nivel de Significancia (alfa) $\alpha = 5\%$

- **Prueba estadística**

“Correlación R de Spearman”.

Tabla 18.

Comprobación de primera hipótesis específica

			Desempeño	
			Aptitud	laboral
Rho de Spearman	Aptitud	Coeficiente de correlación	1,000	,806**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	123	123
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,806**	1,000

Sig. (bilateral)	,000	.
N	123	123

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

- **Lectura de valor**

Ho: ($p \geq 0.05$) → No se rechaza la Ho

H1 : ($p < 0.05$) → Rechazo la Ho

$P = 2,4818E-29$; $\alpha = 0.05$ → $P < 0.05$ entonces se rechaza la Ho

- **Decisión**

Según los resultados expuestos en la tabla, se identifica un valor de significancia de (0,000), lo cual determino que existe una relación significativa entre la aptitud del personal militar y el desempeño laboral en el Agrupamiento Antitanque N°3- Tacna, 2021.

De igual manera, con un coeficiente de correlación de 0,806 se precisa una correlación positiva alta.

4.5.4. Comprobación de segunda hipótesis específica

- **Planteamiento de hipótesis**

Ho: No existe una relación significativa entre el comportamiento del personal militar y el desempeño laboral en el Agrupamiento Antitanque N°3- Tacna, 2021.

H1: Existe una relación significativa entre el comportamiento del personal militar y el desempeño laboral en el Agrupamiento Antitanque N°3- Tacna, 2021.

- **Significancia**

Nivel de Significancia (alfa) $\alpha = 5\%$

- **Prueba estadística**

Se determinó trabajar un estadístico de prueba paramétrico “Correlación R de Spearman”.

Tabla 19.

Comprobación de segunda hipótesis específica

			Desempeño	
			Comportamiento	laboral
Rho de Spearman	Comportamiento y actitud	Coeficiente de correlación	1,000	,771**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	123	123
Desempeño laboral	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,771**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	123	123

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

- **Lectura de valor**

Ho: ($p \geq 0.05$) → No se rechaza la Ho

H1 : ($p < 0.05$) → Rechazo la Ho

$P = 1,8945E-25$; $\alpha = 0.05$ → $P < 0.05$ entonces se rechaza la Ho

- **Decisión**

Según los resultados expuestos en la tabla, se identifica un valor de significancia de (0,000), lo cual determino que existe una relación significativa entre el comportamiento del personal militar y el desempeño laboral en el Agrupamiento Antitanque N°3- Tacna, 2021.

De igual manera, con un coeficiente de correlación de 0,771 se precisa una correlación positiva alta.

4.5.5. Comprobación de tercera hipótesis específica

- **Planteamiento de hipótesis**

Ho: No existe una relación significativa entre el rendimiento del personal militar y el desempeño laboral en el Agrupamiento Antitanque N°3- Tacna, 2021.

H1: Existe una relación significativa entre el rendimiento del personal militar y el desempeño laboral en el Agrupamiento Antitanque N°3- Tacna, 2021.

- **Significancia**

Nivel de Significancia (alfa) $\alpha = 5\%$

- **Prueba estadística**

Se determinó trabajar un estadístico de prueba paramétrico “Correlación R de Spearman”.

Tabla 20.

Comprobación de tercera hipótesis específica

		Desempeño	
		Rendimiento	o laboral
Rho de Spearman	Rendimiento	1,000	,969**
	Coeficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	123	123
Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,969**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	123	123

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

- **Lectura de valor**

Ho: ($p \geq 0.05$) \rightarrow No se rechaza la Ho

H1 : ($p < 0.05$) \rightarrow Rechazo la Ho

$P = 1,9732E-75$; $\alpha = 0.05 \rightarrow P < 0.05$ entonces se rechaza la Ho

- **Decisión**

Según los resultados expuestos en la tabla, se identifica un valor de significancia de (0,000), lo cual determino que existe una relación significativa entre el rendimiento del personal militar y el desempeño laboral en el Agrupamiento Antitanque N°3- Tacna, 2021.

De igual manera, con un coeficiente de correlación de 0,969 se precisa una correlación positiva muy alta.

CONCLUSIONES

Primera

Con base en los resultados expuestos en la investigación, se determina con evidencia estadística que existe una relación significativa entre la asignación de personal militar por perfiles y el desempeño laboral en el Agrupamiento Antitanque N°3-Tacna, 2021, debido a que se halló una significancia de (0,000). Asimismo, se identificó un coeficiente de correlación de (0,957), es decir, existe una correlación positiva muy alta.

Segunda

Con base en los resultados expuestos en la investigación, se determina con evidencia estadística que existe una relación significativa entre la aptitud del personal militar y el desempeño laboral en el Agrupamiento Antitanque N°3-Tacna, 2021, debido a que se halló una significancia de (0,000). Asimismo, se identificó un coeficiente de correlación de (0,806), es decir, existe una correlación positiva alta.

Tercera

Con base en los resultados expuestos en la investigación, se determina con evidencia estadística que existe una relación significativa entre el comportamiento del personal militar y el desempeño laboral en el Agrupamiento Antitanque N°3-Tacna, 2021, debido a que se halló una significancia de (0,000). Asimismo, se identificó un coeficiente de correlación de (0,771), es decir, existe una correlación positiva alta.

Cuarta

Con base en los resultados expuestos en la investigación, se determina con evidencia estadística que existe una relación significativa entre el rendimiento del personal militar y el desempeño laboral en el Agrupamiento Antitanque N°3-Tacna, 2021, debido a que se halló una significancia de (0,000). Asimismo, se

identificó un coeficiente de correlación de (0,969), es decir, existe una correlación positiva muy alta.

RECOMENDACIONES

Primero

Se sugiere a la Jefatura de Administración del personal del Ejército considerar la aplicación de una evaluación 360° en la agrupación militar para entender la asignación de personal en los diferentes rangos, evaluando así a los superiores a partir de la opinión de sus subordinados de manera anónima, con el propósito de generar un feedback de valor para la agrupación. Es importante precisar que la evaluación va dirigida al personal de tropa, suboficiales y oficiales del Agrupamiento Antitanque N°3.

Segundo

Se sugiere que la Jefatura de Bienestar del Ejército considere la posibilidad de vincular al personal con otras actividades al encontrar un alto nivel de aptitud, con el objetivo de evitar la rutina en la agrupación y permitir que cada individuo adquiera nuevo conocimiento que lo haga más valioso para la organización. Es importante señalar que esta recomendación está dirigida al personal de tropa, suboficiales y oficiales del Agrupamiento Antitanque N°3.

Tercero

Se sugiere a la Jefatura de Bienestar del Ejército implementar dinámicas grupales que implique la participación de todos los miembros del agrupamiento (personal de tropa, suboficiales y oficiales), para fortalecer los lazos laborales e incrementar el nivel de satisfacción laboral, en un ambiente saludable que incremente el desempeño laboral. Asimismo, considerar cursos de capacitación donde se genere sinergia de parte de los encuestados para cubrir las plazas de asignación laboral. Se propone el curso de liderazgo, este curso podría ayudar a los oficiales y suboficiales a desarrollar habilidades de liderazgo efectivas, tales como la toma de decisiones, la resolución de conflictos, la comunicación efectiva y la motivación del personal, y el curso de comunicación efectiva, este curso puede ayudar a los militares a

mejorar su capacidad para comunicarse clara y efectivamente, tanto en situaciones formales como informales.

Cuarto

Se sugiere a la Jefatura de Administración del personal del Ejército establecer objetivos anuales, mensuales y semanales que se encuentren vinculadas cada uno con la visión del agrupamiento, de tal modo que los esfuerzos se encuentren articulados entre sí para alcanzar los objetivos e incrementar el rendimiento de la agrupación. Asimismo, involucrar, organizar y supervisar a todo el personal (tropa, suboficiales y oficiales) para que cumplan de manera eficiente todas las tareas encomendadas.

Quinta

En cuanto al clima laboral, se sugiere profundizar en la evaluación del mismo para identificar posibles problemáticas y establecer estrategias que permitan mejorar el ambiente laboral y la satisfacción del personal militar. Se recomienda llevar a cabo una evaluación más detallada a través de encuestas o entrevistas individuales, que permitan obtener información específica y generar planes de acción concretos para mejorar la situación. Asimismo, se recomienda fomentar la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, reconocer y valorar el trabajo de los miembros del Ejército y proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo profesional:

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación 360°*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Arévalo, C. A., Arana Ercilla, M., Mendoza Gómez, M., Valencia García, F., & Muñoz Niño, J. (2012). La evaluación de competencias transversales de lectoescritura en el área de investigación para la formación del profesional de ciencias militares. *Revista Científica “ General José María Córdova”*.
- Arguero, E. A., Bernal Dias, O., Vasquez Briones, R., Martínez Cañizares, J., & Ramiro Acosta, G. (2013). *Modelo de gestión del talento humano centrado en competencias aplicado al personal técnico de la aviación del ejército Ecuatoriano*. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/7128/1/AC-AP-ESPE-047342.pdf>
- Arias. (2010). *Administración de recursos humanos para el alto Desempeño 6ta Edición*. Mexico: Editorial Trillas.
- Becker, G. S. (1983). *El capital humano. Un análisis teórico y empírico referido fundamentalmente a la educación*. Madrid: Alianza Editorial.
- Benavides. (2012). *Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*. Bogota: Editorial McGraw Hill.
- Blaug, M. (1883). *El estatus empírico de la teoría del capital humano. Una panorámica ligeramente desilusionada, en Luis Toaharia, el mercado de trabajo: teoría y aplicaciones*. Madrid: Alianza Editorial.
- Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. Madrid: UNED.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel selection in organizations*, (pp. 71-98).
- Bunk, P. G. (1995). *Pedagogía del trabajo en educación*. Tübingen: R.F.A.
- Centro de Estudios Estratégicos del Ejército del Perú. (2020). *Proceso de transformación del Ejército del Perú en el contexto del COVID-19*.

- Obtenido de <https://ceep.mil.pe/2020/04/24/proceso-de-transformacion-del-ejercito-del-peru-en-el-contexto-del-covid-19/>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGrawHill Tercera Edición.
- Chiavenato, I. (2008). *Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las Organizaciones*. Mexico: International Thomson Editores.
- Chorillos, E. M. (2020). *Armas y servicios*. Obtenido de <https://www.escuelamilitar.edu.pe/armas>
- Cisneros, M. A., Vela Reyna, J., & Rios Nequis, E. (2020). Capital intelectual, gestión del conocimiento y desempeño en universidades. *Investigacion administrativa*.
- Clares, P. M., & Echeverria Samanes, B. (2009). Formacion basada en competencias. *Revista de investigacion educativa*.
- Cuello, R. B., Cienfuegos Fructus, R., & Aguilar Panduro, E. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teorica. *Revista de Investigacion Valor Agregado*.
- Desler, G., & Varela Juárez, R. A. (2011). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- Diaz, J. L., Cuba Gutierrez, A., & Gonzales Talledo, J. (2016). *Propuesta de lineamientos para la evaluacion del desempeño de oficiales del Ejercito del Peru*. Lima: Universidad del Pacifico.
- Española, R. A. (2022). *Articular*. Obtenido de <https://dle.rae.es/articular>
- Garcia, J. R. (2020). *Evaluacion de la motivacion laboral y su aporte a la eficiencia de las operaciones del Agrupamiento Antitanque N.º3 del Ejercito peruano de la region Tacna, durante el año 2020*. Tacna: Escuela de Postgrado Neumann.
- Gonzales, D. E. (2011). *El clima organizacional del comando de educacion y doctrina del ejercito y su relacion con el nivel de actuacion en operaciones psicologicas en el personal de oficiales recientemente egresados de la Escuela Militar de Chorrillos*. Tacna: Escuela de Posgrado UNJBG.

- Guzmán Yermanos, R. M., Aldana Rubiano, L. F., & Camargo Ramírez, M. F. (2013). *Modelo de evaluación por competencias para los ocupantes de cargos de nivel estratégico en ajecolombia S.A.* Obtenido de <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/925/MODELO%20DE%20EVALUACION%20POR%20COMPETENCIA%20S.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hoyos Torres, W. (14 de Enero de 2010). *Diseño de perfil del cargo basado en competencias.* Obtenido de Revista Universidad EAFIT: <https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/16805/document%20-%202020-07-06T151914.951.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- IESTPFFAA. (2013). *Nosotros.* Obtenido de Instituto de Educación Superior Tecnológico Público "De las Fuerzas Armadas": <https://www.iestpffaa.edu.pe/Nosotros/Index/4>
- Ipenza, J. A. (2018). Evaluación del desempeño profesional en el Ejército del Perú, un desafío en el proceso de transformación institucional. *Ejército del Perú.*
- Jauregui, G. J. (2019). *Importancia de la cultura organizacional como factor determinante en la eficacia del personal militar en el Ejército del Perú.* Obtenido de http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/3053/UNFV_LE%203%20J%20J%20G%20G%20I%20G%20J%20T%20P%20O%20N%20A%20L%202019..pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kahneman, D. (2015). *Pensar rápido, pensar despacio.* España: Debate.
- Koontz, H., & Weihrich, H. y. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial.* Mexico: Editorial Mc Graw Hill.
- Majarrés, A., Castell, R., & Luna, C. (2013). Modelo de Evaluación del Desempeño Basado en Competencias. *INGENIARE*, 18.
- Martinez, S. P. (2015). *Estrategias de mejoramiento al proceso de selección de talento humano de la casa militar de la presidencia de la república.* Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13968/TRABAJO%20DE%20GRADO-ENTREGA%20FINAL.pdf?sequence=2>

- Minchola, H. A., Alanoca Sanchez, J., & Alvarado Chavez, S. (2019). *"Gestion del talento humano y desempeño laboral del personal del estado mayor del Comando de Educacion y Doctrina del Ejercito - Chorrillos -2019"*. Obtenido de <http://repositorio.esge.edu.pe/bitstream/handle/ESGEEPG/213/GESTI%C3%93N%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%20Y%20DESEMPE%C3%91O%20LABORAL%20DEL%20PERSONAL%20DEL%20EM%20EL%20COEDE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Defensa. (2018). *Decreto supremo 002-2018-DE*. Obtenido de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/39978/30673_DS_20002_2018.pdf20180710-3133-snqk44.pdf
- Ministerio de Defensa. (21 de Febrero de 2020). *Jóvenes del Servicio Militar Voluntario recibieron su Certificado Único Laboral 'Certijoven'*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/mindef/noticias/84817-jovenes-del-servicio-militar-voluntario-recibieron-su-certificado-unico-laboral-certijoven>
- Muñoz, L. G. (2019). *Perfil de puesto por competencias y su impacto en el proceso de seleccion y desempeño laboral de los colaboradores del sistema de administracion tributaria de Lima*. Lima: Universidad de Lima. Obtenido de https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10571/Mejia_Mu%c3%b1oz_Lady_Grecia_R.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pérez, J., & Merino, M. (2012). *Definición de rendimiento*. Obtenido de <https://definicion.de/rendimiento/>
- Ramirez, D. P., Arcos Medina, G., & Lagunes Dominguez, A. (2020). *Desarrollo de capacidades de investigación para estudiantes universitarios mediante el uso de estrategias instruccionales en entornos virtuales de aprendizaje. Apertura Guadalajara* .
- Robbins & Judge. (2013). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson Prentice Hall.

- Rojas, R. C. (2017). *IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN EL EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17549/CALDERON%20ROJAS%20RODRIGO%202018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rosanas. (2012). *Incentivos y sistemas de control de gestión*. Obtenido de Revista de Negocios del IEEM: <http://socrates.ieem.edu.uy/wpcontent/uploads/2012/12/focalizado.pdf>
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Sanz, M. (2019). Valoración psicológica de los aspirantes a oficiales y suboficiales de las Fuerzas Armadas. Influencia de la deseabilidad social. *Sanidad Militar*.
- Schultz, T. (1968). *Valor economico de la educacion*. Mexico: Uteha.
- Silva, S. M. (2019). *"Influencia de la gestion del talento humano en el desempeño del personal civil de la 1ra Brigada de Caballeria - Sullana, año 2017"*. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/46421/Nole_SSM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Solo, J. M. (2018). *Percepcion de las condiciones, beneficios e incentivos del servicio militar voluntario y las actitudes hacia el servicio militar voluntario en estudiantes de 5° año nivel secundario de Tacna, 2018*. Tacna: Universidad Privada de Tacna.
- Sotomayor. (2013). *Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la sede central del Gobierno Regional Moquegua*. Tacna: UNJBG.
- Torres, R. B. (2018). *Mejoramiento de la evaluacion del perfil profesional de los oficiales egresados de la escuela militar de Chorrillos CFB 2016 - 2017*. Obtenido de <http://repositorio.escuelamilitar.edu.pe/bitstream/handle/EMCH/159/MEJORAMIENTO%20DE%20LA%20EVALUACION%20DEL%20PERFIL%20PROFESIONAL%20DE%20LOS%20OFICIALES%20EGRESADO>

S%20DE%20LA%20EMCH%20-
%20RICK%20VERA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vazques. (2010). *Apuntes de medición y mejoramiento de la productividad: Chiapas*. Mexico.

Wolters, K. (23 de Octubre de 2015). *Asignación de puesto de trabajo*. Obtenido de https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASMjAwtztlUouLM_DxbIwMDS0MDIwuQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAmhIPQDUAAAA=WKE

Anexo 1: Matriz de consistencia del proyecto de investigación

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	Variable e indicadores	Técnicas e instrumento
General	General	General		
¿Qué relación existe entre la asignación de personal militar por perfiles y el desempeño laboral en el Agrupamiento Antitanque N°3-Tacna, 2021?	Determinar la relación entre la asignación de personal militar por perfiles y el desempeño laboral en el Agrupamiento Antitanque N°3 – Tacna, 2021.	Existe una relación significativa entre la asignación de personal militar por perfiles y el desempeño laboral en el Agrupamiento Antitanque N°3-Tacna, 2021.		TIPO DE INVESTIGACIÓN Básico o pura NIVEL DE INVESTIGACIÓN Correlacional DISEÑO DE INVESTIGACIÓN No experimental de corte transversal
Específico	Específico	Específicos	Variable independiente “Asignación de personal” Dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> • Aptitud • Comportamiento de personal • Rendimiento 	TECNICA Encuesta INSTRUMENTO Cuestionario POBLACION 180 personas pertenecientes al Agrupamiento Antitanque N°3 del ejército peruano de la región de Tacna
1. ¿Qué relación existe entre la aptitud del personal militar y el desempeño laboral en el Agrupamiento Antitanque N°3-Tacna, 2021? 2. ¿Qué relación existe entre el comportamiento del personal militar y el desempeño laboral en el Agrupamiento Antitanque N°3-Tacna, 2021? 3. ¿Qué relación existe entre el rendimiento del personal militar y el desempeño laboral en el Agrupamiento Antitanque N°3-Tacna, 2021?	1. Determinar la relación entre la aptitud del personal militar y el desempeño laboral en el Agrupamiento Antitanque N°3 – Tacna, 2021. 2. Determinar la relación entre el comportamiento del personal militar y el desempeño laboral en el Agrupamiento Antitanque N°3 – Tacna, 2021. 3. Determinar la relación entre el rendimiento del personal militar y el desempeño laboral en el Agrupamiento Antitanque N°3 – Tacna, 2021.	1. Existe una relación significativa entre la aptitud del personal militar y el desempeño laboral en el Agrupamiento Antitanque N°3-Tacna, 2021. 2. Existe una relación significativa entre el comportamiento del personal militar y el desempeño laboral en el Agrupamiento Antitanque N°3- Tacna, 2021. 3. Existe una relación significativa entre el rendimiento del personal militar y el desempeño laboral en el Agrupamiento Antitanque N°3-Tacna, 2021.	Variable dependiente “Desempeño laboral” Dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> • Compensación y beneficios • Trabajo en equipo • Comunicación 	MUESTRA 123 personas pertenecientes al Agrupamiento Antitanque N°3 del ejército peruano de la región de Tacna.

Anexo 2: Instrumento de investigación

CUESTIONARIO ASIGNACIÓN DE PERSONAL

Género: Masculino () Femenino ()

Grupo etario: 18 a 24 años () ; 25 a 34 años () ; 35 a 44 años () ; 45 a 54 años () , 55 años a más ()

Instrucciones: Marque con un aspa (x) en la casilla numerada según tu criterio.

Escala: (1) Totalmente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Totalmente de acuerdo.

Dimensiones	Nº	Ítems	1	2	3	4	5
Aptitud	1	Tengo conocimientos suficientes para realizar las tareas propias de mi puesto.					
	2	Conozco los procesos correctos para realizar mis tareas.					
	3	Cuento con la experiencia requerida para las actividades que realizo.					
	4	Tengo la capacidad para enfocarme en la raíz de los problemas para solucionarlos.					
	5	Estoy capacitado para evaluar cada una de las tareas que realizo.					
Comportamiento	6	Realizo las funciones y deberes propios del puesto sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.					
	7	Con frecuencia realizo aportes importantes para mejorar el trabajo, sugiriendo formas para actualizar los objetivos instituciones.					
	8	Muestro amabilidad con todos, facilitando la comunicación, permitiendo un ambiente de franqueza, serenidad y respeto.					
	9	Participó activamente en la consecución de una meta común, trabajando en colaboración con otros, generando visión compartida, busca resultados y compromisos conjuntos.					
	10	Asumo y transmito el conjunto de valores institucionales, en su comportamiento y actitudes					

		demuestra sentido de pertenencia a la institución.					
Rendimiento	11	Trabajo con cuidado, esmero, preocupación por nitidez y forma de presentación de las labores asignadas.					
	12	Considero la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicios en modo eficiente y en tiempo oportuno.					
	13	Laboro tiempo extra para alcanzar los objetivos planteados en la institución.					
	14	Cumplo con las tareas que me permitan lograr con los objetivos planteados.					
	15	Demuestro resultados eficientes al nivel solicitado por la institución.					

CUESTIONARIO DESEMPEÑO LABORAL

Instrucciones: Marque con un aspa (x) en la casilla numerada según tu criterio.

Escala: (1) Totalmente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Totalmente de acuerdo.

Dimensiones	Nº	Ítems	1	2	3	4	5
Satisfacción laboral	1	La institución cumple con las necesidades laborales en los plazos previstos					
	2	Se preocupan los funcionarios por brindar un excelente clima laboral al personal.					
	3	La institución brinda seguridad laboral para el personal militar.					
	4	Se interesan por la situación personal que Ud. Atraviesa.					
	5	Todos tienen las mismas oportunidades de formación y capacitación que ofrece la institución.					
Compensación y beneficios	6	En la institución existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el personal militar ascienda.					
	7	Las recompensas e incentivos que reciben los					

		trabajadores se dan por iniciativa de la institución.						
	8	En esta institución existe suficiente recompensa por hacer un buen trabajo.						
	9	Existen incentivos económicos cuando uno realiza un trabajo excepcional.						
	10	Los ascensos en la Institución se manejan de una manera justa,						
Trabajo en equipo	11	La mayoría de las veces en el área de trabajo compartimos la información más que guardarla para nosotros.						
	12	En el área mantenemos una buena relación permanentemente entre el personal militar.						
	13	Existe espíritu de trabajo en equipo entre el personal que trabaja en la Institución.						
	14	En la institución todos se esfuerzan por ayudar y lograr en conjunto los objetivos esperados.						
	15	En esta institución existe individualismo y la cooperación es pobre.						
Comunicación	16	La comunicación es adecuada en la institución.						
	17	El personal comunica libremente sus ideas.						
	18	La relación entre oficiales, suboficiales y tropa es adecuada.						
	19	La institución motiva la comunicación y buenas relaciones internas.						
	20	Existe participación y colaboración en forma conjunta entre personal.						

