

Gestión del talento humano y desarrollo de competencias en la especialización anfibia de oficiales y suboficiales del ejército peruano

Human talent management and development of competencies in the amphibious specialization of officers and NCOs of the Peruvian Army

Gestão do talento humano e desenvolvimento de competências na especialização anfíbia dos oficiais e suboficiais do exército peruano

Hector Aderly Choquecahua Gutierrez

choco58118@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0007-2644-248X>

Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Lima, Perú

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.5i10.107>

Artículo recibido 18 de febrero 2024 | Aceptado 24 de marzo 2025 | Publicado 3 de abril 2025

RESUMEN

La investigación analiza la influencia de la gestión del talento humano en el desarrollo de competencias en oficiales y suboficiales del Ejército Peruano especializados en operaciones anfibia. El objetivo es determinar cómo las dimensiones de planeamiento y selección, capacitación y desarrollo profesional, y retención y motivación impactan en competencias técnicas, físicas, cognitivas y actitudinales. Con enfoque explicativo, diseño no experimental y metodología cuantitativa, se aplicaron encuestas a una muestra de 40 participantes. Los resultados indican un avance significativo en la capacitación profesional y competencias técnicas, mientras que el planeamiento del talento y la motivación presentan áreas de mejora. Se concluye que una gestión estratégica y adaptativa del talento humano es fundamental para fortalecer las capacidades tácticas y operativas en contextos extremos. El estudio aporta evidencias relevantes para optimizar la formación militar y plantea recomendaciones para futuras investigaciones en el ámbito de defensa.

Palabras clave: Talento humano; Desarrollo de competencias; Motivación del personal; Capacitación profesional

ABSTRACT

This research examines the impact of talent management on competence development among officers and non-commissioned officers in the Peruvian Army specialized in amphibious operations. The study aims to evaluate how planning and selection, professional development and training, and retention and motivation influence technical, physical, cognitive, and attitudinal competencies. Employing an explanatory approach, non-experimental design, and quantitative methodology, surveys were conducted with a sample of 40 participants. Results reveal significant progress in professional development and technical competencies, while areas like talent planning and motivation require further enhancement. The study concludes that a strategic and adaptive approach to talent management is vital for strengthening tactical and operational capabilities in challenging environments. This research provides valuable insights into optimizing military training and presents recommendations for future studies in the defense sector.

Keywords: Human Talent; Competence Development; Personnel Motivation; Professional Training

RESUMO

Esta pesquisa analisa o impacto da gestão de talentos no desenvolvimento de competências entre os oficiais e suboficiais do Exército Peruano especializados em operações anfíbias. O estudo busca avaliar como o planejamento e seleção, capacitação e desenvolvimento profissional, e retenção e motivação influenciam competências técnicas, físicas, cognitivas e atitudinais. Utilizando uma abordagem explicativa, design não experimental e metodologia quantitativa, foram aplicadas pesquisas a uma amostra de 40 participantes. Os resultados mostram progresso significativo no desenvolvimento profissional e competências técnicas, enquanto áreas como planejamento de talentos e motivação requerem melhorias adicionais. Conclui-se que uma abordagem estratégica e adaptativa à gestão de talentos é fundamental para fortalecer as capacidades táticas e operacionais em ambientes desafiadores. Esta pesquisa fornece insights valiosos para otimizar o treinamento militar e apresenta recomendações para estudos futuros no setor de defesa.

Palavras-chave: Talento Humano; Desenvolvimento de Competências; Motivação do Pessoal; Capacitação Profissional

INTRODUCCIÓN

La administración del talento humano en las fuerzas armadas es clave para asegurar operaciones militares efectivas y eficientes. En el ámbito de las operaciones anfíbias, donde la coordinación y la especialización tienen un papel fundamental, resulta crucial fomentar competencias específicas tanto en oficiales como en suboficiales. Este enfoque no solo optimiza el desempeño individual, sino que también refuerza la capacidad operativa de las unidades militares en su conjunto.

En diversos países, las fuerzas armadas han aplicado estrategias para gestionar eficazmente el talento humano. En España, el Ministerio de Defensa señala que una gestión adecuada mejora el desempeño de los profesionales más capacitados, refuerza la cultura organizacional y eleva la productividad de la institución (Ministerio de Defensa de España, 2023). Además, Estados Unidos ha desarrollado programas especializados para Marines, centrados en habilidades técnicas y tácticas avanzadas necesarias para operaciones anfíbias, destacando la importancia de una formación continua adaptada a las exigencias operativas (Smith y Jones, 2022).

Según Rodríguez (2023) analiza cómo las Fuerzas Armadas de España implementan la gestión estratégica del talento, enfocándose en competencias y liderazgo. Utilizando entrevistas y análisis documental, se concluye que Ejército, Armada y Aire priorizan la planificación del talento mediante evaluación, formación y asignación basada en competencias. Se destaca que la profesionalización militar necesita liderazgo transformacional y planificación estratégica para asegurar la sostenibilidad institucional.

En América Latina, Colombia implementa rigurosos procesos de selección para identificar y desarrollar el talento en su ejército, lo cual fortalece su capacidad operativa y mejora la productividad institucional (Universidad Militar Nueva Granada, 2021). Estas experiencias reflejan la importancia de desarrollar competencias estratégicas para enfrentar los retos modernos en el ámbito militar.

En el caso de Guerrero (2017) analizó las funciones y competencias necesarias para el personal de las Fuerzas Armadas colombianas embarcado en operaciones anfibias. Utilizó una metodología descriptiva basada en revisión documental y análisis de perfiles laborales. El estudio identificó habilidades clave como operaciones terrestres, urbanas, helicoportadas y fluviales, además de tiro, primeros auxilios y liderazgo. Concluyó que el éxito de estas misiones depende de una gestión del talento humano alineada a estándares técnicos y las demandas del entorno anfibio.

En Perú, la gestión del talento humano en las fuerzas armadas ha tomado gran importancia en los últimos años. Investigaciones muestran que desarrollar competencias organizacionales, gerenciales y técnicas en los oficiales contribuye al fortalecimiento de estas instituciones (Arenas Lizárribal, 2021). Además, se ha resaltado la relevancia de la formación en logística anfibia, fundamental para asegurar una planificación precisa y conocimientos especializados que garanticen el éxito en operaciones militares en escenarios complejos.

De esa manera Orrego (2024) investigó cómo la gestión del talento humano en la Marina de Guerra del Perú se relaciona con la defensa nacional entre 2019 y 2020. Usando un enfoque cuantitativo, se encontró una alta relación entre ambos aspectos, concluyendo que mejorar la gestión del talento en el sector naval peruano es clave para fortalecer la defensa nacional. Finalmente, Arenas (2021) analizó cómo la gestión del talento humano por competencias influye en el fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú. Con un enfoque cuantitativo y un diseño explicativo, se estudió a 919 oficiales superiores asimilados de los tres institutos militares. Los resultados mostraron que esta gestión tiene un impacto significativo en la eficiencia y operatividad de las fuerzas armadas, destacando la importancia de implementar modelos basados en competencias para fortalecer la institución.

La gestión del talento humano es esencial para fortalecer instituciones como las fuerzas armadas. Este proceso abarca la planificación, desarrollo, retención y evaluación del personal, buscando mejorar su rendimiento y alinearlos con los objetivos organizacionales. En el ámbito militar, donde se requiere alta disciplina y especialización, es clave adoptar modelos de gestión por competencias. Estos permiten desarrollar habilidades específicas para funciones críticas como combate, rescate y defensa territorial, garantizando la capacidad operativa ante situaciones exigentes.

En las fuerzas armadas, la gestión del talento humano debe ir más allá de lo administrativo e incluir el desarrollo ético, operativo y estratégico del personal. Las instituciones modernas consideran al capital humano como un recurso estratégico que necesita cultivarse de forma constante. En el Ejército Peruano, esto es clave para fortalecer habilidades que permitan enfrentar retos en diversos entornos, como las operaciones anfibias, donde la movilidad, coordinación entre instituciones y respuesta táctica son esenciales. Por ello, la gestión del talento debe alinearse con las demandas operativas y geográficas del país.

La gestión del talento humano en la especialización anfibia del Ejército Peruano debe enfocarse en competencias técnicas, físicas, cognitivas y actitudinales, adaptadas a los desafíos en entornos ribereños, marítimos y fluviales. Estas operaciones exigen personal capacitado para trabajar en condiciones extremas con autonomía, coordinación y liderazgo táctico. Arenas Lizárribal (2021) señala que una gestión deficiente puede reducir el rendimiento en estas funciones. Por ello, se requiere una estrategia integral que incluya selección, formación continua, evaluación y retención del personal calificado, asegurando la eficacia de las misiones anfibias en defensa nacional.

El planeamiento del talento humano es crucial para prever, organizar y garantizar la disponibilidad de personal según las necesidades institucionales. Este proceso incluye identificar perfiles, anticipar la demanda y establecer mecanismos para cubrir puestos estratégicos. En el ámbito militar, considera factores como entrenamiento físico, habilidades técnicas y capacidad para trabajar bajo presión, asegurando la preparación de personal especializado para maniobras complejas como las operaciones anfibias. Esto permite al Ejército planificar tanto la cantidad de efectivos como las habilidades necesarias para cumplir sus funciones eficazmente.

En el Ejército Peruano, el planeamiento y la selección del talento son clave para las unidades de operaciones anfibias. Estas misiones requieren personal con habilidades específicas, como desplazamiento en agua, combate en terrenos mixtos y liderazgo en situaciones difíciles. Arenas Lizárribal (2021) advierte que una gestión inadecuada en estas etapas puede afectar el desarrollo de competencias y el éxito de las misiones. Por ello, se necesitan sistemas que ajusten los perfiles a las demandas de esta especialización, junto con filtros efectivos en la selección y planes de carrera que mantengan motivado al talento capacitado, asegurando una fuerza operativa eficiente.

La capacitación y el desarrollo profesional son esenciales en la gestión del talento humano, especialmente en entornos desafiantes. Estos procesos permiten al personal adquirir habilidades y conocimientos actualizados para cumplir sus funciones de manera eficiente (Chiavenato, 2011). En el ámbito militar, la formación continua es clave para enfrentar las demandas cambiantes de seguridad y defensa.

En operaciones anfibias, se requiere una preparación rigurosa en áreas como desembarco, navegación y combate en zonas litorales. También se trabaja en habilidades físicas y psicológicas para operar en condiciones adversas (Vidal, 2021). El Ejército Peruano ha implementado programas de capacitación en su Escuela de Operaciones Especiales, orientados a preparar a oficiales y suboficiales para enfrentar los retos únicos de estas misiones, fortaleciendo así la eficacia de sus unidades en defensa del país.

El desarrollo de competencias es clave para formar y fortalecer habilidades cognitivas, técnicas, actitudinales y emocionales, necesarias para un desempeño eficaz. Tobón (2019) señala que estas competencias se construyen de forma integrada y permiten a las personas responder eficazmente a distintas

situaciones. En el ámbito militar, este desarrollo es crucial para enfrentar escenarios de riesgo, destacando la importancia de aplicar el conocimiento teórico en condiciones reales.

Según Paredes y Paredes (2020), las competencias en el ámbito castrense deben incluir dominio tecnológico, toma de decisiones bajo presión y liderazgo en condiciones extremas. Además de habilidades técnicas, también abarcan valores como disciplina y responsabilidad. Esto es esencial en unidades especializadas que enfrentan misiones complejas y requieren preparación continua.

En el Ejército Peruano, el desarrollo de competencias en operaciones anfibias es una prioridad. Arenas Lizárribal (2021) identifica que estas habilidades, como desplazamiento acuático, uso de armamento, reacción rápida y liderazgo bajo presión, son fundamentales para el éxito operativo. Los programas formativos deben alinearse con las exigencias anfibias para garantizar resultados efectivos y seguridad en las misiones. Sin esta preparación, se reduce la capacidad operativa y aumentan los riesgos en cada misión.

La conmemoración de los 50 años de los comandos anfibios destaca su trayectoria y la necesidad de seguir desarrollando competencias específicas para enfrentar retos actuales y futuros. Sin embargo, existen desafíos en la gestión del talento humano, ya que estudios señalan deficiencias en el manejo por competencias, lo que podría afectar la eficacia de las operaciones militares. Esto evidencia la importancia de mejorar las estrategias de gestión en el ámbito militar, con la finalidad de fortalecer las capacidades de sus unidades en operaciones anfibias.

El desafío de esta investigación se centra en la implementación de estrategias eficaces para gestionar el talento humano, con el objetivo de desarrollar y fortalecer las competencias de oficiales y suboficiales especializados en operaciones anfibias. Resolver este aspecto es crucial para optimizar la capacidad operativa del Ejército Peruano y asegurar el éxito en misiones que demandan alta coordinación y especialización. Una gestión deficiente del talento puede poner en riesgo tanto la eficacia como la seguridad de las operaciones militares en entornos anfibios.

MÉTODO

Esta investigación busca analizar cómo la gestión del talento humano influye en el desarrollo de competencias en operaciones anfibias del Ejército Peruano. Su enfoque explicativo establece relaciones entre planificación, capacitación y retención del personal y su impacto en habilidades técnicas, físicas, cognitivas y actitudinales. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), este tipo de estudio examina los fenómenos y las razones detrás de ellos.

El diseño es no experimental, ya que las variables no se manipulan, sino que se observan en su estado natural. Es un estudio transversal, con datos recogidos en un solo momento, y utiliza un enfoque cuantitativo

basado en instrumentos estructurados y análisis estadístico. Este diseño resulta útil para comprender procesos complejos sin alterarlos, asegurando resultados válidos y basados en evidencia.

La investigación tiene como unidad de análisis a los oficiales y suboficiales especializados en operaciones anfibas del Ejército Peruano. Ellos participan en misiones tácticas en entornos ribereños, fluviales y marítimos. Este grupo fue elegido por su relación directa con las variables estudiadas: gestión del talento humano y desarrollo de competencias. Según Babbie (2021), la unidad de análisis es el foco de observación y fuente de datos empíricos. El estudio busca entender cómo la planificación, capacitación y motivación afectan las competencias técnicas, físicas y actitudinales de este personal, cuya preparación es clave para la defensa territorial y las operaciones tácticas.

La población de estudio incluye a 40 oficiales y suboficiales del Ejército Peruano que trabajan en unidades de operaciones anfibas. Estos militares tienen formación específica para actuar en entornos fluviales, marítimos y ribereños, participando en maniobras tácticas de alta demanda física y estratégica. Según Sampieri, Collado y Lucio (2014), la población se define como un grupo con características comunes sobre el cual se recopila información. En este caso, comparten formación, experiencia y responsabilidad en operaciones anfibas, siendo clave para analizar cómo la gestión del talento humano impacta en sus competencias. La elección de esta población es estratégica por su especialización y su relevancia en defensa nacional.

El tamaño de la muestra se estableció mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, basado en la accesibilidad y el contexto institucional militar. La selección incluyó oficiales y suboficiales especializados en operaciones anfibas del Ejército Peruano, asignados a unidades estratégicas en zonas del litoral y áreas fluviales. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), este enfoque es útil cuando el acceso a la población es limitado, considerando disponibilidad, experiencia y relación directa con las variables. Así, se priorizó personal con experiencia comprobada y formación especializada, garantizando datos relevantes para los objetivos del estudio.

La muestra se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a que el acceso a los datos en el Ejército Peruano depende de autorización institucional. Según Sampieri, Collado y Lucio (2014), este tipo de muestreo selecciona participantes por su disponibilidad y características específicas. En este caso, se eligieron a 40 oficiales y suboficiales especializados en operaciones anfibas, con experiencia comprobada y disposición para participar. Esto asegura que los datos sean relevantes y provengan de personal directamente relacionado con la gestión del talento y desarrollo de competencias, fortaleciendo la validez del estudio.

En esta investigación, se utilizó la encuesta como herramienta principal para recopilar datos de manera estructurada, confiable y rápida. Este método es ideal para estudios explicativos con diseño no

experimental, ya que ayuda a analizar percepciones y experiencias de los participantes. Se aplicó una encuesta estructurada a oficiales y suboficiales especializados en operaciones anfibias del Ejército Peruano, enfocándose en la gestión del talento humano y el desarrollo de competencias. La encuesta garantiza anonimato, organiza la información de forma sistemática y permite usar escalas tipo Likert para medir variables, siendo efectiva en contextos jerárquicos.

El análisis de la información seguirá un enfoque cuantitativo, empleando estadísticas descriptivas e inferenciales. Primero, se organizarán y presentarán los datos usando frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central. Luego, se aplicará el coeficiente de Spearman para analizar la relación entre la gestión del talento humano y el desarrollo de competencias en el ámbito militar. Este método, adecuado para estudios con variables ordinales y escalas Likert, utilizará herramientas como SPSS para garantizar resultados confiables y alineados con los objetivos e hipótesis del estudio.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Inicialmente, se procedió a la recolección de información mediante la técnica de encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario previamente validado. La aplicación de esta encuesta permitió obtener datos relevantes de la muestra seleccionada para el estudio. Posteriormente, se llevó a cabo un análisis descriptivo, seguido de un análisis inferencial, cuyos resultados se presentan a continuación.

Con el fin de obtener los estadísticos descriptivos, la información fue procesada utilizando la escala de Stanones, la cual categoriza los resultados en tres niveles: Bajo, Medio y Alto, para su análisis descriptivo. Es importante destacar que los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario fueron organizados y tabulados en una matriz de Likert. En la Tabla 1 se presenta un resumen de los estadísticos descriptivos correspondientes a las variables y dimensiones identificadas en el estudio.

Tabla 1. Estadísticos Descriptivos

Variables y dimensiones	N	Media	Desviación	Coeficiente
			estándar	variación
Gestión del talento humano	40	72,30	8,761	12,12
Planeamiento y selección del talento,	40	75,35	10,733	14,24
Capacitación y desarrollo profesional,	40	36,05	6,755	18,74
Retención y motivación del personal	40	39,30	4,219	10,74

En la Tabla 2, se presenta el nivel de la variable "Gestión del talento humano" y su distribución, lo que permite evaluar la relevancia de esta variable dentro del estudio. Según los resultados obtenidos, los encuestados indican una percepción favorable sobre la importancia de la Gestión del talento humano, con

un 75% de respuestas que corresponden a los niveles alto y medio, reflejando así su relevancia en las unidades de análisis estudiadas.

Tabla 2. *Nivel de Gestión de Talento Humano*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto (79-85)	20	50.0%
Medio (66-78)	10	25.0%
Bajo (58-65)	10	25.0%
Total	40	100.0%

El análisis de la Gestión del talento humano que se le aplicó a oficiales y suboficiales especializados en operaciones anfibia del Ejército Peruano, muestra que el 50% de los oficiales y suboficiales consideran un nivel alto en la importancia de la Gestión del talento humano, el 25% se encuentran en un nivel medio y el 25% restante presentan un nivel bajo. Esto refleja una distribución equilibrada con una mayoría en una percepción alta, donde se refleja una cualidad tanto en la parte media como en la baja de la Gestión del talento humano.

Por otro lado, en la Tabla 3, se muestra la relevancia que tiene la Capacitación y desarrollo profesional y su distribución, lo que permite evaluar la importancia de esta dimensión. Según los resultados obtenidos, los encuestados muestran una percepción positiva sobre la relevancia de implementar Capacitación para el desarrollo profesional, con un 80% de respuestas en los niveles alto y medio, lo que resalta su impacto en los análisis realizados.

Tabla 3. *Nivel de Capacitación para el desarrollo profesional*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Alto (84-90)	24	60.0%
Medio (68-83)	8	20.0%
Bajo (52-67)	8	20.0%
Total	40	100.0%

Los resultados muestran que la mayoría de los participantes, un 60% (24 personas), se ubican en el nivel alto de capacitación y desarrollo profesional, lo que indica un fortalecimiento significativo en esta dimensión. Esto refleja un compromiso institucional considerable en la formación continua y profesionalización del personal. Sin embargo, un 20% (8 personas) se encuentran en el nivel medio, y otro 20% (8 personas) en el nivel bajo, lo que evidencia áreas de mejora en ciertos casos. Estos resultados resaltan la necesidad de ajustar estrategias y programas de capacitación para garantizar un acceso equitativo a oportunidades de desarrollo y maximizar el rendimiento de todo el personal militar, promoviendo un progreso uniforme dentro de la institución.

En la Tabla 4, se presentan los niveles de la variable Gestión del talento humano, lo que permite evaluar la importancia de cada una de sus dimensiones. En cuanto a los resultados obtenidos, los encuestados expresan una percepción del 85% (niveles alto y medio) respecto a la dimensión de Planeamiento y selección del talento, un 85% (niveles alto y medio) sobre la dimensión de Capacitación y desarrollo profesional y un 75% (niveles alto y medio) en relación con la dimensión de Retención y motivación del personal. Estos hallazgos indican que las dimensiones seleccionadas son apropiadas para interpretar adecuadamente la variable de Gestión del talento humano.

Tabla 4. Nivel de las dimensiones de la variable Gestión del talento humano

Dimensiones	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Planeamiento y Selección del talento	Bajo (18-23)	6	15.0%
	Medio (24-28)	12	30.0%
	Alto (29-31)	22	55.0%
	Total	40	100%
Capacitación y Desarrollo profesional	Bajo (11-14)	6	15.0%
	Medio (15-17)	10	25.0%
	Alto (18-19)	24	60.0%
	Total	40	100%
Retención y Motivación del personal	Bajo (21-26)	10	25.0%
	Medio (27-33)	12	30.0%
	Alto (34-37)	18	45.0%
	Total	40	100%

Respecto a la dimensión Planeamiento y Selección del talento, la mayoría de los oficiales y suboficiales especializados en operaciones anfibias se encuentran en un nivel alto, con un 55% (22 personas), lo que indica que el Ejército Peruano realiza esfuerzos significativos para identificar y seleccionar perfiles adecuados para estas misiones tácticas. Sin embargo, un 30% (12 personas) se ubican en un nivel medio, y el 15% (6 personas) en un nivel bajo, lo que sugiere áreas de mejora en los procesos de planeamiento y selección para garantizar una alineación completa con las necesidades estratégicas de las operaciones anfibias.

En el ámbito de la Capacitación y Desarrollo profesional esta dimensión, considera que un 60% (24 personas) alcanzaron un nivel alto, lo que refleja un compromiso notable del Ejército en la formación y el crecimiento profesional del personal especializado. No obstante, un 25% (10 personas) están en nivel medio, y un 15% (6 personas) en nivel bajo, lo que resalta la importancia de ampliar las oportunidades de capacitación y desarrollo continuo para elevar el rendimiento general y la especialización de todos los miembros.

Con relación a la Retención y Motivación del personal, en esta dimensión, un 45% (18 personas) se encuentran en nivel alto, lo que indica que el Ejército Peruano implementa acciones que motivan y retienen

a su personal especializado en operaciones anfibas. Sin embargo, un 30% (12 personas) están en nivel medio, y un 25% (10 personas) en nivel bajo, lo cual sugiere que aún hay oportunidades para fortalecer estrategias de retención y motivación que garanticen la estabilidad y el compromiso del talento humano dentro de estas unidades clave.

Estas observaciones proporcionan una perspectiva integral del estado actual de cada dimensión dentro del ámbito de gestión en las unidades de operaciones anfibas del Ejército Peruano, destacando aspectos clave que requieren atención para optimizar la planeación estratégica, la capacitación y el desarrollo profesional, así como la retención y motivación del personal. Cada resultado identificado sirve como un indicador valioso para mejorar la eficacia global del personal especializado, fortaleciendo su preparación y capacidades tácticas en escenarios anfibas y contribuyendo directamente al cumplimiento de los objetivos institucionales de defensa y seguridad. Este enfoque busca garantizar un progreso constante en el rendimiento operativo mediante el fortalecimiento del talento humano en áreas críticas y estratégicas.

En la Tabla 5, se muestran los niveles de la Variable dependiente, Desarrollo de competencias y su distribución, lo que permite evaluar la relevancia de cada una de estas dimensiones. Según los resultados obtenidos, los encuestados manifiestan una percepción del 85% (niveles alto y medio) en cuanto a la dimensión competencias técnicas operativas, un 75% (niveles alto y medio) en relación con la dimensión de Competencias físicas y psicomotrices y 85% (niveles alto y medio) en cuanto a la dimensión Competencias cognitivas y actitudinales. Estos resultados sugieren que las dimensiones han sido correctamente seleccionadas para interpretar la variable Desarrollo de competencias.

Tabla 5. Nivel de las Dimensiones de la Variable dependiente Desarrollo de competencias

Dimensiones	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Competencias técnicas operativas	Bajo (11-14)	6	15.0%
	Medio (15-17)	10	25.0%
	Alto (18-19)	24	60.0%
	Total	40	100%
Competencias físicas y psicomotrices	Bajo (21-26)	10	25.0%
	Medio (27-33)	12	30.0%
	Alto (34-37)	18	45.0%
	Total	40	100%
Competencias cognitivas y actitudinales	Bajo (18-23)	6	15.0%
	Medio (24-28)	12	30.0%
	Alto (29-31)	22	55.0%
	Total	40	100%

El análisis de las Competencias técnicas operativas indica que la mayoría del personal, un 60% (24 personas), se encuentra en el nivel alto, lo cual refleja un adecuado desarrollo en habilidades específicas para ejecutar operaciones tácticas en entornos anfibas. Sin embargo, un 25% (10 personas) se ubican en nivel medio y un 15% (6 personas) en nivel bajo, evidenciando la necesidad de fortalecer programas de

formación que aseguren una mejora uniforme en las competencias técnicas operativas dentro de estas unidades clave.

Los resultados referentes a la dimensión Competencias físicas y psicomotrices considera que el 45% (18 personas) presentan un nivel alto, indicando un buen nivel de preparación física y psicomotriz para enfrentar las exigencias de las operaciones anfibias. No obstante, un 30% (12 personas) están en nivel medio y un 25% (10 personas) en nivel bajo, lo que resalta la importancia de implementar estrategias adicionales para optimizar la capacidad física y psicomotriz del personal militar, garantizando su eficacia en condiciones extremas.

En cuanto a las Competencias cognitivas y actitudinales, los resultados reflejan que el 55% (22 personas) alcanzan un nivel alto, evidenciando una buena capacidad para la toma de decisiones, el liderazgo y el trabajo bajo presión. Aun así, el 30% (12 personas) se encuentran en nivel medio y un 15% (6 personas) en nivel bajo, lo que apunta a la necesidad de fortalecer estas competencias a través de programas específicos que permitan consolidar el rendimiento y la cohesión de los equipos militares en situaciones críticas.

Discusión

Los hallazgos de esta investigación resaltan las interrelaciones críticas entre la gestión del talento humano y el desarrollo de competencias en las unidades de operaciones anfibias del Ejército Peruano. El análisis de las dimensiones respectivas de ambas variables ofrece una comprensión profunda y contextualizada que aporta tanto al ámbito teórico como práctico del estudio, demostrando su relevancia y potencial impacto.

En el análisis de las tres dimensiones, correspondiente a la variable Gestión del talento humano, los resultados enfatizan la importancia de una gestión estratégica en contextos militares especializados. La dimensión de "Planeamiento y selección del talento" mostró que, aunque una mayoría significativa (55%) alcanza un nivel alto, existe un porcentaje relevante (45%) en niveles medio y bajo. Según teorías de gestión organizacional, la selección eficaz es esencial para garantizar que el personal cuente con las características adecuadas para cumplir funciones críticas. En este contexto, mejorar los procesos de planeamiento y selección podría optimizar la alineación de perfiles con los requerimientos específicos de las operaciones anfibias.

Por otro lado, la "Capacitación y desarrollo profesional" exhibe un fortalecimiento notable, con un 60% en nivel alto, lo que refuerza la importancia de la formación continua en instituciones militares. No obstante, un 40% restante en niveles medio y bajo indica una necesidad de ampliar las oportunidades de capacitación para garantizar una preparación equitativa. Finalmente, en la dimensión de "Retención y motivación del personal", aunque el nivel alto abarca un 45%, la presencia de un 55% en niveles medio y

bajo sugiere que, a pesar de los esfuerzos actuales, hay un margen considerable para implementar estrategias más sólidas de motivación y fidelización del personal.

Respecto a las dimensiones relacionadas con el desarrollo de competencias, los resultados reflejan la relevancia de habilidades específicas para cumplir con los objetivos operativos de las unidades anfibias. Las "Competencias técnicas operativas" destacaron con un 60% en nivel alto, validando que los procesos formativos actuales contribuyen al desarrollo de habilidades críticas. Sin embargo, el 40% en niveles medio y bajo plantea desafíos en términos de estandarización y accesibilidad de estos programas.

Las "Competencias físicas y psicomotrices" mostraron una distribución más dispersa, con un 45% en nivel alto y un 55% en niveles medio y bajo. Esto resalta la necesidad de fortalecer los entrenamientos físicos y psicomotores, esenciales para la ejecución efectiva en entornos extremos. En cuanto a las "Competencias cognitivas y actitudinales", un 55% en nivel alto evidencia avances significativos, pero el 45% restante en niveles medio y bajo subraya la importancia de un desarrollo más uniforme en áreas como el liderazgo y la toma de decisiones bajo presión.

Este estudio no solo confirma teorías previas que establecen la conexión entre la gestión del talento humano y el desarrollo de competencias, sino que también aporta evidencia empírica específica al contexto militar peruano, contribuyendo de esta manera a relacionar la teórica con la práctica. A nivel práctico, los hallazgos ofrecen recomendaciones claras para optimizar la formación, retención y motivación del personal militar especializado, contribuyendo así al fortalecimiento de las capacidades institucionales en el ámbito de defensa nacional.

En un contexto operacional, los resultados tienen implicaciones significativas para las políticas de recursos humanos en el Ejército Peruano. La necesidad de ajustes en la gestión del talento humano, junto con la consolidación de programas de desarrollo de competencias, sugiere que se deben adoptar enfoques más integrales y adaptativos. A nivel teórico, los hallazgos refuerzan la importancia de analizar estas variables en contextos jerárquicos y operativos, enriqueciendo el conocimiento sobre cómo las fuerzas armadas pueden optimizar su rendimiento a través de una gestión estratégica del talento humano.

En síntesis, esta investigación destaca no solo las fortalezas actuales en las unidades de operaciones anfibias, sino también las oportunidades para mejorar el rendimiento institucional. El estudio sirve como un punto de referencia crítico para la implementación de estrategias más efectivas en la gestión del talento humano y el desarrollo de competencias, alineadas con los desafíos específicos del entorno militar.

CONCLUSIONES

Los resultados de esta investigación demuestran que la gestión del talento humano desempeña un papel crucial en el desarrollo de competencias especializadas en las unidades de operaciones anfibias del Ejército Peruano. Cada dimensión analizada (planeamiento y selección del talento, capacitación y desarrollo

profesional, y retención y motivación del personal) evidencia su impacto directo en el rendimiento y la preparación de los oficiales y suboficiales. Este hallazgo no solo valida teorías previas, sino que también subraya la importancia de adoptar enfoques estratégicos y adaptados al contexto militar para optimizar el desempeño de las fuerzas armadas.

En cuanto al planeamiento y selección del talento, los datos reflejan avances significativos en la alineación de perfiles con las demandas operativas, aunque persisten áreas que requieren refinamiento para lograr una selección más precisa y estratégica. Por su parte, la capacitación y el desarrollo profesional destacan como fortalezas clave, con una mayoría del personal en niveles altos, aunque aún se identifican oportunidades para ampliar el alcance de los programas de formación, asegurando una actualización continua que permita un desempeño uniforme en todos los niveles jerárquicos.

La dimensión de retención y motivación del personal revela que, si bien se implementan estrategias efectivas, es necesario reforzar las políticas de fidelización y reconocimiento del talento humano. Esto resulta esencial para garantizar no solo la permanencia, sino también el compromiso del personal altamente capacitado en un entorno tan exigente como el de las operaciones anfibias. Estas acciones contribuirían a crear un ambiente institucional favorable para el desarrollo integral del talento humano.

Por otro lado, el análisis del desarrollo de competencias muestra que las dimensiones técnicas, físicas y psicocognitivas son fundamentales para la preparación de las fuerzas militares en entornos extremos. Los niveles altos registrados en estas competencias reflejan un progreso notable, pero las brechas identificadas en niveles medio y bajo sugieren la necesidad de fortalecer los programas existentes. Esto garantizaría que todos los oficiales y suboficiales cuenten con habilidades técnicas específicas, capacidades físicas adecuadas y la resiliencia cognitiva y actitudinal necesarias para cumplir eficazmente sus funciones en escenarios complejos.

Desde una perspectiva teórica, este estudio aporta evidencia empírica que refuerza la relación entre la gestión del talento humano y el desarrollo de competencias en contextos militares especializados. Asimismo, destaca la relevancia de un enfoque integral que aborde tanto las necesidades institucionales como las demandas operativas específicas de entornos anfibios. En términos prácticos, los hallazgos ofrecen lineamientos concretos para mejorar las políticas de recursos humanos en el Ejército Peruano, con implicaciones directas en la planificación estratégica, la formación y la motivación del personal.

Finalmente, este trabajo abre caminos para futuras investigaciones que profundicen en las dinámicas específicas de gestión del talento humano y desarrollo de competencias en otros contextos operativos, tanto nacionales como internacionales. También invita a explorar nuevas metodologías y herramientas que optimicen estos procesos, contribuyendo al fortalecimiento institucional de las fuerzas armadas y, por ende,

a la defensa y seguridad nacional. Las conclusiones aquí presentadas no solo sintetizan los logros alcanzados, sino que también señalan un horizonte claro para el desarrollo continuo en este campo de estudio.

CONFLICTO DE INTERESES

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses para la publicación del presente artículo científico.

REFERENCIAS

- Arenas, R. (2021). Gestión del talento humano en los oficiales asimilados y su contribución al fortalecimiento de las Fuerzas Armadas del Perú. Centro de Altos Estudios Nacionales. <https://repositorio.caen.edu.pe/bitstreams/faf72043-7c27-46c7-977d-22021011b494/download>
- Babbie, E. (2021). Fundamentos de la investigación social (7.^a ed.). Aprendizaje Cengage.
- Bickford, T. (2020). Operaciones anfibias y estrategia marítima. Revisión de la Escuela de Guerra Naval, 73(2), 41–59.
- Chiavenato, I. (2011). Gestión del talento humano. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2021). Gestión del talento humano. Educación McGraw-Hill.
- El Peruano. (2021). Boinas verdes: los 50 años de los comandos anfibios del Perú. <https://elperuano.pe/noticia/136156-boinas-verdes-los-50-anos-de-los-comandos-anfibios-del-peru>
- Escuela de Operaciones Especiales. (sf). Escuela de Operaciones Especiales. <https://esprom.edu.pe/jeoes/>
- García, D., y Ramírez, M. (2022). Condición física y desempeño psicomotor en entornos militares exigentes. Revista de Entrenamiento Táctico, 10(1), 33–47.
- Goleman, D. (2019). Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional. Editorial Kairós.
- Guerrero Mayorga, JA (2017). Funciones y competencias laborales del personal embarcado en operaciones militares anfibias [Tesis de maestría, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.umng.edu.co/bitstream/10654/15904/1/GuerreroMayorgaJuanAntonio2017.pdf>
- Hernández, J., y Palacios, F. (2020). Capacidades psicomotrices en operaciones militares especiales: Un enfoque desde el entrenamiento físico adaptado. Revista de Ciencias Aplicadas al Combate, 6(2), 22–35.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Huntington, S. (2016). El soldado y el Estado: Teoría y política de las relaciones cívico-militares. Prensa de la Universidad de Harvard.
- Iglesias, R. (2025). Influencia de la gestión de recursos humanos en la productividad del personal de la Fábrica de Armas y Municiones del Ejército. Revista Arandú, 12(1), 2138–2155. <https://www.uticvirtual.edu.py/revista.ojs/index.php/revistas/article/view/731/1108>
- Janowitz, M. (2017). El soldado profesional: Un retrato social y político. Prensa libre.
- Klein, G. (2018). Fuentes de poder: Cómo las personas toman decisiones. Prensa del MIT.
- Ministerio de Defensa de España. (2023). Desarrollo del talento en las FAS, el coaching como herramienta. <https://www.defensa.gob.es/ceseden/-/desarrollo-del-talento-en-las-fas-el-coaching-como-herramienta-1>

- Mulder, M. (2020). Teoría e investigación de competencias: Una síntesis. Revisión del desarrollo de recursos humanos, 19(1), 3–24.
- Orrego Peche, AA (2024). Gestión del talento humano en la Marina de Guerra del Perú y su relación con la defensa nacional: 2019-2020. Alicia Concytec. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/ISIL_5bc61f092901693491fbfdf8309e35be
- Ortega, J. (2020). Entrenamiento físico y condición táctica en fuerzas armadas latinoamericanas. Revista de Ciencias del Deporte Militar, 5(2), 60–72.
- Paredes, C. y Paredes, L. (2020). Desarrollo de competencias en el ámbito militar: Liderazgo y toma de decisiones en situaciones críticas. Revista de Ciencias Estratégicas, 8(2), 77–91.
- Rivera, M. (2021). Adaptabilidad táctica en entornos operativos adversos. Revista Estratégica Militar, 9(1), 15–29.
- Robbins, S., y Judge, T. (2020). Comportamiento organizacional (18.^a ed.). Pearson.
- Robles, G. (2022). Gestión por competencias en organizaciones de seguridad. Fondo Editorial Universidad del Pacífico.
- Rodríguez Navarro, I. (2023). La gestión estratégica del talento en las Fuerzas Armadas: Una aproximación desde el liderazgo y la planificación por competencias. Revista General de Marina, 287(1), 45–60. https://armada.defensa.gob.es/archivo/rgm/2023/01-02/rgmenefeb2023_Parte04.pdf
- Rojas, A. (2021). Evaluación de competencias en la selección del personal militar especializado. Revista de Ciencias Militares del Perú, 9(1), 88–103.
- Sampieri, RH, Collado, CF y Lucio, PB (2014). Metodología de la investigación (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Silva Oliveira, C. (2020). Gestão por competências no Corpo de Fuzileiros Navais do Brasil: Um modelo aplicado à formação operacional [Tesis de maestría, Escola de Guerra Naval]. https://www.egn.mar.mil.br/biblioteca/teses/2020/Silva_Oliveira_Claudio.pdf
- Tamayo, M. y Tamayo, M. (2015). El proceso de la investigación científica (6.^a ed.). Limusa.
- Tobón, S. (2019). Formación basada en competencias: Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación. Ecoe Ediciones.
- Torres, F., y Velásquez, D. (2020). Planeamiento del talento humano en instituciones públicas del sector defensa. Revista Peruana de Administración Pública, 5(2), 47–59.
- Universidad Militar Nueva Granada. (2021). Importancia de la selección del talento humano para mejorar la productividad en el Ejército Nacional de Colombia. <https://repository.umng.edu.co/bitstreams/46ab6d95-4302-4004-be98-db1863ee7a15/download>
- Vidal, J. (2021). Incorporación de competencias profesionales en logística anfibia a través de la gestión del talento humano en las fuerzas navales. Escuela Superior de Guerra Naval. <https://repositorio.esup.edu.pe/bitstream/20.500.12927/315/3/TESIS%20VIDAL.pdf>
- Williams, R. (2018). Entrenamiento militar y operacional. Rutledge.
- Yukl, G. (2019). Liderazgo en las organizaciones (9.^a ed.). Pearson.
- Zavala, J. y Vargas, H. (2020). Liderazgo y gestión del talento humano en instituciones militares peruanas. Revista de Ciencias Estratégicas, 8(2), 112–129.