



Propuesta de Gestión del Recurso Humano para Impulsar la Transformación Institucional del Ejército del Perú en 2025

Human Talent Management Proposal to Drive the Institutional Transformation of the Peruvian Army in 2025

Lcdo. Martín Lizardo Zegarra Bastidas ¹, Bach. Christian Alexander Orellana Cajigao ²

¹Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú (mzegarrab@esge.edu.pe) 

²Escuela Superior de Guerra del Ejército, Lima, Perú (corellanac@esge.edu.pe) 

RESUMEN

La investigación tuvo como propósito analizar la gestión del recurso humano en el Ejército del Perú y su alineación con el Plan de Transformación Institucional (PTI), así como formular estrategias orientadas a su optimización. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de carácter teórico-empírico, empleando el método hermenéutico y la teoría fundamentada. Se utilizaron como técnicas la entrevista semiestructurada, la observación directa y el análisis documental, aplicadas a personal especializado y auxiliar en gestión de recursos humanos. Los hallazgos evidenciaron brechas significativas entre lo normado y lo ejecutado en los procesos de atracción, organización, retención, desarrollo y evaluación del desempeño, destacándose prácticas como la asignación de funciones basada en disponibilidad en lugar de competencias, desigualdades territoriales en el acceso a capacitación y bienestar, y un sistema de evaluación con limitada retroalimentación. Se concluye que la gestión del talento humano mantiene un enfoque predominantemente administrativo que dificulta su articulación con los objetivos del

Recibido: 15 de abril del 2026. Aceptado: 20 de abril del 2026. Publicado: 30 de junio 2026

Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Atribución - No Comercia_Compartir Igual 4.0 Internacional. (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>) que permite el uso no comercial, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que la obra original sea debidamente citada

Descripción del autor:

Martín Lizardo Zegarra Bastidas

Oficial de Infantería del Ejército del Perú, licenciado en ciencias militares, con especialidad en unidades blindadas y experiencia como oficial de estado mayor en áreas de logística, recursos humano y planeamiento en unidades militares de diferentes dependencias de ejército; actualmente Maestrando en la Escuela Superior de Guerra del Ejército del Perú.

Christian Alexander Orellana Cajigao

Licenciado en Ciencias Militares y Mayor del Ejército del Perú, Magister en solución de conflictos, Maestrando en Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales en la Pontificia Universidad Católica del Perú y Maestrando en Ciencias Militares en la Escuela Superior de Guerra del Ejército y oficial de Estado Mayor con experiencia en Logística y Recursos Humanos.

PTI. En consecuencia, se plantean estrategias centradas en la gestión por competencias, la estandarización de procesos y el fortalecimiento del enfoque estratégico del talento humano para favorecer una mayor eficiencia institucional.

Palabra clave: Gestión del talento humano, Plan de Transformación Institucional, talento humano, Ejército del Perú.

ABSTRACT

The purpose of this research was to analyze human resource management in the Peruvian Army and its alignment with the Institutional Transformation Plan (ITP), as well as to formulate strategies aimed at its optimization. The study was conducted using a qualitative, theoretical-empirical approach, employing the hermeneutic method and grounded theory. Semi-structured interviews, direct observation, and document analysis were used as techniques, applied to specialized and support personnel in human resource management. The findings revealed significant gaps between the established norms and the actual practices in the processes of attraction, organization, retention, development, and performance evaluation. Notable practices included assigning duties based on availability rather than competencies, territorial inequalities in access to training and benefits, and an evaluation system with limited feedback. The study concludes that human resource management maintains a predominantly administrative focus, hindering its alignment with the objectives of the ITP. Consequently, strategies are proposed that center on competency-based management, process standardization, and strengthening the strategic approach to human talent to promote greater institutional efficiency.

Keywords: Human talent management, Institutional Transformation Plan, human talent, Peruvian Army

I. Introducción

En el contexto actual, marcado por entornos estratégicos complejos y dinámicos, las instituciones militares enfrentan la necesidad de modernizar sus estructuras organizacionales y fortalecer la gestión del recurso humano como condición para la sostenibilidad y eficiencia institucional. En el caso del Ejército del Perú, el Plan de Transformación Institucional (PTI) proyecta una visión de fortalecimiento de capacidades hacia el 2050, lo que exige una articulación efectiva entre el talento humano y los objetivos estratégicos institucionales.

La gestión del recurso humano cumple un rol central en el ámbito militar debido a la diversidad de funciones, especialidades y escenarios operativos; sin embargo, estudios recientes evidencian brechas persistentes entre lo normado y lo ejecutado en procesos como asignación, capacitación y evaluación del desempeño. Estas limitaciones afectan el logro de los objetivos estratégicos y la eficacia de las políticas de transformación organizacional (Trujillo & Valencia, 2021; Garin & Rodrigo, 2024). Asimismo, la falta de sistemas meritocráticos consolidados y de mecanismos sólidos de evaluación y promoción dificulta una gestión basada en competencias (Pérez & Flores, 2022).

A ello se suman dinámicas globales como la modernización tecnológica y la demanda de mayor eficiencia en el sector público, que refuerzan la necesidad de actualizar la gestión del recurso humano (Alonso, 2023). En este sentido, el PTI enfatiza que optimizar el empleo del personal implica no solo capacitarlo, sino asignarlo según competencias definidas (Ejército del Perú, 2020). Asimismo, Benavides (2021) señala que la transformación institucional debe sustentarse en enfoques basados en capacidades, reafirmando la importancia de una gestión estratégica del talento humano para consolidar una transformación institucional sostenible.

II. Método

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, orientado a comprender de manera interpretativa los fenómenos asociados a la gestión del recurso humano en el Ejército del Perú. Se adoptó un diseño teórico-empírico, que articuló los fundamentos conceptuales con la realidad institucional teoría fundamentada, orientada a la construcción de categorías y relaciones emergentes a partir de los datos, mediante procesos de codificación abierta, axial y selectiva. El escenario de estudio comprendió el Comando de Personal del Ejército (COPERE), la Dirección de Planeamiento del Ejército (DIPLANE) y las cinco divisiones del Ejército. La muestra incluyó una selección intencional de oficiales con experiencia en gestión del recurso humano y una muestra teórica de documentos normativos y especializados. La información se recopiló mediante entrevistas semiestructuradas, análisis documental y observación directa, y fue procesada con el software Atlas.ti 23, lo que permitió identificar patrones y categorías relevantes para el análisis.

III. Categorías y análisis

3.1 Definición de las categorías y subcategorías

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), los objetos de estudio en una investigación cualitativa se organizan y comprenden mediante categorías analíticas que permiten estructurar conceptualmente el fenómeno observado. En este estudio, dichas categorías emergen del análisis sistemático de la información obtenida a partir de entrevistas a expertos y auxiliares especializados, la revisión documental y la observación directa del investigador. Con base en este proceso se definieron dos categorías preestablecidas que orientan la comprensión de las mejoras necesarias en la gestión del recurso humano en el marco del Plan de Transformación Institucional (PTI), así como sus respectivas subcategorías.

3.1.1 Categoría 1: Gestión del Recurso Humano

El análisis cualitativo se estructuró a partir de categorías y subcategorías predefinidas, construidas mediante la triangulación de entrevistas a expertos y

auxiliares expertos, revisión documental y observación directa. Este enfoque permitió organizar y comprender el objeto de estudio a partir de conceptos analíticos que emergieron del tratamiento sistemático de la información cualitativa, conforme a lo señalado por Hernández y Mendoza (2018). En este marco, se identificaron dos categorías centrales: gestión del recurso humano y Plan de Transformación Institucional (PTI), que permitieron analizar las mejoras requeridas en la gestión del personal militar.

La gestión del recurso humano se consolidó como una categoría clave del análisis, al evidenciarse que los procesos de atracción/provisión, organización, retención, desarrollo y evaluación del desempeño operan de manera interdependiente, aunque con niveles de aplicación heterogéneos. Los hallazgos revelaron una brecha persistente entre los lineamientos normativos y la práctica operativa, en la que las decisiones sobre asignación y empleo del personal estuvieron condicionadas principalmente por la disponibilidad inmediata y las exigencias del servicio, más que por criterios técnicos basados en competencias. Esta situación coincide con lo planteado por Robbins y Judge (2019), quienes señalan que la desalineación entre funciones y capacidades reales del trabajador deteriora la motivación y el desempeño, afectando la eficiencia organizacional.

En la subcategoría atracción/provisión, se identificó una distancia significativa entre el perfil institucional esperado y las competencias verificables del personal incorporado. El análisis evidenció que los procesos de selección priorizaron en muchos casos la rapidez de cobertura de vacantes por sobre la evaluación técnica rigurosa, especialmente en unidades de provincia. Este hallazgo resulta congruente con Chiavenato (2011), quien sostiene que el reclutamiento efectivo debe garantizar la coherencia entre perfil, competencias y exigencias del cargo, dado que la calidad de la provisión condiciona todo el ciclo de gestión del talento humano.

Respecto a la organización del personal, el análisis mostró una desconexión recurrente entre la especialidad del militar y las funciones efectivamente desempeñadas, situación atribuida a manuales de puestos desactualizados y a reasignaciones funcionales determinadas por urgencias operativas. Esta práctica genera pérdidas de productividad y afecta la cohesión institucional, tal como advierten Robbins y Judge (2019), al señalar que las estructuras organizativas disfuncionales incrementan el estrés laboral y reducen el compromiso con la institución.

La retención del personal emergió como una de las áreas más sensibles dentro de la gestión del recurso humano, al estar estrechamente vinculada con el bienestar, las condiciones de servicio y las oportunidades de desarrollo profesional. Los resultados evidenciaron desigualdades territoriales significativas, especialmente entre Lima y las unidades ubicadas en zonas alejadas, donde las condiciones de infraestructura y la carga operativa inciden negativamente en la permanencia del personal. Estos hallazgos se alinean con Chiavenato (2011) y Herzberg (2007), quienes destacan que la retención depende tanto de factores higiénicos como condiciones laborales y estabilidad, como de factores motivacionales relacionados con el crecimiento y el reconocimiento.

En relación con la subcategoría desarrollo, el análisis evidenció que, si bien existe una política institucional orientada a la capacitación y formación continua, su implementación resulta desigual y limitada por brechas tecnológicas, logísticas y territoriales. La concentración de oportunidades formativas en Lima, frente a una dependencia casi exclusiva de modalidades virtuales en provincias, restringe el acceso equitativo al desarrollo profesional. Esta situación concuerda con lo expuesto por Armstrong (2021) y Chiavenato (2011), quienes señalan que el desarrollo del personal debe concebirse como un proceso estratégico continuo que permita la adaptación organizacional y el fortalecimiento de competencias especializadas.

Finalmente, la evaluación del desempeño se identificó como un proceso formalmente establecido, pero con una utilidad estratégica limitada. La ausencia de criterios claros, retroalimentación efectiva y uso de indicadores objetivos redujo su función como herramienta de mejora y toma de decisiones. Este hallazgo coincide con lo propuesto por Armstrong (2020) y Aguinis (2019), quienes sostienen que la evaluación del desempeño solo genera valor cuando se orienta al desarrollo, la mejora continua y la planificación del talento, y no cuando se limita a un procedimiento administrativo.

En conjunto, el análisis confirma la existencia de brechas estructurales entre lo normado y lo ejecutado en la gestión del recurso humano del Ejército del Perú. A pesar de contar con un marco regulatorio sólido y alineado al Plan de Transformación Institucional, su aplicación resulta fragmentada y dependiente del contexto territorial. Como sostienen Gómez et al. (2005) y Nonato et al. (2024), una gestión del recurso humano efectiva requiere procesos estandarizados, coherencia estratégica y articulación entre planificación y ejecución. En este sentido, la gestión del talento humano se configura como un eje crítico que condiciona tanto la eficiencia operativa como la capacidad de transformación institucional que la organización busca alcanzar.

Figura 1

Red semántica que explica la categoría 1: Gestión del Recurso Humano



Nota. Resultado de la categoría 1 en base a las subcategorías atracción, organización, retención, desarrollo y evaluación del desempeño.

3.1.2 Categoría 2: Plan de transformación institucional

El análisis de la categoría Plan de Transformación Institucional (PTI) evidencia brechas relevantes entre el enfoque estratégico propuesto y su implementación operativa en el Ejército del Perú. En términos generales, los hallazgos muestran que los procesos asociados al empleo, rotación, calidad del personal, capacidades de gestión y captación de tropa se desarrollan bajo una lógica predominantemente reactiva, centrada en la atención de necesidades inmediatas, lo que limita el logro de los objetivos de transformación institucional.

En relación con la optimización del empleo del personal, se observa una desconexión entre los lineamientos doctrinarios del PTI y la práctica operativa cotidiana, ya que la asignación de personal prioriza la cobertura de plazas por disponibilidad antes que la correspondencia entre competencias y funciones. Esta situación restringe la eficiencia institucional y dificulta la consolidación de una gestión estratégica del talento, tal como advierte Chiavenato (2011), quien sostiene que la asignación basada en competencias es clave para la eficiencia organizacional. Del mismo modo, Benavides (2021) subraya que la gestión por capacidades exige coherencia entre planificación y ejecución, condición que no se cumple plenamente en el contexto analizado.

Respecto a la rotación del personal, el análisis revela que esta se ejecuta mayoritariamente para cubrir vacíos operativos, sin responder a criterios técnicos o de mérito, lo que genera discontinuidad en los procesos y limita el desarrollo del capital humano. Esta práctica contrasta con lo señalado por Guerra et al. (2024), quienes indican que la rotación debe planificarse estratégicamente para evitar impactos negativos en la organización, así como con Sarjito (2023), quien destaca que una movilidad planificada fortalece las competencias y la institucionalidad. En este sentido, la rotación actual no contribuye de manera efectiva a los objetivos del PTI.

En cuanto a la calidad del personal técnico, subalterno y militar (TSM), se identifican brechas significativas en competencias, particularmente en áreas tecnológicas y analíticas. Estas limitaciones afectan la capacidad de respuesta institucional frente a escenarios operativos complejos y limitan el avance del PTI. Los hallazgos coinciden con lo planteado por Huamani y Areas (2024), quienes señalan que el desarrollo del talento humano es un factor clave para la modernización organizacional, así como con Choquecahua (2025), quien enfatiza la necesidad de fortalecer la especialización y la formación continua para elevar el desempeño institucional.

El fortalecimiento de las capacidades de gestión constituye otro eje crítico del PTI. El análisis evidencia que la limitada disponibilidad de sistemas modernos, conectividad e infraestructura tecnológica restringe la implementación efectiva de procesos de gestión integrados, ralentizando la transformación institucional. En concordancia, Garin y Rodrigo (2024) sostienen que la gestión moderna debe articular sistemas eficientes con el desarrollo de las personas, mientras que Real (2025) resalta que la transformación digital es un componente esencial para la modernización de las fuerzas armadas.

Finalmente, en la subcategoría optimización del sistema de captación de tropa, se identifican avances parciales en la estandarización de procesos, pero persisten desigualdades territoriales que afectan la cobertura y calidad de la captación, especialmente en zonas alejadas. Estas limitaciones reducen la eficacia del sistema y dificultan la alineación del proceso de reclutamiento con los objetivos estratégicos del PTI. Al respecto, Diallo (2024) señala que los sistemas de captación deben incorporar herramientas modernas y criterios basados en competencias, mientras que Trujillo y Valencia (2021) afirman que la transformación militar requiere procesos de reclutamiento coherentes con la planificación estratégica.

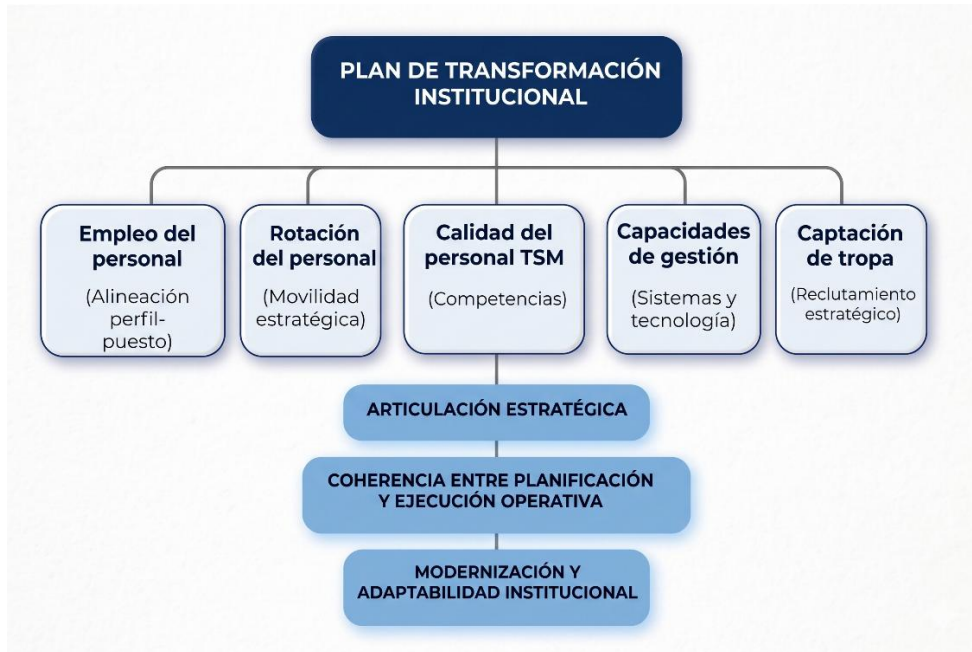
En síntesis, el análisis de la categoría Plan de Transformación Institucional demuestra que, si bien el Ejército del Perú cuenta con un marco estratégico orientado a la modernización, su implementación se ve limitada por prácticas operativas tradicionales, brechas en capacidades humanas y tecnológicas, y una aplicación desigual de los lineamientos del PTI. Estas condiciones evidencian la necesidad de fortalecer un enfoque integral de gestión del talento humano y de modernización institucional que permita alinear de manera efectiva la planificación estratégica con la ejecución operativa.

3.2 Definición de las categorías y subcategorías

La red semántica de la categoría Plan de Transformación Institucional evidencia que dicho plan constituye el eje estratégico que orienta el proceso de modernización del Ejército del Perú. La red integra las subcategorías de optimización del empleo y rotación del personal, mejora de la calidad del personal técnico, subalterno y militar, fortalecimiento de las capacidades de gestión y optimización del sistema de captación de tropa, las cuales actúan como mecanismos operativos del proceso de transformación. Estas subcategorías se articulan de manera interdependiente, permitiendo la coherencia entre la planificación estratégica y la ejecución operativa. La red muestra que las limitaciones o avances en estos componentes condicionan el grado de implementación efectiva del Plan, destacando su carácter sistémico, dinámico y orientado a la modernización, adaptación y sostenibilidad institucional.

Figura 2

Red semántica que explica la categoría 2: Plan de transformación institucional



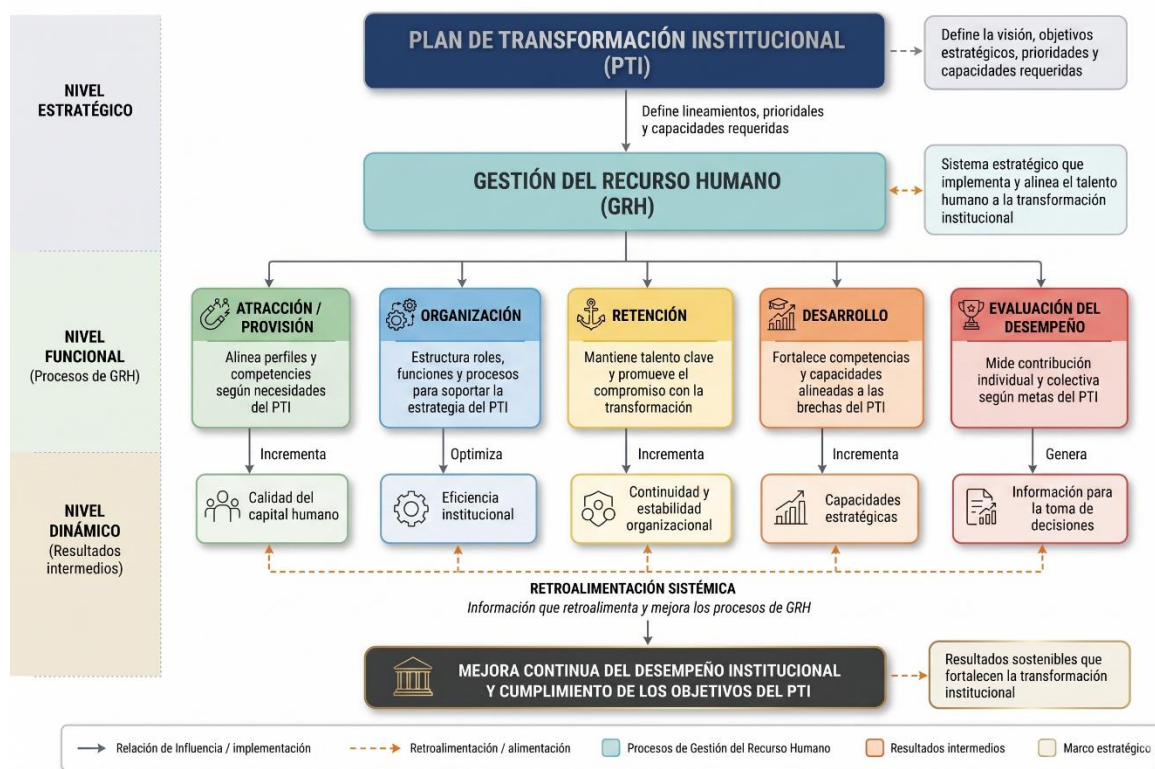
Nota. Resultado de la categoría 2 y sus subcategorías.

3.3 Triangulación

Según Hernández y Mendoza (2018), la triangulación permite validar los resultados mediante la convergencia de múltiples fuentes de datos. Para fortalecer la validez de los hallazgos en este estudio, se integraron los aportes provenientes de la observación directa, el análisis documental y las entrevistas semiestructuradas, lo que permitió construir una visión holística y sólida sobre la gestión del recurso humano y su relación con el PTI.

Figura 3

Red semántica que explica la gestión del recurso humano y su enfoque en el PTI



Nota. Resultado de la vinculara las categorías 1 y 2.

IV. Discusión

Los hallazgos del estudio evidencian que la gestión del recurso humano en el Ejército del Perú presenta brechas estructurales entre los lineamientos del Plan de Transformación Institucional (PTI) y su ejecución operativa. Estos resultados no solo confirman la existencia de limitaciones en los procesos de gestión del talento, sino que permiten comprender las causas subyacentes de dichas limitaciones a la luz de la teoría organizacional y de estudios previos en contextos militares y públicos.

En relación con el empleo del personal, los resultados muestran que la asignación continúa realizándose prioritariamente en función de la disponibilidad inmediata antes que del ajuste entre competencias y funciones. Este resultado puede explicarse por la persistencia de una lógica operativa tradicional, característica de organizaciones militares altamente jerarquizadas y sometidas a exigencias constantes

de cobertura funcional. Este hallazgo coincide con Chiavenato (2011), quien señala que cuando la urgencia operativa prevalece sobre la gestión por competencias, se generan desajustes que afectan la eficiencia institucional. Asimismo, Benavides (2021) sostiene que la gestión basada en capacidades solo se consolida cuando existe coherencia efectiva entre la planificación estratégica y la ejecución cotidiana, lo cual en el presente estudio se evidencia de forma parcial, limitando el impacto del PTI.

Respecto a la rotación del personal, los resultados indican que esta responde principalmente a la necesidad de cubrir vacíos operativos y no a criterios estratégicos orientados al desarrollo del capital humano. Este comportamiento organizacional puede explicarse por la ausencia de sistemas formales de planificación de la movilidad y por la presión operativa que enfrentan las unidades, especialmente en zonas alejadas. Estos hallazgos coinciden con Guerra et al. (2024), quienes advierten que la rotación no planificada genera discontinuidad operativa y pérdida de conocimiento institucional. A su vez, Sarjito (2023) enfatiza que la rotación estratégica constituye un mecanismo de fortalecimiento del talento humano, lo que pone en evidencia que la práctica observada en el Ejército del Perú limita el aporte de este proceso a la transformación institucional.

En cuanto a la calidad del personal técnico, subalterno y militar (TSM), se identificaron brechas relevantes en competencias tecnológicas y analíticas, particularmente en relación con las demandas de modernización institucional. Estos resultados pueden atribuirse a un sistema de formación que no ha evolucionado al mismo ritmo que las exigencias del entorno operativo contemporáneo, marcado por la digitalización y la complejidad de los escenarios de defensa. Este hallazgo coincide con Huamani y Areas (2024), quienes señalan que el desarrollo del talento humano es un factor central para la modernización organizacional. De igual forma, Choquecagua (2025) sostiene que la especialización y la formación continua son esenciales para elevar la capacidad operativa, reforzando la necesidad de fortalecer los programas formativos en el marco del PTI.

En relación con el fortalecimiento de las capacidades de gestión, los resultados evidencian que las limitaciones en infraestructura, conectividad y sistemas

tecnológicos constituyen uno de los principales obstáculos para la implementación efectiva del PTI. Este resultado puede explicarse por una modernización institucional que ha priorizado el diseño estratégico por sobre el desarrollo de condiciones habilitantes para su ejecución. Estos hallazgos coinciden con Garin y Rodrigo (2024), quienes afirman que la gestión moderna requiere la integración coherente de personas, procesos y tecnología. Del mismo modo, Real (2025) destaca que la transformación digital en las fuerzas armadas es un componente esencial para asegurar eficiencia y sostenibilidad institucional, lo cual permite comprender por qué la ausencia de sistemas modernos ralentiza el proceso de transformación.

Finalmente, en el análisis del sistema de captación de tropa, se evidencian avances parciales en la estandarización de los procesos, pero persisten brechas territoriales que limitan la cobertura y calidad de la captación, especialmente en regiones alejadas. Este resultado puede explicarse por la limitada presencia institucional y por la falta de estrategias diferenciadas de reclutamiento adaptadas a los contextos locales. Este hallazgo coincide con Diallo (2024), quien señala que los sistemas de captación modernos deben incorporar herramientas tecnológicas y enfoques basados en competencias. Asimismo, Trujillo y Valencia (2021) sostienen que los procesos de reclutamiento deben estar plenamente alineados con la planificación estratégica para contribuir efectivamente a la transformación institucional.

En términos generales, los resultados del estudio son consistentes con la literatura que señala que los procesos de transformación institucional requieren no solo marcos normativos sólidos, sino también una implementación efectiva basada en la gestión estratégica del talento humano. La persistencia de prácticas operativas tradicionales, la desigualdad territorial y las brechas en capacidades humanas y tecnológicas explican en gran medida las dificultades para consolidar el Plan de Transformación Institucional en el Ejército del Perú, reforzando la necesidad de fortalecer un enfoque integral de gestión por competencias, planificación estratégica y modernización organizacional.

V. Conclusiones

El análisis integral de la gestión del recurso humano en el Ejército del Perú evidencia que los procesos de atracción, organización, retención, desarrollo y evaluación del desempeño se ejecutan de manera heterogénea y fragmentada, sin una articulación plena con los lineamientos establecidos en el Plan de Transformación Institucional. Se observa que la asignación del personal continúa respondiendo, en gran medida, a criterios de disponibilidad operativa antes que, a la verificación sistemática de competencias, lo cual genera desajustes entre especialidad y función, impactando negativamente en la eficiencia institucional y en el aprovechamiento óptimo del talento humano.

Asimismo, la triangulación metodológica basada en entrevistas, observación directa y análisis documental confirma la existencia de brechas territoriales significativas entre Lima y las unidades ubicadas en provincias, particularmente en el acceso a oportunidades de capacitación, condiciones de bienestar e infraestructura institucional. A ello se suma que el sistema de evaluación del desempeño presenta una aplicación limitada en términos de retroalimentación y uso estratégico de sus resultados, reduciendo su aporte a la toma de decisiones. En conjunto, estos hallazgos evidencian que la gestión actual del recurso humano mantiene un enfoque predominantemente administrativo, lo que restringe su contribución efectiva al proceso de transformación y modernización institucional del Ejército del Perú.

La propuesta de estrategias para optimizar la gestión del recurso humano, en el marco del Plan de Transformación Institucional, se sustenta en la necesidad de consolidar un modelo estratégico orientado por competencias, la estandarización de procesos y el fortalecimiento del talento humano como eje central de la modernización institucional. Los resultados muestran que la optimización del empleo del personal requiere una alineación efectiva entre perfil, especialidad y función, mientras que los procesos de rotación deben responder a criterios técnicos y a una planificación estratégica de mediano y largo plazo. Asimismo, la calidad del personal técnico y subalterno demanda el fortalecimiento de competencias técnicas y digitales, en tanto que las capacidades de gestión institucional requieren la modernización de sistemas, infraestructura y cultura organizacional. Por otro lado, el sistema de captación de tropa

necesita ser ampliado y tecnificado para garantizar equidad territorial. En conjunto, estas estrategias permitirán reducir las brechas identificadas, mejorar la eficiencia operativa y consolidar de manera progresiva la implementación del Plan de Transformación Institucional en el Ejército del Perú.

Finalmente, la investigación permite concluir que la implementación de un modelo de jerarquización estratégica de la gestión del recurso humano, alineado al Plan de Transformación Institucional, constituye un factor determinante para lograr la articulación coherente de los niveles estratégico, táctico y operativo del Ejército del Perú. Dicho modelo integra los roles estratégicos institucionales, expresados en competencias y funciones, con las actividades operativas concretas que posibilitan su ejecución, asegurando la trazabilidad entre objetivos estratégicos, acciones estratégicas, actividades específicas e indicadores de desempeño. En este marco, la gestión del talento humano deja de operar de manera fragmentada y reactiva para configurarse como un sistema integrado, orientado a la generación de productos institucionales pertinentes, capaces de responder de forma eficaz, eficiente y oportuna a las necesidades de la gestión del recurso humano dentro del proceso de transformación institucional, fortaleciendo la sostenibilidad y efectividad del PTI.

VI. Bibliografía

- Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4.^a ed.). Pearson Education.
- Aliaga, C., & Cofré, D. (2021). Gestión del talento humano y retención laboral en organizaciones públicas. *Formación Universitaria*, 14(1), 1-10. <https://doi.org/10.4067/S0718-500620210001000XX>
- Alonso, R. (2023). *Transformación organizacional y modernización del sector público*. SciELO. <https://www.scielo.org/>
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15.^a ed.). Kogan Page. <https://www.koganpage.com/product/armstrongs-handbook-of-human-resource-management-practice-9780749498276>

- Armstrong, M. (2021). *Strategic human resource management: A guide to action* (6.^a ed.). Kogan Page.
- Benavides, L. (2021). *Transformación institucional basada en capacidades en fuerzas armadas* [Tesis de maestría, CEPLAN]. Repositorio Institucional CEPLAN. <https://repositorio.ceplan.gob.pe/>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (9.^a ed.). McGraw-Hill.
- Choquecahua, J. (2025). Formación y especialización del talento humano en instituciones militares contemporáneas. *Revista de Estudios Estratégicos*, 12(1), 45-60.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16.^a ed.). Pearson.
- Diallo, A. (2024). Modern recruitment systems in defense organizations: Competency-based approaches. *Defense Management Review*, 8(2), 33-48. <https://doi.org/10.XXXX/dmr.2024.002>
- Ejército del Perú. (2020). *Plan de Transformación Institucional del Ejército del Perú al 2050*.
- Garin, M., & Rodrigo, P. (2024). *Gestión estratégica del talento humano en organizaciones complejas*. Scopus. <https://www.scopus.com/>
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2005). *Gestión de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Guerra, R., Morales, P., & León, J. (2024). Gestión estratégica de la rotación del personal en organizaciones públicas complejas. *Revista Latinoamericana de Administración Pública*, 16(2), 77-94.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (2007). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business School Press. (Obra original publicada en 1959).
- Huamani, E., & Areas, M. (2024). Desarrollo del talento humano y modernización institucional en entornos militares. *Revista Peruana de Gestión Pública*, 9(1), 21-38.
- Nonato, J., et al. (2024). *Gestión organizacional y articulación institucional en sistemas complejos*. ScienceDirect. <https://www.sciencedirect.com/>
- Orosco, J., & Escobedo, M. (2025). *Planificación organizacional y desempeño institucional*. Repositorio Universitario. <https://repositorio.universitario.edu/>

- Pérez, L., & Flores, R. (2022). *Gestión por competencias y meritocracia en el sector público*. Redalyc. <https://www.redalyc.org/>
- Real, D. (2025). Transformación digital y gestión institucional en fuerzas armadas de América Latina. *Journal of Military Studies*, 14(1), 1-18.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional* (17.^a ed.). Pearson.
- Sarjito, P. (2023). Movilidad estratégica y desarrollo del capital humano en organizaciones jerárquicas. *International Journal of Human Resource Strategy*, 11(3), 59-73.
- Trujillo, F., & Valencia, A. (2021). *Reformas militares y modernización institucional en América Latina*. SciELO. <https://www.scielo.org/>
- Vargas, C. (2011). *La investigación cualitativa: fundamentos y metodología*. Redalyc. <https://www.redalyc.org/>