

**ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS**  
**“CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”**



**El talento ejecutivo como estrategia para alcanzar la  
competitividad organizacional en las dependencias del ejército**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional  
de Licenciado en Ciencias Militares con Mención en Administración**

**Autor**

**Aldo Reymer Medina Sucla**

**Lima – Perú**

**2017**

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b>	<b>i</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>ii</b>
<b>CAPITULO I: INFORMACIÓN GENERAL</b>	<b>Pág.</b>
1.1 Dependencia o Unidad	3
1.2 Tipo de actividad	4
1.3 Lugar y Fecha	4
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	
2.1. Campos de aplicación	5
2.2. Tipo de aplicación	5
2.3. Definición de términos	5
<b>CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TEMA</b>	
3.1 Antecedentes	23
3.2 Descripción de la administración de personal	23
3.3 Propuesta de innovación	29
<b>CONCLUSIONES</b>	
<b>RECOMENDACIONES</b>	
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	
<b>ANEXOS</b>	
01. Informe profesional	

## **RESUMEN**

Este trabajo de suficiencia profesional pretende con la recolección responsable de la información, demostrar la relación existente entre la retención del talento ejecutivo como estrategia para alcanzar la competitividad en las diversas dependencias del Ejército, abordando la problemática presentada en el campo de la administración de los Recursos Humanos y previsto dentro de las competencias de las funciones institucionales del Ejército, establecidas en el Decreto Legislativo N° 1137 – Ley del Ejército del Perú.

Para determinar las conclusiones, se ha tenido a bien analizar los diversos factores que inciden directamente en la disponibilidad de talentos ejecutivos, además de la aplicación del Tablero de Mando Integral: Balanced Scorecard para la administración de talentos en nuestras dependencias como propuesta de innovación como estrategia válida para desarrollar ventajas competitivas que permitan al Ejército alcanzar su visión institucional.

Palabras claves: Talento Ejecutivo, competitividad, retención, recursos humanos, administración de personal y procedimientos de personal.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación va a permitir aportar hacia cualquier dependencia, Gran Unidad, División de Ejército o Comando del Ejército del Perú, a concluir sobre esta estrategia que se pretende plantear: si retenemos el talento ejecutivo de nuestros recursos humanos como una probable capacidad para descubrir los talentos y habilidades necesarios entre los integrantes de nuestras organizaciones, consiguiendo de esa manera la expectativa de la competitividad.

Las circunstancias que han motivado la presente investigación, refiere principalmente a las diversas dependencias administrativas y de gestión de nuestro Ejército, las mismas que no demuestran un nivel aceptable de competitividad por diversos factores que inciden directamente en la disponibilidad de talentos ejecutivos, lo cual genera indirectamente una desventaja considerable; por lo que se ha pretendido plantear alternativas de solución ante esta vulnerabilidad.

Esta propuesta de investigación servirá de referente doctrinal y de consideración académica importante para la discusión y el debate, ya que permitirá analizar mejor la problemática presentada en el campo de la administración de los Recursos Humanos y respaldada como parte de las competencias de las funciones institucionales del Ejército, establecidas en el Decreto Legislativo N° 1137 – Ley del Ejército del Perú.

## CAPITULO I: INFORMACIÓN GENERAL

### 1.1. Dependencia o Unidad

El Comando del Ejército definió la estructura del Ejército, considerando dentro de esta organización, al Comando de Personal del Ejército, como comando de apoyo en el Ejército, en el campo de personal

Con la Ley N° 1137, Ley del Ejército del Perú, de fecha 09 de diciembre del 2012, se aprobó la nueva estructura del Ejército creando al Comando de Personal del Ejército, como órgano principal de personal a través de la Jefatura de Administración de Personal del Ejército, el mismo que conducirá y ejecutará los procesos de administración de personal.

La Jefatura de Administración de Personal del Ejército es una unidad orgánica técnico administrativa, responsable de: “Planear, programar, ejecutar y evaluar las gestiones de los procesos en el sistema de personal del Ejército”, en el corto plazo, de acuerdo a sus responsabilidades para contribuir al logro de la Acción Estratégica N° 5 “Componente Terrestre con Recursos Humanos aptos y necesarios” al Objetivo Estratégico N° 1 “Mejorar la capacidad operativa del Componente Terrestre”

El Sistema de Personal del Ejército (SIPE) es el conjunto de órganos, principios y normas que actuando interrelacionadamente, en todos en todos los niveles del Ejército, permite conducir y ejecutar la administración de sus recursos humanos actuales y potenciales

De acuerdo al RE 625-100 “Administración del Personal de Oficiales”, los Sub Sistemas de Personal son los siguientes:

- Sub Sistema de Doble Asignación de Funciones(DAF).
- Sub Sistema de Reservas y Reemplazos.
- Sub Sistema de Control Mecanizado de Efectivos.
- Sub Sistema de Planes de Carrera.
- Sub Sistema de Evaluación.
- Sub Sistema de Ascensos.

- Sub Sistema de Cambios de Colocación.

En la misma reglamentación, también se establecen los procedimientos de personal, de acuerdo al detalle siguiente:

- Captación.
- Clasificación y reclasificación.
- Asignación y reasignación.
- Evaluación.
- Ascensos.
- Cambio de Colocación.

#### 1.2. Tipo de actividad

El tipo de actividad administrativa que se enfocará el presente proyecto de investigación refiere al proceso de retención de talento ejecutivo.

#### 1.3. Lugar y fecha

Jefatura de Administración de Personal del Ejército– Comando de Personal del Ejército – San Borja, AF-2017.

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Campos de aplicación

La propuesta de investigación servirá de referente para la aplicación doctrinal y académico, permitiendo abordar la problemática presentada en el campo de la administración de los Recursos Humanos y previsto dentro de las competencias de las funciones institucionales del Ejército, establecidas en el Decreto Legislativo N° 1137 – Ley del Ejército del Perú.

### 2.2. Tipo de aplicación (Operativo, administrativo y/ o técnico)

La producción de doctrina en el Ejército, orienta la producción principalmente sobre tres (03) aspectos del quehacer institucional:

- Administrativa: Administración de los Recursos Humanos.
- Operativa: Asegurar la retención del talento ejecutivo en las organizaciones y dependencias del Ejército.
- Técnica: Medidas preventivas para motivar e incrementar el talento en el personal militar y civil.

### 2.3. Definición de términos

#### 2.3.1. Retención Talento Ejecutivo

En las organizaciones, existen personas con talento, destacables y que se convierten en un referente. Son personas que muestran ingenio, lucidez, perspicacia a la hora de analizar y resolver problemas con originalidad. Las personas con talento tienen imitadores; aprenden de sus predecesores de modo inteligente pero no imitan, cambian y sus cambios se mantienen, se prolongan, marcan hito.

Al hacer una distinción entre inteligencia fluida y la cristalizada<sup>1</sup>, apreciaremos que inteligencia fluida tiene que ver con la agilidad mental a la hora de analizar y resolver problemas, al aprender, al

---

<sup>1</sup>CATTELL, R. B. INTELLIGENCE: ITS STRUCTURE, GROWTH, AND ACTION, p. 18

detectar patrones de regularidad. La inteligencia cristalizada es de raigambre cultural y se nutre del manejo de los conocimientos pertinentes a la hora de actuar. Las personas superdotadas destacan en inteligencia fluida, pero no siempre en inteligencia cristalizada. Las personas con talento destacan tanto en la inteligencia cristalizada como también en la inteligencia fluida.

En los entornos productivos la abstracción (inteligencia fluida) y la concreción a partir de conocimientos pertinentes (inteligencia cristalizada) hacen acto de presencia y se optimizan en la manera como las personas con talento resuelven problemas con éxito y se convierten en un referente de las cosas bien hechas que marca estilo.

Tal es así que los autores MOON, S. M. y K., RAY (2006) explican que el talento es una característica de las personas que se manifiesta en desempeño excepcionales en algún campo o aspecto de su vida. Es evaluable, se hace visible en comportamientos altamente eficaces que se adaptan con éxito a las exigencias cambiantes del entorno.

Además, se perciben diferentes clases de talento en cuanto a:

- Su naturaleza, ya que suelen considerarse dos tipos básicos de talento, el personal y el social;
- Al objeto de su excepcionalidad, a su modalidad, que puede ser extensiva (especulación, estrategia) o focalizada (virtuosismo, pericia)
- A su grado de intensidad, es decir al nivel de desempeño o logros alcanzados.

Por más inteligente o dotados que sean los individuos, su consideración, su proyección extraordinaria sobre la sociedad puede no llegar jamás si no se dan las relaciones sociales adecuadas. Estas

relaciones son interactivas desde el nacimiento y tanto condicionan sus posibilidades vitales como desarrollan sus habilidades.

En cuanto al talento individual se desarrolla en dominios de práctica alentados por los contextos socioculturales que varían en qué habilidades son valoradas y honradas según han señalado los autores MISTRY, J. y B., ROGOFF (2000).<sup>2</sup>

Para GAGNÉ, F. (2004) el talento es un constructo evolutivo; es el resultado del desarrollo de la superdotación para convertirse en excepcionalidad en un determinado campo.<sup>3</sup>

De igual forma, el desempeño excelente, la manifestación del talento, depende de lo que la sociedad (o parte de ella) considera relevante en cada época y los medios o estímulos que pone al alcance de las personas para su desarrollo. El talento, además, tiene la exigencia de ser visible y socialmente reconocido. Las personas con talento acaban encontrando el cauce adecuado en cada momento y época, dependiendo, del sistema de creencias y habilidades valoradas y de las relaciones entre dominios culturalmente centrales de la experiencia y el talento.<sup>4</sup>

Por otro lado, el autor BLANCO BELDA, Javier (2008) señala que el concepto de talento hace referencia a una cualidad inherente a las personas, evaluable, que les permite destacar con comportamientos altamente eficaces y con elasticidad suficiente para adaptarse a las exigencias cambiantes del entorno.

Entonces, ello implica un conjunto de características necesarias para que una persona pueda ser considerada como talento:

---

125-144

s GAGNÉ, F. TRANSFORMING GIFTS INTO TALENTS: THE DMGT AS A DEVELOPMENTAL THEORY, p.

24MOON, S. M. y K., RAY. PERSONAL AND SOCIAL TALENT DEVELOPMENT, pp. 249-280

\* MISTRY, J. y B., ROGOFF. A CULTURAL PERSPECTIVE ON THE DEVELOPMENT OF TALENT, pp.

- Inteligencia, con capacidad excepcional para analizar y resolver problemas con fluidez y para procesar información relativa a áreas concretas de conocimientos, aptitudes y destrezas;
- Un notable grado de autonomía (al menos) en aquello que se refiere a su excepcionalidad;
- Placer por el hecho de hacer lo que hacen, al hilo de su motivación intrínseca;
- Notables niveles de motivación de logro para ver sus acciones convertidas en resultados tangibles;
- Realismo, es decir conexión con la realidad o demandas actuales y/o futuras en aquello que le compete;
- Anticipación, capacidad de analizar y actuar proactivamente en el planteamiento de problemas y soluciones;
- Sin barreras personales para alcanzar los límites normativos en pos de sus ideas y proyectos.

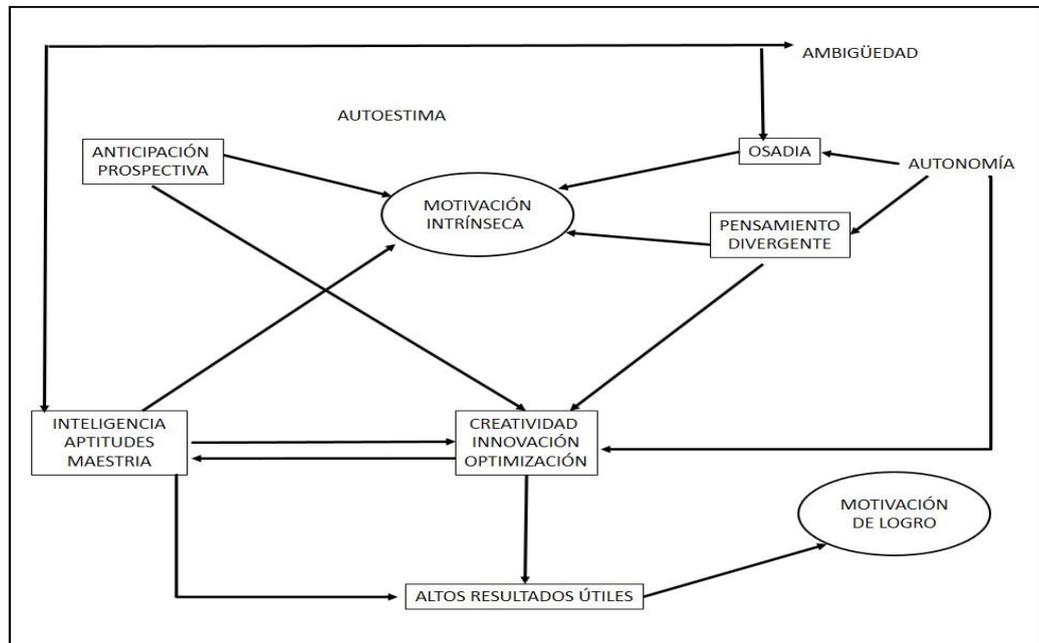
Todas estas cualidades no son inconexas. Proceden de algunos rasgos de personalidad bien determinados y de influencias sociales recibidas que se articulan para dar resultantes emocionales y conductuales tales como:

- La capacidad de recuperación y resistencia.
- Un alto nivel de persistencia en sus objetivos.

El talento es algo más de lo que se podría pensar en cuanto a nivel excepcional de inteligencia y/o habilidades apoyadas en el sustrato biológico. La dimensión psicosocial juega un papel fundamental en su aparición. Por ello es interesante analizar qué papel juega esta dimensión en cada una de sus componentes.

Aunque es complejo representar los elementos subyacentes al talento, la figura muestra un esquema en el que se visualizan sus relaciones.

FIGURA N° 1: ELEMENTOS DEL TALENTO, SU LUGAR EN LA OBTENCIÓN DE ALTOS RESULTADOS EN ASUNTOS ACTUALES Y DE FUTURO Y SUS COMPONENTES PSICOLÓGICAS



Sobre una misma dimensión de ambigüedad se puede colocar, en forma progresiva, la adecuación a la demanda en el momento actual, como demanda concreta, la capacidad de anticipación como capacidad prospectiva frente a retos previsibles y el atrevimiento, la osadía, como actitud frente a lo desconocido. Los instrumentos en cada caso pueden ser diferentes, pero el pensamiento divergente y la creatividad, en general, ayudan a abrir nuevos caminos.<sup>5</sup>

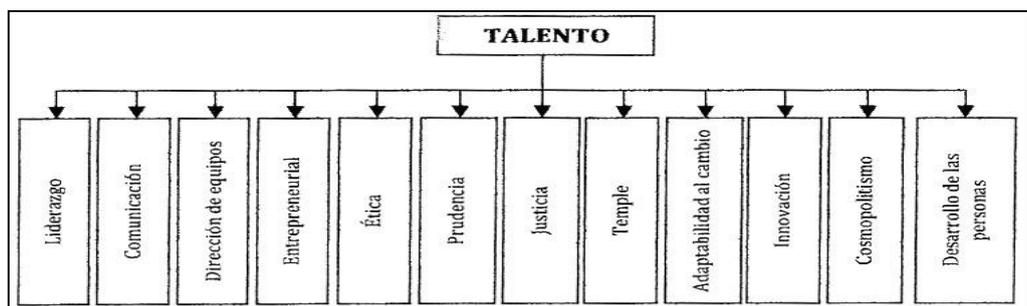
El desafío al desarrollar recursos humanos no es solamente capacitar y/o entrenar al personal en materia de conocimientos, sino también desmitificar el concepto cerrado que existe sobre el término "talento" a través del tratamiento particular de las distintas partes en que el mismo puede ser desagregado: las competencias.

Es por ello, que la autora ALLES, Martha (2008) manifiesta que para desterrar la idea generalizada de que talento es un don que se tiene o no se tiene, y poder tomar acciones para su mejora, su propuesta consiste en trabajar a partir de las competencias; no de

todas, sino de aquellas que un puesto de trabajo requiere para alcanzar una performance superior. La excepción respecto de este comentario, como todos los que trabajan en la especialidad ya saben, la constituyen aquellas personas que se encuentran en un plan de carrera o plan de sucesión: en estos casos, las competencias a desarrollar serán las de la nueva posición a ocupar.

Se presenta un esquema donde muestra doce competencias, basadas en un adecuado desglose en competencias, es decir, en una correcta definición de competencias con relación al puesto de trabajo y, desde ya, según la misión y la visión de la organización

FIGURA N° 2: LAS COMPETENCIAS DEL TALENTO<sup>6</sup>



El talento es ahora un motor crítico del desempeño de la organización y que la capacidad para atraer, desarrollar y retener a las personas más capaces será en adelante una gran ventaja competitiva.

De igual modo, el autor indica que hay tres fuerzas fundamentales que alimentan la guerra por el talento:

- a) La evolución irreversible de la era industrial a la era de la información,
- b) La intensa demanda de talento gerencial de gran calibre, y
- c) La creciente tendencia de la gente a cambiarse de una organización a otra.

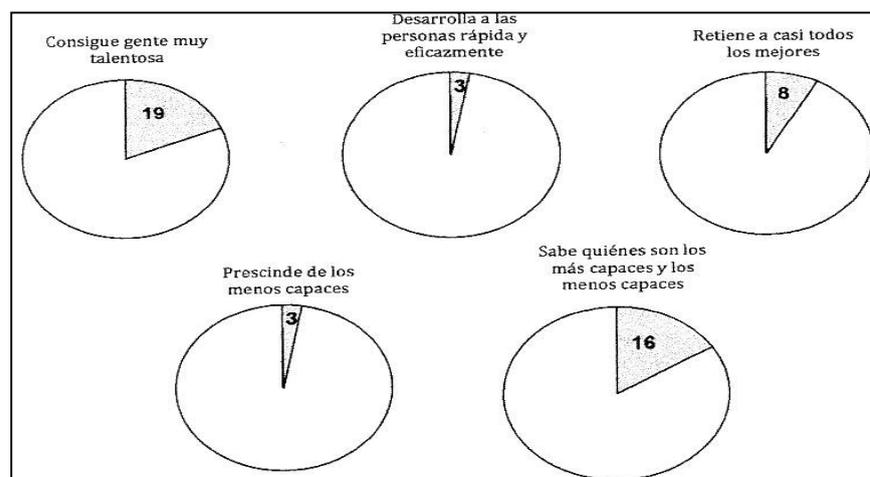
La guerra por el talento empezó en la década de 1980 con el nacimiento de la era de la información. La dependencia del talento por parte de las organizaciones aumentó drásticamente en el último siglo, puesto que estaba demostrado que el valor diferencial que pueden crear los trabajadores intelectuales más talentosos era considerablemente inmenso. La evolución hacia la era de la información está lejos de haber terminado. En la medida en que la economía se basa cada vez más en el conocimiento, el valor de las personas muy talentosas sigue creciendo.

Las fuerzas estructurales que alimentan esta guerra tienen dos implicaciones profundas:

- El poder se ha trasladado de la corporación al individuo. Más que nunca, las personas de talento tienen el poder de negociar para mejorar sus expectativas de carrera.
- Una excelente gerencia del talento se ha convertido en una fuente crucial de ventaja competitiva.

A medida que las organizaciones se involucran en la guerra por el talento, irán desarrollando enfoques más eficaces y sofisticados para gerenciarlo. A continuación, se presenta una figura que muestra cómo los gerentes creen que sus organizaciones gerencian el talento.

FIGURA N° 3: MALA GERENCIA DEL TALENTO



Las mejores organizaciones tienen salarios, oportunidades y otras inversiones diferenciales para su personal. Recompensan a sus mejores talentos con ascensos rápido y les pagan sustancialmente más a que sus empleados promedio. Desarrollan y reafirman a los de desempeño promedio que hacen aportes sólidos y les ayudan a mejorar. Retiran a quienes tienen un desempeño inferior, pues creen que no actuar en estos casos es injusto para las personas que trabajan a las órdenes de esos gerentes, para la organización en general y hasta para los mismos implicados. Estas organizaciones tienen una ética muy distinta con respecto a lo que significar gerenciar al personal.

La mayoría de las organizaciones tienen problemas a la hora de hacer esta diferenciación. No tienen una manera de identificar los distintos tipos de calidad de los empleados y no tiene un proceso disciplinado para hacer que se tomen las medidas del caso.

Estos cinco imperativos, en conjunto, representan una manera fundamentalmente nueva de gerenciar el talento:

LA MANERA ANTERIOR	LA NUEVA MANERA
RH es responsable por la gerencia del personal.	Todos los gerentes, empezando por el presidente, son responsables del fortalecimiento de su equipo de talento.
Ofrecemos buen salario y beneficios.	Moldeamos la compañía, los cargos e incluso a nuestra estrategia, para atraer personal de talento.
Reclutar es como comprar.	Reclutar es como hacer "marketing"
Pensamos que el desarrollo se logra con programas de entrenamiento.	Alimentamos el desarrollo primordialmente mediante cargos desafiantes, tutoría y orientación.
Tratamos a todos por igual y creemos que todos son igualmente capaces.	Reafirmamos a todo nuestro personal, pero invertimos de manera distinta, según las capacidades de los individuos.

La guerra por el talento es un punto estratégico de inflexión que están ignorando muchas organizaciones, y será característica definitoria del panorama empresarial durante muchos años más. Una revolución temporal de la actividad económica no revertería las tendencias inexorables que mueven la demanda de personas de gran talento.

Por otra parte, un verdadero líder tiene que garantizar que el talento se fortalezca en toda la organización. Es por ello que el autor BARNES, Greg (2000) ha identificado seis (06) acciones que deben tomar los líderes para que su influencia penetre profundamente en la organización.

- Establecer el patrón oro del talento,
- Tomar parte activa en las decisiones sobre personal en todos los niveles de la organización,
- Dirigir un proceso sencillo pero revelador de evaluación del talento.
- Infundir una mentalidad de talento a todos los gerentes de la compañía,
- Invertir dinero en el talento,
- Hacerse responsable y responsabilizar a sus gerentes de la fortaleza de los equipos de talento que formen.

Cuando se trata de atraer y retener a los mejores talentos no se puede permitir que las reglas de compensación sean un obstáculo. Deben romperse cuando sea necesario, o reformarse para contratar personal externo, retener a los actores del mejor nivel e invertir lo que sea necesario en talento para el crecimiento.<sup>7</sup>

Como sugieren algunos analistas, este hecho supone una verdadera transferencia de poder a empleado, que puede como nunca

aprovechar el temor existente en la empresa a que la marcha de sus empleados clave pueda amenazar los resultados empresariales. Es por esto que la mayoría de los enfoques analizan el problema en términos de costes de rotación tanto directos (costes de reposición o cobertura de la vacante) como indirectos (coste de oportunidad que genera el vacío en la vacante).

Asimismo, se aprecia que el talento se puede medir y también que su cálculo debe complementarse con iniciativas para su identificación y desarrollo, que suponen una inversión destinada a generar beneficios. Además, e incidiendo en la retención de personas, hay acciones que suelen mostrarse efectivas de cara a minimizar la rotación no deseada. Tiene sentido enumerar aquí algunas de las más estudiadas.

Mostrar a la organización que se valora la contribución única de cada empleado, así como sus necesidades. Supone alinear los objetivos del negocio, las políticas de recursos humanos y los programas de compensación y beneficios, delimitando claramente cuáles se aplican a aquellos que más aportan.

Dotar a supervisores, jefes y otros roles con responsabilidad directa sobre equipos de trabajo de competencias básicas en gestión de personas, tales como la resolución de conflictos, la comunicación efectiva o la delegación de responsabilidades.

Sin desatender a ningún colectivo, enfocar nuestra atención en los high performers, que son aquellas personas cuyo talento y compromiso con la organización se manifiesta en un alto rendimiento. Explicarles por qué son importantes para nosotros en un elemento clave para garantizar su continuidad en el proyecto empresarial.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> DÍAZ, Javier. EL ROL DE LA RETENCIÓN DEL TALENTO, pp. 88-90

Probablemente uno de los conflictos que más presencia tiene en las organizaciones estos días, tiene que ver con la captación y retención de talento dentro de sus cuadros. La economía tiene números mayoritariamente favorables desde hace algunos años y probablemente los siga teniendo, por lo menos en el mediano plazo, y esta situación es ambivalente, compleja y crítica a la vez.

También, el problema de la disponibilidad de talento no se soluciona en la superficie, sino que hay que trabajar en la profundidad de la retención de la gente con la organización y desde allí redefinir paradigmas que nos permitan sustentar una alternativa viable a largo plazo.

Finalmente, esta situación es crítica porque se ha roto el equilibrio, estamos atravesando una zona inestable estamos en el medio de la dificultad y, o avanzamos con alguna solución concreta y efectiva, o bien pagaremos los costos de las consecuencias entre todos.

Sin embargo, en nuestra opinión, la principal causa en la actualidad de cambio voluntario de empleador, no es paradójicamente la remuneración. Las principales razones son:

- Reconocimiento y valoración.
- Posibilidad de crecimiento y desarrollo.
- Calidad en las comunicaciones internas.
- Incorporación de valor profesional y personal.
- Valores organizacionales tangibles.
- Sentido de pertenencia.
- Liderazgo y visión.

La preocupación de las organizaciones por fidelizar a sus empleados va en aumento y no se dirige únicamente a mantener el compromiso y evitar así la rotación de su personal, sino también hacia

la creación de una plantilla cualificada estable en la que las personas clave estén comprometidas a todos los niveles con la organización que la que trabajan.

La motivación por parte de la dirección es fundamental, y puede conseguirse mediante la formación, la gestión por competencias o el reconocimiento del trabajo realizado por el empleado. No obstante, no nos confundamos: la forma de motivación más efectiva son los incentivos económicos, aunque en la actualidad un aumento de salario ya no es suficiente para retener a un trabajador. Las nuevas estrategias de recursos humanos van más allá y pretenden satisfacer las necesidades personales de los empleados a través de la retribución flexible.

De igual modo, la retribución flexible se ha instalado para quedarse en las agendas de los responsables de Recursos Humanos de las organizaciones. En los últimos años, esta opción ha evolucionado desde el stock options y las ventajas fiscales, hasta formar infinitamente más sofisticadas de distribuir el salario anual de los trabajadores, como pueden ser estudios MBA en el extranjero, compra de días de vacaciones, alquiler de coches o cheques guardería. Cualquier producto o servicio que la empresa puede ofrecer al trabajador para su tiempo de ocio es susceptible de convertirse en una opción de la retribución flexible.

Las organizaciones deben estar, por lo tanto, atentas a las necesidades de sus empleados si quieren motivarles y fidelizarles. La retribución flexible es un modo eficaz de gestionar el ocio de los trabajadores sin que éstos sientan la presión de la empresa, ya que se trata de un sistema con tres premisas: es voluntario, es modificable y es flexible, permitiendo al trabajador decidir qué hacer con su salario y su tiempo libre. De esta forma, la autoestima del trabajador también

se ve favorecida al sentirse completamente dueño de sus decisiones.<sup>9</sup>

Es por ello que el autor RAMÍREZ, Wandy (2006) manifiesta que la palabra talento, significa la capacidad de una persona para hacer muy bien cualquier actividad específica y que se destaca naturalmente. Así se dice que Juan Pérez tiene talento para las artes, Miguel tiene talento como gerente, María tiene talento para cantar. Implica una destreza natural y un disfrute en querer hacer algo bien.

Es por ello, que el más sencillo y poderoso es *Management by wondering around* que a veces se hacen eco en Harvard y es destacado, en los materiales de la Harvard Business Review y en sus publicaciones, que consiste en dar una vuelta por ahí dejar que lo vean uno y preguntar si "hay algo que pueda hacer para ayudarle a mejorar su trabajo". Claro que la efectividad depende de la agudeza e inteligencia del sénior.

Sin embargo, los especialistas SERNA CARVAJAL, Angela y Oscar Julián, MOJICA P. (2007) manifiestan que las personas con talento tienen el poder de negociar todo el tiempo para mejorar sus expectativas de carrera. Los conocimientos del mercado que generan ventaja competitiva están en cabeza de unas pocas personas, la oferta está cada vez más lejos de la demanda.

Es por ello, que la retención del talento es una práctica inherente al ejercicio del liderazgo que debe ser orientada por todo el grupo directivo de la organización, cuyo fin es identificar, desarrollar y promover de manera sistemática a las personas talentosas ubicadas en cargos claves de la organización.

---

<sup>9</sup>ESCAPE, Stephan. ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DEL TALENTO: EL RETO DE LOS DEPARTAMENTOS DE RR.HH., pp. 1-2

Tal es así, que el primer retenedor de talento es el jefe, no es función exclusiva de gestión humana. Las personas no renuncian a las organizaciones sino a los jefes. La retención de talento es una nueva competencia del liderazgo

Entonces porqué retener, según los autores se deben tener las siguientes indicaciones que son:

- Cuidado del know how
- Imagen empresarial
- Ejecución continua de la estrategia
- Mayores utilidades para los accionistas
- Aumento del factor intelectual como competencia central en cargos de alta responsabilidad.
- Altos costos de la rotación en cargos claves.

La propuesta de valor, es el conjunto de atributos y posibilidades que ofrece una organización y que le permiten al empleado obtener una poderosa combinación de:

- Retos emocionantes
- Grandes oportunidades de desarrollo
- Balance laboral/personal
- Ambiente laboral/ personal
- Ambiente laboral estimulante
- Cultura basa en confianza
- Oportunidad de crear progreso y riqueza para si mismo y sus familias
- Empleabilidad para cuando se marche.<sup>10</sup>

Finalmente, en el mercado laboral se aprecian ya los efectos de la inversión de la pirámide demográfica y del fenómeno de la inmigración. En los países avanzados, el envejecimiento de la población y la baja natalidad están llevando a las organizaciones a

una lucha, donde no sólo se pretende la captación del talento, sino también la retención del personal más cualificado.

Es por ello, que la jubilación de los trabajadores maduros preocupa a muchas organizaciones porque supone una gran pérdida de experiencia y conocimiento. Por su parte los trabajadores de mediana edad adolecen de falta de compromiso y pasión por el trabajo y los jóvenes están en continuo movimiento. Sin embargo, el talento es escaso, y las ideas para retenerlo también. No obstante, siempre podemos apelar a la parte afectiva de las personas, ese es el verdadero factor determinante de la motivación profesional.

### 2.3.2. Competitividad

La competitividad es un aspecto que adquiere cada vez mayor relevancia en el campo empresarial, derivado de las nuevas exigencias de los contextos económicos actuales. Sin embargo, no se habla de competitividad de manera reciente, las aproximaciones a dicha temática se generaron en el siglo XVIII a partir de las teorías económicas de comercio internacional, basadas en las ventajas comparativas inicialmente planteadas por Adam Smith y David Ricardo posteriormente otros economistas y autores de diferentes áreas han introducido aproximaciones más amplias y complejas que llevan consigo conceptos tales como innovación, desarrollo y crecimiento económico, e incorporan desde aspectos solamente económicos hasta aquellos de carácter técnico, socio-político y cultural.

Sin embargo, PORTER, Michael (2003) discute las definiciones que generalmente se tienen de competitividad. Señala que, para las organizaciones, competitividad significaba la capacidad de competir en los mercados mundiales con una estrategia mundial. Para muchos miembros, competitividad significaba que la organización tuviera una balanza comercial positiva. Para algunos economistas,

competitividad, significaba un bajo coste unitario de mano de obra ajustado a los tipos de cambio.

Porter no está de acuerdo con ninguna de estas definiciones y afirma que las dificultades que se aprecian para entender adecuadamente el significado del término "competitividad" explican en parte por qué no se ha logrado una adecuada comprensión de los fundamentos de la competitividad de las organizaciones.<sup>11</sup>

Asimismo, la competitividad organizacional presenta un sinnúmero de definiciones. La complejidad del concepto ha impedido que se pueda llegar a una definición consensuada, además que permita identificar cuáles son los componentes que la conforman y como debe medirse.

Es por ello que para el autor WARNER, Andrew (2000) del Center for International Development de la Universidad de Harvard, define la competitividad como: "la capacidad de alcanzar un rápido crecimiento económico sostenible",<sup>12</sup>

Por su parte GARRI, 1,1, S. (2000) del International Institute for Management Development (IMD) define la competitividad relacionándola a la creación de valor añadido: "La competitividad tiene la capacidad del entorno de una nación para mantener la creación de valor añadido y, por consiguiente, la competitividad de sus organizaciones".<sup>13</sup>

Por otro lado, el autor DRUCKER, Peter "(2002) después de analizar las características que debe tener la gerencia de las organizaciones en el actual contexto de cambios, Drucker afirma que todo negocio tiene que ser globalmente competitivo, aunque fabrique o

---

" PORTER Michael. VENTAJA COMPETITIVA, CREACIÓN Y SOSTENIMIENTO DE UN DESEMPEÑO SUPERIOR, p. 12

is WARNER, Andrew. GLOBAL COMPETITIVENESS REPORT, p. 12

" GARELLI, S. COMPETITIVENESS OF NATIONS: THE FUNDAMENTALA p. 20

venda solo dentro de un mercado local o regional. La competencia ya no es local; en efecto, no conoce límites. Toda compañía de ser transnacional en su manera de operar.<sup>14</sup>

Por su parte, el Competitive Policy Council U.S.A. (1994), citado por PÉREZ LLANES, Roberto (2003) define la competitividad como: "la habilidad para vender productos en los mercados internacionales, mientras los ingresos en el mercado doméstico se incrementan de manera sostenida".<sup>15</sup>

SALAZAR, José Manuel (2000) economista, al analizar los requisitos para una inserción internacional de alta calidad identifica cinco pilares: a) un clima de inversión; b) el comercio; c) la integración; d) la competitividad; y e) unas políticas sociales basadas en la solidaridad, la participación y las oportunidades que le den calidad a las relaciones sociales y políticas.

En este contexto, Salazar señala que la competitividad tiene que ver con: "esfuerzos decididos y bien coordinados, tanto de las instituciones públicas como de los sectores privados; mejoramiento de la infraestructura básica (energía, transporte y telecomunicaciones); inversión en la formación de los recursos humanos; política de ciencia y tecnología; desarrollo de servicios de apoyo de calidad internacional; promoción tanto de competencia como de alianzas estratégicas y promoción de mercados eficientes en beneficio del consumidor".<sup>16</sup>

Competitividad tiene que ver, en consecuencia, con un desempeño internacional que debe estar en permanente proceso de evaluación. Nadie nace competitivo; la competitividad se constituye y debe mantenerse en el tiempo.

---

<sup>14</sup>DRUCKER, Peter. LA GERENCIA EN LA SOCIEDAD FUTURA, p. 12

<sup>15</sup>PÉREZ LLANES, Roberto. LA GERENCIA EN BOLIVIA: REFLEXIONES Y CASOS p. 11

<sup>16</sup>SALAZAR, José Manuel. PAPEL DE LOS INCENTIVOS EN EL FOMENTO DE LA COMPETITIVIDAD PARA EL LOGRO DE UNA INSERCIÓN INTERNACIONAL DE ALTA CALIDAD, pp. 72-73

Como puede apreciarse, para ser competitivo no basta con tener recursos naturales abundantes o disponer de mano de obra relativamente barata; las organizaciones deben diseñar estrategias competitivas, tener un entorno competitivo y, por supuesto, también una mentalidad competitiva.

Es por eso que PÉREZ LLANES, Roberto (2003) señala que las definiciones más aceptadas de competitividad permiten establecer que la competitividad de una nación u organización se relaciona a tres características básicas:

- Producir y vender una cantidad de productos y servicios suficientes para cumplir con las exigencias del comercio exterior.
- Ofrecer unos niveles de ingreso y calidad de vida altos y crecientes a su población.
- Condiciones macroeconómicas, medioambientales y sociales, satisfactorias para su gente.

Agrega que para comprender qué es la competitividad es sumamente importante porque arroja luz sobre elementos que son trascendentales en el desarrollo de políticas nacionales de fomento de un desarrollo sostenible.<sup>17</sup>

MUÑOZ GOMA, Oscar (2001) quien cita a la especialista Montero Saavedra, Cecilia quien refiere que, según los paradigmas más recientes del desarrollo y la competitividad, el logro de estos desafíos supone dos cambios de gran magnitud: una modernización interna de la empresa y un nuevo tipo de relaciones inter-organizaciones.

Asimismo, precisa que de acuerdo a experiencias competitivas como las de Japón, el sudeste asiático a los distritos industriales de Italia, los principales factores de competitividad son:

---

<sup>21</sup> PÉREZ LLANES, Roberto. *Ob. Cit.*, pp. 10-11

- Los cambios en la división del trabajo al interior de la empresa y, en particular, las nuevas formas de organización del trabajo; y,
- El tejido de relaciones que existe entre las unidades productivas y la sinergia que se origina del accionar conjunto a partir de redes de organizaciones.

Montero añade que los elementos claves de éxito de las acciones asociativas son: a) las relaciones de confianza; b) un tejido social-cultural denso con actores sociales organizados; c) un sistema económico y normativo favorable y flexible; d) una cultura empresarial avanzada y espíritu innovador; e) mercados dinámicos y abiertos; y f) una presión competitiva externa.<sup>18</sup>

Respecto a las principales características de la competitividad según CORNEJO, Enrique (2003) son las siguientes:

- Implica un liderazgo internacional
- Nadie nace competitivo
- Las ventajas competitivas hay que construirlas
- Lo más difícil es mantenerse competitivo.
- Es un esfuerzo permanente para las organizaciones exportadoras
- Se requiere también un entorno competitivo, en el que importan la calidad de las políticas nacionales, regionales y locales.
- Las competitividades suponen un esfuerzo estratégico en el que destacan los permanentes esfuerzos por mejorar los niveles de productividad, eficiencia y la calidad en la organización, en los procesos, y, consecuentemente, en los bienes y servicios finales.
- La competitividad no solo es requisito para un desempeño exportador exitoso, sino también para lograr un crecimiento económico sostenido que genere empleo.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup>MUÑOZ GOMA, Oscar. **POLÍTICAS PÚBLICAS PARA UN DESARROLLO COMPETITIVO**, pp. 133-162

<sup>19</sup>CORNEJO, Enrique. **INTRODUCCIÓN A LOS NEGOCIOS DE EXPORTACIÓN: CRITERIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES**, p. 81

De igual manera el autor PORTER, Michael (2003) señala que la principal meta económica de una nación es producir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos. La capacidad de conseguirla depende de la productividad con que se empleen los recursos (trabajo y capital).

Es por eso que la productividad se define como *el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital*. La productividad depende, a su vez, de la calidad y características específicas de los bienes y servicios (lo que determina los precios a los que pueden venderse), y de la eficiencia con la que se producen.

En otras palabras, para el autor la competitividad de una empresa (o de una nación) depende fundamentalmente de los niveles de productividad, lo que a su vez está en función de la calidad, de las características específicas de los correspondientes bienes y servicios, y de la eficiencia con la que se producen.

## CAPITULO III: DESARROLLO DEL TEMA

### 3.1. Antecedentes

Para la realización de la investigación, se realizó una revisión de información en la Escuela de Posgrado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, donde se encontraron los trabajos: VEGA YAÑEZ, Jorge Jesús "EL MERCADO LABORAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL PODER MOVILIZADOR DE LA EMPRESA MODERNA EN LIMA METROPOLITANA: SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS' (2005); MEZA VEGA, Félix Fortunato "LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESARROLLO ORGANIZACION AL DE LAS MEDIANAS Y GRANDES ORGANIZACIONES TEXTILES DE LIMA METROPOLITANA" (2009); los mismos que no tienen relación alguna con el trabajo que se está investigando, por estar enfocado desde otra perspectiva, por tanto reúne las condiciones temáticas y metodológicas suficientes, para ser considera como antecedente.

### 3.2. Descripción de la Administración de Personal en el Ejército<sup>20</sup>

#### 3.2.1. Administración de Personal.

Es el conjunto de normas y procedimientos empleados para obtener la mejor utilización del potencial humano en la satisfacción de las necesidades del Ejército en cualquier escalón. También se puede conceptualizar como las formas de organizar y emplear a los individuos, para la mejor utilización de sus cualidades y/o habilidades, a fin de obtener su máxima eficiencia y cooperación en beneficio de ellos y del conjunto.

#### 3.2.2. Principios Básicos de la Administración de Personal

Para alcanzar su objetivo la Administración de Personal se rige por los principios básicos siguientes:

- a. Emplear el hombre más adecuado para el cargo.

---

<sup>20</sup> RE 625-100. ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL DE OFICIALES. Mayo 1984 (Edición clasificada)

- b. Estimular el deseo de producir mediante la creación de incentivos.
- c. Incrementar sus aptitudes para el trabajo, mediante la instrucción y entrenamiento adecuado.

### 3.2.3. Procedimientos de Personal.

La observancia de cada principio básico, se logra por la aplicación de uno o más de los procedimientos de personal siguiente:

- Captación.
- Clasificación y reclasificación.
- Asignación y reasignación.
- Evaluación.
- Ascensos.
- Cambio de Colocación.

#### 3.2.4.1 Captación

Mediante la captación se debe asegurar la concurrencia de postulantes que reúnen los requisitos sicosomáticos, sociales, aptitud física y los conocimientos básicos o profesionales necesarios que faciliten su posterior entrenamiento e instrucción o empleo inmediato en la institución.

#### 3.2.4.2 Clasificación y Reclasificación

Es el proceso que consiste en determinar, registrar y evaluar todos aquellos datos, experiencia y otras características del Oficial, que lo capacitan para un mejor rendimiento en ciertas ocupaciones; de acuerdo con este criterio la Clasificación y Reclasificación del personal es el proceso de adjudicación y retiro de las Ocupaciones Militares en el Ejército (OMES); así como, la determinación del OME principal.

#### 3.2.4.3 Asignación y Reasignación

Es el procedimiento por medio del cual se destina el individuo a un empleo de acuerdo con su clasificación y las necesidades del servicio.

#### 3.2.4.4 Evaluación.

Es el proceso por el cual se analiza y obtienen conclusiones sobre las cualidades, aptitudes y rendimiento en el desempeño de una función, a través de una actividad continua sea específica o no; al cual se le otorga un atributo y una nota.

#### 3.2.4.5 Ascensos.

El ascenso es la promoción a una clase o grado superior.

#### 3.2.4.6 Cambio de Colocación.

Los cambios de colocación integran un aspecto del Plan de Carrera del Oficial y permiten:

- a. Hacerlo rotar en los diferentes puestos que por su grado y arma/servicio o especialidad debe desempeñar para obtener capacidad de Comando y experiencia, en las funciones correspondientes.
- b. Entrenarlos en las diferentes condiciones de terreno, clima, etc. al mismo tiempo que familiarizarlo con las características de las diferentes Regiones del Territorio Nacional.
- c. Proporcionarle las oportunidades para el desarrollo de su carrera (Ascensos, Cursos, etc.).

### 3.3. Propuesta de innovación

#### 3.3.1. Tablero de Mando Integral: Balanced Scorecard para la administración de talentos.

El Balanced Scorecard (BSC / Tablero de Mando Integral), es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro (04) áreas críticas en

cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento.

El propósito de su aplicación para optimizar la gestión de administración de los Recursos Humanos (Talento Ejecutivo), se centrará en una jerarquía organizacional muy concreta, la cual será la base de lo que se analizará como pirámide del tablero de mando, para el nivel de responsabilidad superior, otros inmediatamente inferiores que se encuentran estrechamente vinculados a éste y, en los niveles de responsabilidad de menor incidencia.

El tablero de mando integral (TMI) tiende especialmente hacia cinco (05) ideas básicas:

- El apoyo constante en el proceso de toma de decisiones.
- Claridad y eficiencia en su concepción y utilización.
- Posibilidad de adaptación sucesiva al entorno.
- Máxima viabilidad posible a la hora de tener en cuenta las variables de carácter cualitativo.
- Ser un elemento de estímulo constante a todos los niveles.

Así la organización se ve obligada a adaptarse a las diversas situaciones que se le presentan, y es por lo que debe ir adaptando las herramientas con las que puede contar en su gestión, o, por el contrario, proveerse de nuevas que se ajusten lo mejor posible a las necesidades y prioridades de cada momento.

El objetivo de la evaluación de la gestión es indudablemente lograr el cumplimiento de la misión de un periodo que generalmente es un año, donde cualquier desviación de la misma se verá reflejada en el tablero de mando, y con ello corregir en forma constante el planeamiento realizado.

De acuerdo al análisis efectuado, se hace necesario que la Jefatura de Administración de Personal del Ejército, formule un modelo de gestión enfocada en la estrategia, como una respuesta a las limitaciones que adolece la actual gestión de la administración de personal (específicamente en la administración y retención del talento ejecutivo), para lo cual, de acuerdo al marco teórico, se propone la implementación del tablero de mando integral, el cual permitirá definir los vectores estratégicos, los indicadores, metas e iniciativas estratégicas de la Jefatura de Administración de Personal, en una lógica causa –efecto en cuatro (04) planos o perspectivas:

- La perspectiva de los usuarios.
- La perspectiva de los procesos internos.
- La perspectiva del aprendizaje y desarrollo.
- La perspectiva institucional

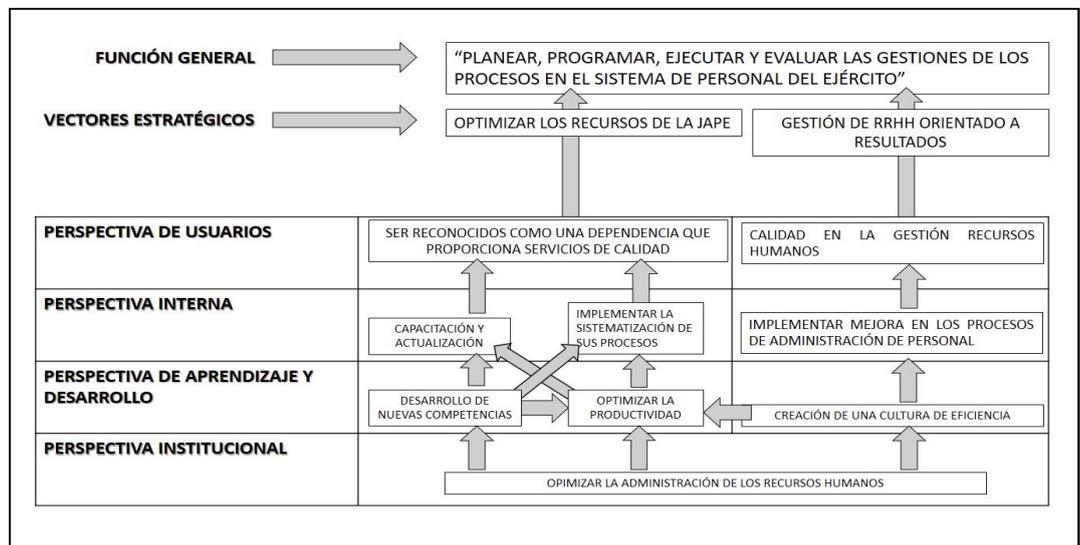
La secuencia para la implementación de este nuevo modelo de gestión se describe a continuación:

- a. Diseño del Mapa Estratégico, que permitirá apreciar en un solo gráfico la síntesis de la estrategia que se implantará en el sistema de Personal del Ejército.
- b. Descripción de las cuatro (04) perspectivas enunciadas, que incluya los vectores estratégicos, sus indicadores, metas e iniciativas estratégicas.
- c. Este modelo permitirá determinar sólo aquellos vectores estratégicos importantes para el cumplimiento de la función general de la Jefatura de Administración de Personal, así mismo transformar activos intangibles en tangibles (servicio, fomento de una eficacia, entre otros) a satisfacción a plenitud por los servicios brindados a sus usuarios.

A continuación, mostramos el Mapa estratégico propuesto.

## PROPUESTA DE VISIÓN

“Proporcionar de una eficiente administración de personal del Ejército del Perú”.



Habiendo conceptualizado que el mapa estratégico es un conjunto de relaciones causa-efecto que permite enlazar las cuatro (04) perspectivas del tablero de mando integral (TMI) y describe la lógica de la estrategia de la organización, a continuación, se describirá brevemente el contenido del mismo:

- Se han determinado dos vectores estratégicos para alcanzar la misión: el vector N° 01: Optimizar los recursos de la JAPE y el vector N° 02: Gestión de RRHH orientado a resultados. Cada vector estratégico conecta verticalmente las cuatro (04) perspectivas del tablero de mando (TMI) y contiene sus propias hipótesis estratégicas, sus propias relaciones causa-efecto y sus propias tablas de indicadores.

b. De acuerdo a la función general de la JAPE, se han determinado el orden de los planos o perspectivas estratégicas, de acuerdo al detalle siguiente:

1) La perspectiva de los usuarios, donde se han determinado dos (02) objetivos estratégicos:

a) Ser reconocidos como una dependencia que proporciona servicios de calidad.

b) Calidad en la gestión de RRHH.

El primer objetivo se encuentra conectado al vector estratégico N° 01 y el segundo objetivo se encuentra conectado al vector estratégico N° 02 respectivamente, es decir para cumplir la función general de la JAPE se debe de cumplir con los dos (02) objetivos estratégicos enunciados, lo cual va a implicar satisfacer plenamente a nuestros usuarios.

En la perspectiva interna, se han determinado tres (03) objetivos estratégicos:

c) Capacitación y actualización.

d) Implementar la sistematización de sus procesos.

e) Implementar mejora en los procesos de administración de personal.

Los dos (02) primeros objetivos se encuentran conectados al vector estratégico N° 01 y el tercer objetivo se encuentra conectado al vector estratégico N° 02 respectivamente, el cumplimiento de éstos permitirá cumplir los objetivos estratégicos en la perspectiva de los usuarios.

2) En la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, se han determinado también tres (03) objetivos estratégicos:

f) Desarrollo de nuevas competencias.

g) Optimizar la productividad.

h) Creación de una cultura de eficiencia.

Los dos (02) primeros objetivos se encuentran conectados al vector estratégico N° 01 y el tercer objetivo se encuentra conectado al vector estratégico N° 02 respectivamente, el cumplimiento de éstos permitirá cumplir los objetivos estratégicos en la perspectiva interna

3) Finalmente, la perspectiva institucional, se ha determinado un solo objetivo estratégico:

i) Optimizar el uso de los recursos humanos.

Esta perspectiva se encuentra en la base del mapa estratégico, porque si no existen los suficientes recursos presupuestarios o no se asigna los recursos necesarios a cada objetivo estratégico que le permita alcanzar satisfactoriamente sus metas, es muy poco lo que pudiera realizarse en términos de cumplir eficientemente la función general.

### 3.3.2. Propuesta presentada

A continuación, para evitar la fuga de talentos, resulta imprescindible que una organización se enfoque en lo siguiente:

Estructure una visión de la organización	Una organización al instituir una sólida visión estratégica, alinea sus principios, imagen, cultura organizacional y su sentido de pertenencia entre sus integrantes, incidiendo de manera positiva en la proyección de altos niveles de compromiso entre su personal y la organización.
Clima Organizacional	Propiciar un entorno laboral que contribuya a que los integrantes de una organización puedan establecer relaciones sociales además que le permita proyectar sus objetivos profesionales.
Proyección profesional	Resulta imprescindible motivar a los profesionales destacados de una organización con la proyección efectiva de alcanzar nuevas

	responsabilidades, en compensación a su aptitud y desempeño.
Personalizar los incentivos	Es importante reconocer los méritos y logros de los trabajadores de manera personalizada, ya que no todos demuestran el mismo desempeño o compromiso con la organización, estos incentivos pueden ser económicos, ascensos o a través de reconocimientos en público.
Calidad de vida del trabajador	Equilibrar la exigencia laboral de la organización con respecto a la vida laboral de sus integrantes (enfocándose más en las personas que en las tareas), a través de horarios flexibles, planes de bienestar y monitoreo de salud (clínica y mental) correspondientes.
Participar a su personal en proyectos de la empresa.	Si los empleados participan en proyectos propios de su organización, se fortalecerá su nivel de compromiso para con la misma, además de proyectarlos como emprendedores corporativos
Comunicación permanente	Un empleado al ser atendido, escuchado y requerido profesionalmente por su organización, se sentirá valorado e incrementado su sentido de compromiso y pertinencia para con la organización
Capacitación y actualización	Los empleados talentosos requieren de constantes capacitaciones y/o actualizaciones, para adquirir mayores competencias, que incidirán de manera positiva sobre sus aptitudes y desempeño en la organización.

## RECOMENDACIONES

En concordancia con la información obtenida en el marco teórico y en el desarrollo del tema, se han estructurado las recomendaciones que a continuación se describen.

- a. Que el Comando de Personal del Ejército conjuntamente con el Comando de Educación y Doctrina del Ejército, gestionen ante las instancias académicas correspondientes del Ejército, el desarrollo de los seminarios y conferencias necesarias que se encarguen de informar y sensibilizar al personal militar, sobre la importancia de la retención del talento ejecutivo de nuestros recursos humanos como una probable capacidad para descubrir los talentos y habilidades necesarios entre los integrantes de nuestras organizaciones, consiguiendo de esa manera la expectativa de la competitividad.
- b. Que la Escuela Militar de Chorrillos, a través de su Departamento de Doctrina, canalice los alcances presentados en el presente trabajo monográfico, con el propósito de actualizar el RE 625-100 “Administración del Personal de Oficiales”, en concordancia a los dispositivos normativos legales vigentes (D. L. N° 1137), que ordenan y disponen los ámbitos de competencia institucional y su participación en nuevos roles.
- c. Que la Escuela Militar de Chorrillos, a través de su Departamento de Doctrina, en estrecha coordinación con la Jefatura de Doctrina del Ejército y en consideración a las lecciones aprendidas de las diversas dependencias, Unidades y Grandes Unidades del Ejército, definan el concepto académico administrativo de talento ejecutivo en el perfil profesional en Ciencias Militares, determinando además las actividades que comprendería realizar el proceso de

retención; en su defecto hasta que no se pueda colegiar estos conceptos, se mantengan en suspenso la línea de investigación "Talento humano" del Área de Investigación "Sistema de Personal del Ejército" del Anexo N° 1 de la Guía para la elaboración y presentación de trabajo por suficiencia profesional de Enero 2016.

- d. Que la Escuela Militar de Chorrillos, a través de su Departamento de Doctrina, dispongan la remisión correspondiente del presente trabajo de suficiencia profesional al Departamento de Investigación de la Jefatura de Doctrina del Ejército, con el propósito de que los aportes presentados en su contenido y en sus conclusiones y recomendaciones, sean adecuadamente explotados y monitoreados como base para futuros estudios que tengan que relacionarse con este tipo tareas.

## CONCLUSIONES

En concordancia con la información obtenida en el marco teórico y en el desarrollo del tema, se han estructurado las conclusiones que a continuación se describen.

- a. La retención del Talento Ejecutivo si le permite alcanzar la Competitividad Organizacional a nuestras Unidades, Dependencias, Grandes Unidades y Comandos, hay una relación directa y significativa entre las dos variables.
- b. Nuestras organizaciones deben aplicarse un plan de retención de su mejor personal, considerando para ello, capacitaciones que le permitan actualizar y perfeccionar a sus talentos, estructurar un programa de incentivos y prestaciones de servicios.
- c. Existen empirismos aplicativos muy elementales con respecto a la adecuada administración de los talentos ejecutivos, debería estructurarse capacitación a todo el personal que integra el Sistema de Personal del Ejército, en las nuevas corrientes de los Recursos Humanos.
- d. La aplicación del Tablero de Mando Integral (TMI) o Balanced Scorecard (BSC) realizada a la Jefatura de Administración de Personal del Ejército, nos permite determinar y proponer una estrategia de gestión a los procesos conducidos por esta dependencia, planteando la visión de: “Proporcionar de una eficiente administración de personal del Ejército del Perú”, la cual se fundamentaría en el desarrollo de dos (02) vectores estratégicos: “Optimizar los recursos humanos” y “La gestión de RRHH orientada a resultados”, con el propósito de contribuir a optimizar la gestión de estos procesos de administración de personal y al cumplimiento de la función general de la JAPE.

- e. Una organización con una adecuada visión estratégica y fuertes lazos de comunicación ofrecerá a sus integrantes disfrutar de un buen clima organizacional, la probabilidad de proyectarse profesionalmente, con incentivos apropiados, con calidad de vida laboral y con la predisposición para participar conjuntamente en proyectos de la empresa; no requerirá realizar mayores esfuerzos para retener a su talento ejecutivo.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLES, Martha. **DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO**, Editorial Ediciones Granica S.A, Segunda Edición, Buenos Aires-Argentina, 2002, pp. 392
- BARNES, Greg. **TALENT CRUNCH GETS PERSONAL IN TODAY'S TIGHT JOB MARKET**, Editado por Houston Business Journal, 4 de Setiembre de 2000, pp. 362
- BLANCO BELDA, Javier. **DESARROLLO DEL TALENTO**, Editorial Pearson Educación S.A., Primera Edición, Madrid-España, 2008, pp. 373
- BOUSSEY, Rolando. **MOTIVACIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO EN LAS ORGANIZACIONES**, Editado por Memo Digital, Buenos Aires-Argentina, Junio de 2008, pp. 25
- ESCAPE, Stephan. **ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DEL TALENTO: EL RETO DE LOS DEPARTAMENTOS DE RR.HH.**, Editado por Equipos y Talento de la HR Access, Barcelona-España, 2007, pp. 38
- IVANCEVICH, John M. y otros. **GESTIÓN, CALIDAD Y COMPETITIVIDAD**, Editorial McGraw-Hill Interamericana de España S.A.U./ Irwin, Primera Edición, Madrid-España, 2000, pp. 800
- M1CHAELS, Edward, HANDF1ELD-JONES, Helen y Beth, AXELROD. **LA GUERRA POR EL TALENTO**, Editorial Norma S.A., Primera Edición, Bogotá-Colombia, 2003, pp. 209
- MISTRY, J. y B., ROGOFF. **A CULTURAL PERSPECTIVE ON THE DEVELOPMENT OF TALENT**, Editorial American Psychological Asociation, Washington-Estados Unidos, 2000, pp. 521
- MOON, S. M. y K., RAY. **PERSONAL AND SOCIAL TALENT DEVELOPMENT**, Editorial Prufrock Press, Texas-Estados Unidos, 2006, pp. 492

- MUÑOZ GOMA, Oscar. **POLÍTICAS PÚBLICAS PARA UN DESARROLLO COMPETITIVO**, Editorial Universidad de Santiago, Instituto de Estudios Avanzados, Primera Edición, Santiago de Chile-Chile, 2001, pp. 632
- RAMÍREZ, Juan Carlos. **COMPETITIVIDAD: EL NUEVO NOMBRE DEL JUEGO**, Editado por el diario El Tiempo, Bogotá-Colombia, 2004, Marzo del 2004, pp. 249
- RAMÍREZ, Wandy. **RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO: SOLO DÉJELE TRABAJAR**, Editado por WRV & Compañía, España, Setiembre del 2006, pp. 62
- SERNA CARVAJAL, Angela y Oscar Julián, MOJICA P. **RETENCIÓN DEL TALENTO**, Editado por Consultoría Ejecutiva, España, Marzo 2007, pp. 52
- WARNER, Andrew. **GLOBAL COMPETITIVENESS REPORT**, Editado por la Universidad de Harvard, Estados Unidos, 2000, pp. 217

#### **PÁGINAS VISITAS EN INTERNET:**

- DÍAZ, Javier. **EL ROL DE LA RETENCIÓN DEL TALENTO**, Editado por [www.peoplematters.es](http://www.peoplematters.es), 2007
- SENIOR MANAGER. **SEIS CONSEJOS PARA AYUDARTE A RETENER EL TALENTO EN TU EMPRESA**, Editado por [www.seniormanager.com.pe](http://www.seniormanager.com.pe). Barcelona-España, 20 de Noviembre de 2009

**ANEXO**

**01. INFORME PROFESIONAL**

