

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS
“CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”



Mejoramiento de los Modelos de Reclutamiento en el Ejército del Perú

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

Autor:

Wilmer Ticlla Muñoz

Lima – Perú

2021

ÍNDICE

ÍNDICE	ii
ÍNDICE DE TABLAS	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	iv
RESUMEN.....	v
INTRODUCCIÓN.....	vi
CAPITULO I. INFORMACIÓN GENERAL	7
1.1. Dependencia o Unidad.....	7
1.2. Tipo de actividad (Función y puesto).....	7
1.3. Lugar y Fecha	7
1.4 Misión.....	7
1.5 Visión	8
1.6 Funciones del puesto que ocupo.....	8
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1. Antecedentes	9
2.1.1 Antecedentes internacionales	9
2.1.2 Antecedentes nacionales	10
2.2. Bases teóricas.....	12
2.2.1. Período de reclutamiento	12
2.2.2. Servicio Militar en el Perú	13
2.2.3. La evolución del modelo de reclutamiento en organizaciones militares.....	14
2.2.4. Modelo de reclutamiento: Reino Unido	17
2.2.5. Modelo de reclutamiento: Países Bajos	19
2.3. Definición de términos.....	21

CAPITULO III. DESARROLLO DEL TEMA	23
3.1. Campo de acción	23
3.2. Tipo de aplicación	23
3.3. Diagnostico.....	23
3.4. Propuesta de innovación	24
3.4.1. Objetivo de la propuesta	24
3.4.2 Descripción simple de la propuesta	27
CONCLUSIONES.....	29
RECOMENDACIONES	30
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31
Anexo 1. Resumen Curricular	33

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelo de reclutamiento	28
--	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de reclutamiento	26
---	----

RESUMEN

El objeto de estudio en la presente suficiencia profesional es el **MEJORAMIENTO DE LOS MODELOS DE RECLUTAMIENTO EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ**. El objetivo general es describir, analizar y evaluar las características de los modelos de reclutamiento de países internacionales, con el propósito de desarrollar un modelo que incluya las mejores prácticas encaminadas a obtener y retener personal de nuestra fuerza terrestre en número suficiente y por el período máximo de tiempo previsto e incluido en el marco legislativo.

En Perú, el servicio militar es voluntario desde el año 2000, desde entonces, ha habido escasez de tropas en los cuarteles militares activos para ser adecuados a los nuevos tipos de misiones y presupuestos de defensa ejecutados por el ejército. Debido a los mayores esfuerzos realizados para mejorar las condiciones de servicio y aumentar los beneficios del personal que sirve en las fuerzas armadas (siendo el caso el Ejército del Perú), el problema no se ha resuelto, por lo que es imposible aumentar el número de integrantes requerido para conformar las Unidades según el organigrama de la Institución

Debido al diagnóstico observado el trabajo expone una propuesta de innovación que tiene como objetivo establecer mejoras al modelo nacional establecido por nuestra fuerza terrestre, donde se integre nuevos procesos de retención y reinserción, en el sentido de utilizar estos Recursos Humanos como medio de difusión y ejemplo de las potencialidades de una provisión del Servicio Militar, no solo para el tema de ciudadanía, sino también para las oportunidades posteriores

Palabras claves: Modelo, Reclutamiento, Retención, Reintegración y Servicio Militar.

INTRODUCCIÓN

El talento es escaso, valioso, difícil de imitar y reemplazar, las organizaciones que mejor atraen, seleccionan y retienen sus talentos superan a las que no lo hacen. A lo largo del tiempo, las personas fueron ganando importancia y reconocimiento como valor estratégico. Para determinar el futuro del Ejército el Perú (EP), el conjunto de actividades de gestión requiere en su formulación un análisis de la organización, a nivel de misión, propósito de existencia, valores, rumbo y futuro deseado. Esta reflexión debe preceder a la determinación de los objetivos y complementarse con la reflexión de las fortalezas y debilidades en todos los niveles, así en el sentido de la estrategia en el área de gestión de personas, se recomienda el diseño e implementación de un conjunto de políticas y prácticas a nivel de los sistemas [Recursos Humanos], con coherencia interna, que aseguren que las personas contribuyan al logro de los objetivos de la organización”.

Bajo este concepto el autor presenta este estudio con la intención de que el EP ofrezca y asegure la calidad de vida, materializando estrategias de atracción y retención. Actualmente, los factores internos que prevalecen e influyen en el interés por una organización son el logro, el crecimiento y desarrollo, el reconocimiento en general, el poder y el éxito. En este sentido la estructura del trabajo comienza con un breve resumen, el cual menciona los propósitos generales y se especifican las experiencias obtenidas. Además de:

En el Primer Capítulo, se muestra la información general, donde se da a conocer la dependencia o unidad, el tipo de actividad, el lugar y fecha y función desempeñada.

En el Segundo Capítulo, se desarrolla el marco teórico, el cual incluye los campos y tipos de aplicación, seguido por la definición de términos.

El Tercer Capítulo, está constituido por los antecedentes de la investigación, la descripción teórica con sus diversos fundamentos, seguido por un preciso diagnóstico actual y su propuesta de innovación. Por último, se establecen las conclusiones y recomendaciones del proyecto de investigación.

CAPITULO I.

INFORMACIÓN GENERAL

1.1. Dependencia o Unidad

El presente trabajo de capacidad profesional se plantea en la institución de educación superior de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi, la implementación de campos virtuales de armas portátil, dirigido actualmente para la Carrera profesional de Ciencias Militares en Infantería, la cual es una opción de especialización complementaria en Armas del Perú, responsable de preparar estratégicamente a los futuros oficiales del Ejército de la institución.

1.2. Tipo de actividad (Función y puesto)

El puesto desempeñado fue de Comandante de Sección en la unidad BIM N° 30/5TA Brigada de Montaña (2013-2014), Cusco, luego Jefe de Patrulla en la dependencia BCT N° 333/2DA Brigada de Infantería en la provincia, La Convención (2015-2016) e Itariato (2017) ubicado en el departamento de Cuzco. En el año (2018-2019) Andahuaylas, Apurímac, unidad BIM N°35/5TA Brigada en la ciudad de Pimentel.

1.3. Lugar y Fecha

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene un enfoque en las labores desempeñadas en distintas áreas de la Brigada de Infantería y Montaña del Ejército, en diferentes ciudades del Perú desde el año 2013 hasta la actualidad.

1.4 Misión

Apoyo Institucional en el ámbito de seguridad interior y exterior

1.5 Visión

Brindar apoyo de rescate de montaña y atender con la rapidez y el profesionalismo militar en casos de emergencia y desastres naturales al servicio de la comunidad. Capacitar a sus miembros en forma permanente con la finalidad de inducir al cumplimiento de sus actividades utilizando técnicas y tecnologías auxiliares que le permitan ubicar los puntos álgidos para intervenir como es el caso de las coordenadas, mediante GPS o la utilización de drones.

1.6 Funciones del puesto que ocupo

Actualmente en la ciudad de Pimentel, Chiclayo BIM N° 38/7MA Brigada de Infantería, estos últimos en el cargo de Comandante de Sección.

La función principal del puesto Militar es la organización de patrullas, la cual permite una mejor reacción para responder ante un caso de encuentro fortuito o emboscada en la unidad militar de infantería.

CAPITULO II.

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1 Antecedentes internacionales

Tenjo (2013). Trabajo de investigación titulado: *“Diagnóstico del proceso de selección e incorporación del personal de oficiales al ejército nacional en apoyo al cumplimiento de la misión institucional”*. Universidad Militar Nueva Granada. Tuvo como objetivo identificar los procesos de selección para incorporar oficiales en el ejército nacional, apoyando al cumplimiento de las misiones institucionales.

El proceso de consolidación de personal se basa en la búsqueda del perfil profesional o laboral que requiere la organización para alcanzar las metas estratégicas planteadas. En sus 200 años de historia, la selección del Ejército Nacional de Colombia ha experimentado cambios agigantados. Los oficiales que ingresan al ejército deben aportar todo su conocimiento y experiencia para la ejecución de las tareas de la agencia, pero con el tiempo, debido a los errores estratégicos, tácticos y logísticos de ciertos oficiales a cargo, se han observado fallas en diversas operaciones. No tienen la experiencia o los conocimientos necesarios para realizar las tareas especificadas. Es por eso que se infiere que el proceso de selección es defectuoso en base a la estructura, y el proceso misionero incorrecto no puede promover la realización de los objetivos de la organización.

En el proceso de selección y contratación de personal que realiza la Jefatura de Desarrollo Humano del Nacional a través de una serie de diagnósticos sobre sus integrantes a nivel nacional, es posible encontrar la urgencia de acciones de evaluación interna y reorientación. A la hora de convocar a altos funcionarios para que ocupen puestos críticos o claves, en particular se debe llegar a un análisis detallado que tome como referencia el desarrollo de aprendizajes y habilidades laborales, y no solo para cumplir con las órdenes de los altos mandos, sino por el contrario, para Implementar de manera uniforme los parámetros establecidos, es decir, una vez finalizado el análisis de riesgo de la tarea a realizar, se deben analizar de forma objetiva los archivos de configuración necesarios, de manera de seleccionar de la lista a la persona más adecuada para lograr la realización de las misiones.

En conclusión, el personal militar deberá seguir los parámetros establecidos, las evaluaciones numéricas obtenidas y evaluaciones integrales de las relaciones personales, sociales e interrelaciones, los procedimientos de calificación y mejora del nivel académico personal, así como el correcto desarrollo de la hoja de trabajo, de esta manera las personas seleccionadas se convertirán en constructores activos de conocimiento propio y por tanto iluminará a la institución como uno de los principales impulsores de logros y metas.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Gallegos (2020). En su trabajo para optar al grado de maestro, titulado: *“El Déficit de personal de Tropa en el Ejército y el Sistema de Defensa Nacional”*, Centro de Altos Estudios Nacionales. Escuela de Posgrado. Maestría en Desarrollo y Defensa Nacional. El objetivo estuvo basado en evaluar el impacto de la escasez de personal en el ejército en el sistema de defensa. El objetivo principal de la realización de este estudio es mostrar

cómo el problema de la escasez de tropas afecta al Ejército, trasciende las restricciones institucionales y tiene un impacto en el sistema de defensa.

La modalidad del servicio militar varía, dependiendo de las condiciones y leyes vigentes en cada país, puede ser voluntario u obligatorio, por un período de 12 meses o más. Pero el único factor común es que el Ejército necesita más tropas, lo cual es natural por la estructura y características de esta fuerza. Exponer cómo afecta a los militares la orientación y el entrenamiento de las tropas en todas las etapas, la organización de unidades de combate y grandes unidades, la posibilidad de cambiar su estructura organizativa y la ejecución final de las operaciones de combate. El Sistema de Defensa Nacional, que es la entidad responsable de velar por la seguridad nacional, restringiendo la capacidad de sus fuerzas armadas para contratar enemigos externos potenciales durante las operaciones bélicas convencionales, y tomándolas en cuenta (fuerzas armadas) constituyendo como herramientas que se pueden utilizar para este propósito.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Período de reclutamiento

La referencia obligada cuando se habla de Servicio militar obligatorio (SMO) es sin duda Francia "más por su espíritu pionero en la elaboración del concepto que por su consagración en el país". Además de otra referencia ineludible es la batalla de Varmy, en la que, al Ejército Real del antiguo régimen, por movilización general, se unen los hombres válidos de París. El Ejército era el pueblo en armas, implícito en el criterio político fundamental de su total sumisión a la nación (Haskew, 2016).

La levée in masse, un reclutamiento general de la población civil del país promulgada el 23 de agosto de 1793, estipulaba que, hasta la expulsión del enemigo del territorio francés, se requerían permanentemente todos los franceses de entre 18 y 25 años capaces de portar armas. Mientras tanto, la población civil también era necesaria para apoyar la revolución, que había sido amenazada por la intervención de potencias extranjeras (Narciso, 1999; Haskew, 2016).

Con la revolución francesa se consagra el servicio militar obligatorio, a través del sistema de lotería y según las necesidades del Ejército, institucionalizado por la ley Jourdan del 5 de septiembre de 1798, habiendo sido una aproximación a la SMO universal y que sometió, a este servicio, a todos los franceses. jóvenes de entre 20 y 25 años (Haskew, 2016).

La abrumadora superioridad del personal, resultante de esta política, provocó el dilema de seguridad en las naciones europeas, obligándolas a introducir el servicio militar obligatorio, masificando así los ejércitos (Francisco, 2009). Este sistema termina por distorsionarse, porque los ciudadanos seleccionados podrían enviar un sustituto en su lugar, eludiendo así el carácter obligatorio y comprometiendo su equidad, ya que este sistema favorecía a la clase alta (Haskew, 2016).

2.2.2. Servicio Militar en el Perú

Este servicio fue implementado en Perú el 1 de enero de 2000 con Ley del Servicio Militar 27178, fue promulgada el 28 de septiembre de 1999. Según esta ley, todo peruano en edad militar desde 18 a 30 años debe estar empadronado de manera obligatoria en los registros. Estas categorías militares se dividen en tres: "seleccionados", "no seleccionadas" y "excluidas".

Los soldados en servicio activo pueden actuar de tres maneras: guarnición, no guarnición y comité de autodefensa. De la categoría "seleccionados" se debe obtener personal en la modalidad "servicio militar", lo que significa que, con la ayuda de este personal, las tropas que necesita el Ejército deben estar en las mejores condiciones para cumplir con sus tareas y responsabilidades establecidas.

La Constitución (artículo 165º) es una constitución que garantiza la independencia, soberanía e integridad territorial de la República. Si bien la ley entró en vigencia (hasta 2008), el número de cuarteles en servicio activo requeridos por el ejército no se pudo completar lo requerido por los cuarteles en servicio activo, presentando así una tasa de absentismo alta del ejército porque la ley establece la obligatoriedad de los cuarteles. Según el registro de la Agencia de Registro Militar, la categoría "seleccionada" de personal que esté decidido a no participar "voluntariamente" en el servicio activo pasará a formar parte del servicio de reserva (Ley N ° 27178 de 1999).

Por tanto, aunque no exista una estipulación clara en la ley de que el servicio militar es "voluntario", el personal seleccionado también puede optar por participar en la reserva o en la fuerza activa del cuartel. Lógicamente hablando, la mayoría de las personas optan por formar parte de la reserva, por lo que se ha evitado el servicio de cuartel, y las tropas y pequeñas unidades que no pueden utilizar plenamente su fuerza se ven gravemente afectadas.

2.2.3. La evolución del modelo de reclutamiento en organizaciones militares

En este capítulo nos proponemos reflexionar a través de una mirada retrospectiva al Servicio Militar (SM), las configuraciones adoptadas y los modelos de reclutamiento que han prevalecido en países internacionales a lo largo de los tiempos, dando como resultado el modelo actual de profesionales en sus Fuerzas Armadas. De esta forma, se pretende entender el camino seguido a lo largo de los años, que llegó a converger en lo que actualmente es una dificultad para el Ejército del Perú, la captación de números suficientes para sus filas.

➤ **Modelos de reclutamiento en organizaciones militares**

Reino de España

La contratación en las Fuerzas Armadas (FFAA) depende íntegramente del Ministerio de Defensa y se desarrolla según dos pilares:

- (i) El portal único de contratación, donde se trabaja la imagen de la FFAA y se pone a disposición de la población en general toda la información esencial, así como el específico para candidatos (MDE, 2018).
- (ii) La cultura de defensa, cuyo objetivo es estimular la cultura social de defensa, con miras a la sensibilización de la defensa nacional, materializada en acciones como el portal de cultura de defensa. Durante el año 2016 se ocuparon el 97,43% de las vacantes anunciadas, hecho que se constata desde 2013 (95,6%) (MDE, 2018), datos que permiten inferir una tasa de incorporación superior al 95%, deduciendo El sistema de contratación en España se muestra eficaz.

La retención comienza con la adquisición de la condición militar de tropa y marinería, que se inicia con una relación de compromiso inicial renovable hasta un máximo de seis años, permitiendo a los cinco años acceder al contrato de larga duración, hasta el límite de 45 años de edad de servicio, y una vez en esta condición, se crean las condiciones para el acceso al personal de la FFAA. Los militares se envían después de la opción de especialidad y se colocan por afinidad de funciones con la especialidad. La ley de carrera militar (2007) define la progresión en la categoría y entre categorías, así como en términos de entrenamiento, que comprende:

- (i) Entrenamiento integral para el desempeño específico de los militares;
- (ii) Formación continua;
- (iii) Capacitación para actualizar conocimientos fundamentales para la práctica profesional de las FFAA. En cuanto a la retribución, como militar en formación gana 359,55 € mensuales, que asciende a 1.016,62 € tras incorporarse a la categoría tropa y marinería (MDE, 2018), que es superior al salario mínimo en España, 735,90 €, además del uniforme y dietas de viaje.

Con miras a la reintegración, el Ministerio de Defensa apoya el desarrollo profesional asegurando el acceso a la formación de los militares durante su estancia en las FFAA, según dos vectores:

- (i) Desempeño laboral;
- (ii) La obtención de condiciones para la integración social, para la mejora del sistema educativo general y el acceso a la administración pública. La Ley de Tropa y Marinería (2006) establece la posibilidad de postularse a la Administración Pública y reserva vacantes para puestos en el Ministerio de Defensa, como el acceso a la Guardia Civil, Policía Nacional y Policía Aduanera. Por otro lado, luego de completar la prestación del SM, comienza a devengar una cantidad en función de la duración del servicio prestado. Además de la formación antes mencionada, el Ministerio de Defensa garantiza cursos de formación profesional para el empleo del Servicio Público de Empleo del Estado. Esta formación tiene como objetivo incentivar la incorporación al mercado laboral una vez finalizado el compromiso con la FFAA (MDE, 2018).

2.2.4. Modelo de reclutamiento: Reino Unido

El reclutamiento en la FFAA es individualizado, en el cual cada Rama realiza sus acciones de difusión, existen centros de reclutamiento dispersos a lo largo del país cuya misión es difundir y obtener candidatos, sin embargo, el reclutamiento, aunque se realiza de manera independiente, es muy similar entre Ramas (Morgan, 2018).

Se permite el acceso a la FFAA, salvaguardando áreas que tienen requisitos de nacionalidad y residencia más estrictos por razones de seguridad, para ciudadanos del Reino Unido o Irlanda, ciudadanos de la Commonwealth que vivan en el Reino Unido de manera continua durante los cinco años anteriores a su solicitud y sin un período de ausencia de 180 días. El rango de edad para que el candidato ingrese en cualquiera de las dos ramas es el mismo con sus propias especificidades y en casos particulares, dependiendo de las especialidades. Cabe destacar que ambos permiten el acceso a menores de edad (de 16 a 18 años), a los que se les permite alistarse como “Cadetes del Mar”, “Cadetes del Ejército” y “Cadetes del Aire”, lo que permite al candidato desarrollar sus habilidades de liderazgo, trabajo en equipo y obtener una visión real de la vida como militar (Morgan, 2018).

Así, los candidatos que se ofrecen como voluntarios para ofrecer SM, integran una especialidad que eligen, son sometidos a pruebas de clasificación y selección durante dos días. Estas pruebas comienzan con una entrevista seguida de una evaluación médica y pruebas físicas. Dicho esto, en la Armada, los candidatos se someten inicialmente a la prueba de evaluación intelectual y técnica para el desempeño de la especialidad elegida. Finalmente, con la excepción del Ejército, antes del alistamiento, los candidatos están sujetos a un curso previo de cuatro días (Morgan, 2018).

Según Morgan (2018) la competencia con instituciones y organizaciones civiles es el factor que mayor influencia negativa tiene en el proceso en general, sin embargo, también se refiere al desconocimiento sobre lo que la FFAA tiene para ofrecer, señalando que más que nunca es realizó un esfuerzo económico en campañas de difusión e información para atraer candidatos. El modelo de contratación ha evolucionado continuamente para adaptarse a los cambios en la sociedad civil. La FFAA pretende ser relevante y atractiva, en este sentido han desarrollado las condiciones de servicio para ayudar a mejorar la retención.

Después del alistamiento, el ejército comienza la formación básica y, por regla general, acepta un contrato de 22 años, que puede prorrogarse según determinadas circunstancias, como vacantes y clasificación individual, incluso después de tres años de servicio y después de un año de servicio. aviso, adquirir la posibilidad de dejar las filas (Morgan, 2018).

En Reino Unido el mayor problema de retención del personal tiene que ver directamente con el tiempo fuera de casa, la sensación de pérdida de expectativas (solo ejercicios y formación), percepción de alternativas, cambios en la situación familiar y, en menor medida, la retribución, que condujeron a mejoras en las condiciones de servicio, incluyendo primas para garantizar períodos de cinco años (Morgan, 2018).

Además, mientras está en las filas, la retribución devengada como recluta es de 1.415 €, que tras el ascenso el soldado asciende a 1.750 € y tres años después a 1.895 €, ganando 2.820 € en el último puesto. Valor superior al de la sociedad civil, siendo incluso superior a la renta mínima que es de 1.400 € mensuales. Cabe señalar que las FFAA, en cualquiera de las sucursales, permiten la prestación de servicios como reserva, lo que permite el acceso a misiones y actividades como tropa regular, durante 27 días al año por cada contrato de 12 meses, en determinadas especialidades, disminuyendo 19 días al año, y también puede participar en misiones internacionales por un período de un año (Morgan, 2018).

Finalmente, las Divisiones de Personal de cada Rama monitorean el reclutamiento, la retención y, en menor medida, la reintegración, así como las tendencias actuales y futuras hasta por 20 años, estudiando aspectos demográficos, económicos y la propia estructura de la FFAA. En el ámbito de la reincorporación a la FFAA, los militares, luego de cumplir con el SM, pueden optar por continuar, en modalidad de tiempo completo o como civil, para servir en las reservas, hasta la edad de 55 años gozando de los beneficios inherentes a la condición (Morgan, 2018).

Según Morgan (2018), la mayor parte de la capacitación recibida en las filas está certificada, de acuerdo a los niveles de calificación civil, enfatizando que en cada rama de la FFAA existe una estructura dedicada, para brindar apoyo al ex personal militar luego de la finalización.

2.2.5. Modelo de reclutamiento: Países Bajos

La contratación en la FFAA depende del Ministerio de Defensa. Las acciones de contratación, además de las fuentes de información digital, utilizan lo que se denomina jornada de puertas abiertas. Este se considera un momento perfecto en la vida de los jóvenes para comprender qué es y qué hace la FFAA. Visitar una jornada de puertas abiertas es, por tanto, la forma ideal de obtener información sobre vacantes y oportunidades profesionales (DefensieDagen, 2018).

Además de esta jornada, se incrementa el esfuerzo durante las jornadas festivas de las distintas filiales, en las que se aprovecha para dar a conocer la FFAA y también para realizar visitas, previamente programadas, a las escuelas para un contacto más cercano en un ambiente más acogedor y transmisión de experiencias militares. Además de las jornadas de puertas abiertas, hay jornadas informativas para aclarar cómo es trabajar en Defensa. Otra apuesta es la posibilidad de permitir pasantías prácticas, de orientación y de graduación, a las que se asocia una subvención. En la FFAA holandesa, todos los candidatos pasan por un proceso de clasificación y

selección, lo que significa tener que someterse a exámenes médicos, pruebas físicas, examen psicológico y al final el candidato es sometido a una investigación de seguridad obligatoria (DefensieDagen, 2018).

El desarrollo económico ha sido uno de los factores del abandono temprano en las FFAA y, por otro lado, los años sucesivos de reorganización y reducción, afectando negativamente la retención. Actualmente está programado el inicio del alistamiento, pero para evitar pérdidas, se está estudiando una política que permita a los candidatos admitidos, en este interregno, integrar una etapa de adaptación a la espera del inicio de su formación militar en las escuelas de los distintos Ramas. La carrera militar es flexible y comienza en la fase 1 (entrenamiento) y la fase 2 finaliza entre los 32 y 35 años. Tres años antes del final de la fase 2, en la FFAA se decide si el militar puede o no continuar con su carrera, en el caso de una decisión positiva, terminará a los 60 años de edad (fase 3). En cuanto a la progresión en la categoría, no se establece un período mínimo de promoción, se consideran más importantes las experiencias y calificaciones adquiridas. La formación está certificada y cualificada, facilitando, posteriormente, la búsqueda de empleo o continuar los estudios (DefensieDagen, 2018).

En cuanto a la retribución, el soldado comienza ganando 988,26 €, y como soldado, dependiendo del tiempo de servicio, llega a 1.858,03 €, superior al salario mínimo, que es de 1.578 €, que se encuentra en este país y para los jóvenes de entre 18 y 21 años, los valores varían, en función de un porcentaje de dicho salario, entre 970,47 € y 1.341,30 € (Berekenen.nl, 2018). Con promociones, estos valores pueden alcanzar los 2.633,45 € (DefensieDagen, 2018).

Las FFAA tienen la obligación legal de reinserir a ex militares, en este sentido pagan a estos militares con una indemnización como prestación por desempleo. También hay un equipo de expertos para apoyar a los militares en la preparación del regreso a la sociedad civil a través de acuerdos con otras organizaciones y entidades. La FFAA trabaja en coordinación con estas organizaciones para organizar la

formación, teniendo en cuenta las calificaciones militares y las necesidades de las organizaciones civiles, permitiendo que el nuevo empleador cuente con un personal calificado. La mayoría de las calificaciones obtenidas durante el SM están certificadas. Finalmente, para obtener otro nivel académico, los ex militares pueden utilizar las calificaciones adquiridas en la FFAA para prescindir de módulos académicos (DefensieDagen, 2018).

2.3. Definición de términos

- a) **Mejoramiento:** se refiere a la conversión en un mecanismo factible y accesible que permita a las empresas de los países en desarrollo cerrar la brecha tecnológica que mantienen con los países desarrollados (RAE, 2021).
- b) **Tropas:** es un subunidad militar, originalmente una pequeña unidad de caballería, adjunta al escuadrón. En muchas fuerzas armadas, una tropa equivale a uno o más pelotones (Glosario militar, s.f.).
- c) **Modelos:** formas ejemplares que las personas proponen y siguen al realizar obras de arte u otras cosas (Glosario militar, s.f.).
- d) **Reclutamiento:** es un conjunto de procedimientos que se utilizan en el proceso de reunir personas aptas para un determinado tipo de actividad. Este es un concepto ampliamente utilizado en el ámbito militar y en los lugares de trabajo y en todos los campos en los que es necesario cubrir una o más vacantes (Glosario militar, s.f.).
- e) **Servicio militar:** El reclutamiento de soldados para unirse al ejército de un país a menudo se denomina servicio militar y puede ser voluntario u obligatorio. Independientemente de la forma que se adopte, su propósito es asegurar la

integridad territorial de un país y prevenir posibles amenazas internas o externas (Glosario militar, s.f.).

- f) **Retención:** Es el acto de retener elementos, productos y entidades abstractas en un determinado espacio o bajo la autoridad de una determinada persona (RAE, 2021).

- g) **Reintegración:** Reinclusión o reincorporación de una persona a un grupo o un proceso (RAE, 2021).

CAPITULO III.

DESARROLLO DEL TEMA

3.1. Campo de acción

El mundo actual, moderno y globalizado se encuentra en constantes cambios y va a pasos acelerados, con extraordinarios avances y resultados tecnológicos, revolucionando a grandes escalas nuestra convivencia mundial, estos avances son trascendentales para la creación, fortalecimiento, renovación y sobre todo la transformación de un Estado, quien siendo responsable de garantizar de forma eficaz la defensa y seguridad del territorio nacional mediante el uso sus fuerzas militares, tiene como deber abastecer de importantes recursos tecnológicos al Ejército del Perú para un desarrollo innovador y a la altura de otras potencias de la región.

3.2. Tipo de aplicación

El tipo de aplicación del área de trabajo es servible al campo Operativo, donde el Oficial y Jefe de Patrulla de Combate de la Brigada de Infantería, asimismo es importante enfocar la metodología de entrenamiento para lo cual puede hacer uso de material auxiliar desde una cuerda hasta herramientas tecnológicas.

3.3. Diagnostico

El servicio militar de las agencias armadas (ejército, fuerza aérea y marina) es una actividad realizada por jóvenes en "edad militar" (18-30 años); para recibir entrenamiento y preparativos principalmente para la guerra, por favor entiéndalo. como resultado de dos enfrentamientos armados externos entre las fuerzas regulares de uno o más países beligerantes.

Además de las principales actividades de las fuerzas armadas (es decir, prepararse para la guerra y sus acciones), en los últimos años también han asumido otras responsabilidades y tareas (tareas de Seguridad Pública, asistencia ante Desastres Naturales, Operaciones de Paz, y actividades de Apoyo a la Comunidad), ampliando su alcance de operaciones. Esta es una tendencia internacional, y muchos países están haciendo esto. La siguiente.

En Perú, el servicio militar es voluntario desde 2000. Desde entonces, ha habido escasez de tropas en los cuarteles militares activos del Ejército. Debido a los mayores esfuerzos para mejorar las condiciones de servicio y aumentar los beneficios del personal que sirve en las fuerzas armadas (en este caso el Ejército del Perú), el problema no se ha resuelto, por lo que es imposible aumentar el número de personal requerido para integrar las Unidades según el organigrama de la Institución.

En vista del tema propuesto: La evolución de los modelos de reclutamiento en las organizaciones militares, es absolutamente pertinente determinar la adecuación del modelo de reclutamiento, así como la necesidad de proponer cambios que potencien ese modelo.

3.4. Propuesta de innovación

3.4.1. Objetivo de la propuesta

Después de haber realizado el estudio, encontrando resultados positivos, dado que la opción de reemplazar a los reclutas por voluntarios profesionales se basa en varios fundamentos, cuya síntesis puede ser enunciada por la evidencia de que las Fuerzas Armadas no escapan a las tendencias de la posmodernidad. Se demostró además características de Fuerzas Militares internacionales.

Se propone, en este capítulo: Adaptar al Ejército del Perú, los Modelos de Reclutamiento de las organizaciones militares de países como, España, Reino Unido, Holanda. Esta propuesta sirve para realizar una comparativa con el modelo nacional

y así obtener las mejores contribuciones que mejoren el logro, retención y reintegración de los miembros militares de nuestra fuerza terrestre.

La propuesta presentada hace mención a las actividades realizadas por la institución militar que tienen por finalidad atraer e identificar candidatos. Así, el conocimiento sobre la organización juega un papel muy relevante en la medida en que influye en la percepción sobre el proceso y la organización, clasificándola como atractiva o no.

En este sentido, la imagen y reputación de este son de suma importancia, sin embargo, aspectos como las expectativas y las alternativas percibidas en el mercado laboral, que deseablemente a menor mayor probabilidad de alistamiento, junto con la presión social, es decir, de su prestigio, están directamente relacionados con la intención de involucramiento con la organización.

Por tanto, se propone el modelo de reclutamiento (Figura 1), dividido en variables objetivas, prácticas de contratación realizadas por la organización y subjetivas, que hacen referencia a la forma en que estas prácticas son recibidas en el mercado laboral.

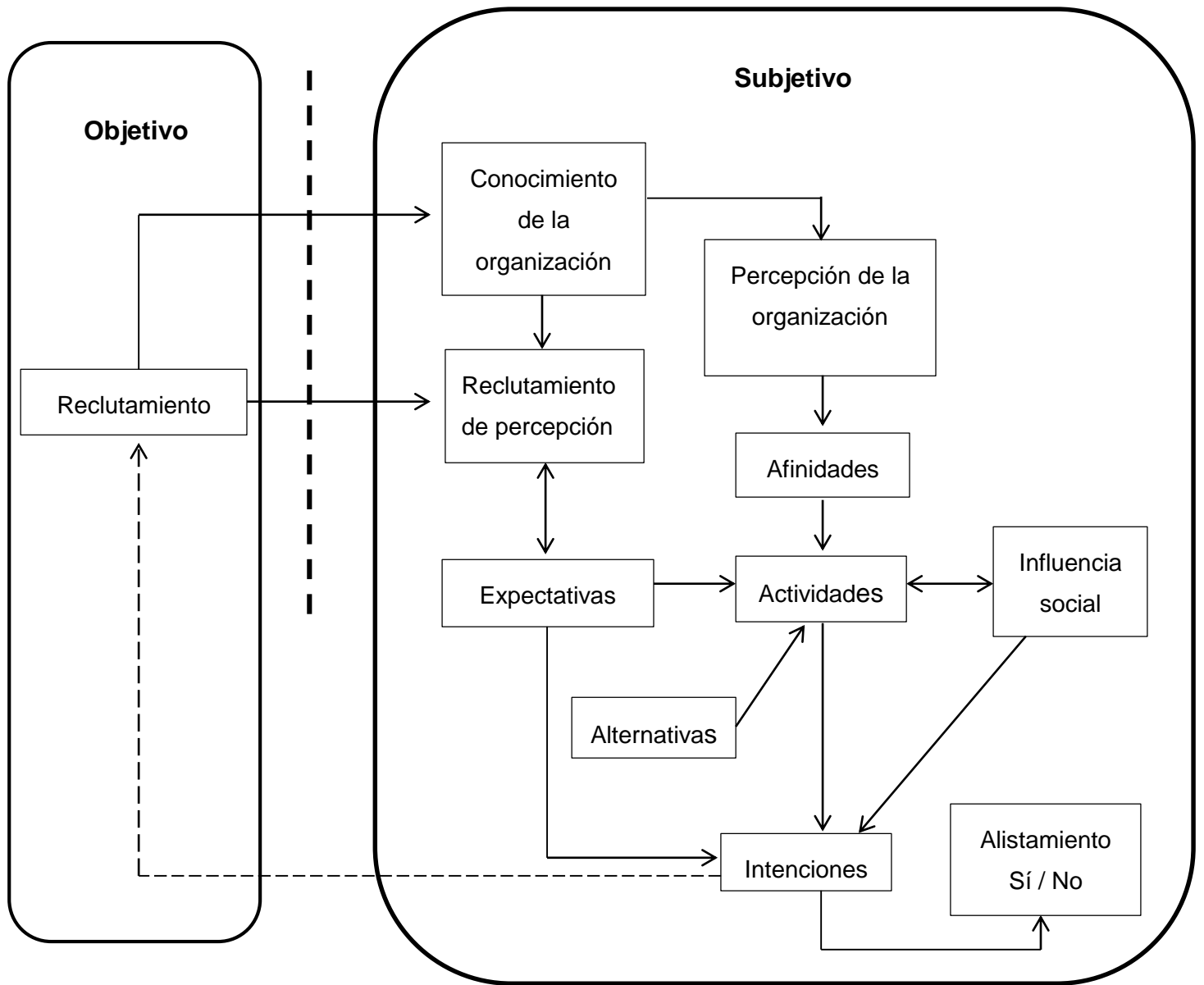


Figura 1. Modelo de reclutamiento
Fuente: Elaboración propia, 2021.

El objetivo de esta propuesta es establecer mejoras al modelo nacional para encontrar una forma eficaz de reclutamiento que se integre al proceso de retención y reinserción, en el sentido de utilizar estos Recursos Humanos como medio de difusión y ejemplo de las potencialidades de una provisión del Servicio Militar, no solo para el tema de ciudadanía, sino también para las oportunidades posteriores

3.4.2 Descripción simple de la propuesta

Es importante establecer una cultura organizacional que fomente un entorno propicio para la obtención y retención que fomente:

- ✓ Valorando e inspirando confianza.
- ✓ Reconociendo y valorando el desempeño.
- ✓ Brindando apoyo.
- ✓ valorando la innovación y la creatividad.
- ✓ Fomentando la recompensa.

Sin embargo, la verdadera fórmula del éxito es la percepción interna y especialmente externa, por parte del Ejército del Perú, si quiere incorporar nuevos sistemas de reclutamiento.

Tabla 1. Modelo de reclutamiento

Reclutamiento	Divulgación	Diversidad de acciones de información. Portal de contratación único. Cultura de defensa.
	Admisión	Admisión nacionalidad española y residentes extranjeros. Edad 18/29 años.
	Clasificación y selección	Evidencia física
		Evidencia psicológica
Reconocimiento médico		
Retención	Aplicación	según la especialidad
	Recompensa	Salario superior al mínimo
	Desenvolvimiento	Cabo/Soldado
		Para cambio de categoría. Posibilidad de obtener el título de técnico de grado diplomas intermedios y otros Posibilidad de obtener titulaciones en varias áreas
	Mantenimiento	Entendido como satisfactorio
Incentivos	Reserva de vacantes en el acceso a la Administración Pública. Salidas profesionales del personal militar de la FFAA que desea voluntariamente participar en este proyecto, por derivación al mercado laboral, buscando el mejor mejores ofertas laborales, públicas y privadas	

Fuente: Elaboración propia (2021).

CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objetivo general evaluar la adecuación del modelo de reclutamiento del Ejército del Perú (EP), mediante el estudio y análisis de los modelos en países internacionales, en una perspectiva de proponer mejoras al sistema nacional, en donde se encuentre un modelo de reclutamiento que se integre con el proceso de retención y reinserción, en el sentido de utilizar estos Recursos Humanos como medio de difusión y ejemplo de las potencialidades de una provisión de Servicio Militar, no solo para el tema de ciudadanía, sino también para las oportunidades posteriores. A lo largo de la investigación se presentó los procesos de ejércitos como, España, Reino Unido y Países Bajos. Así la búsqueda de un modelo de reclutamiento más adecuado para el EP que garantice la obtención y permanencia de personal en las filas militares.

La última década ha estado marcada, en materia militar y de defensa, por cambios que llevaron a una disminución del personal militar para adecuarlo a los nuevos tipos de misiones y presupuestos de defensa. Sin embargo, se requiere un modelo adecuado en el tiempo y en la sociedad, y que garantice la efectividad, pero también que, asegure la selección del más adecuado para el servicio que, sabemos exigente y con una alta diversidad de misiones, que van desde las misiones estrictamente militares en el ámbito de la protección civil o incluso tareas relacionadas con la satisfacción de necesidades básicas y la mejora de la calidad de vida de la población.

Por el problema detectado, esta investigación realiza una propuesta de innovación que consiste en desarrollar un modelo de reclutamiento que incluya las mejores prácticas encaminadas a obtener y retener personal del Ejército del Perú en número suficiente y por el período máximo de tiempo previsto e incluido en la legislación. Un modelo de reclutamiento desarrollado de acuerdo a las necesidades de la organización, basado en el conocimiento del público objetivo, presupone resultados más positivos en términos de obtención y retención de personal en la institución militar.

RECOMENDACIONES

La suficiencia profesional: **MEJORAMIENTO DE LOS MODELOS DE RECLUTAMIENTO EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ**, recomienda:

- 1) Difundir una imagen fuerte con un enfoque en los atributos que diferencian al Ejército del Perú de las organizaciones competidoras. Llevar a cabo un control regular de la imagen para recopilar información sobre qué atributos subjetivos tratar en función de los resultados.
- 2) Aportar información concreta y adecuada sobre lo que ofrece la organización (apoyado en el estudio de factores para identificar qué aspectos desarrollar).
- 3) Ofrecer oportunidades laborales flexibles, beneficios y un mejor salario. Asegurar estabilidad en la ubicación del área de trabajo. Estudiar la satisfacción laboral y la opinión de los militares para cambiar las características profesionales y organizacionales que tienen más probabilidades de resultar en descontento.
- 4) Explorar cuáles son las alternativas de empleo más populares y estudiar la forma de impulsar la organización invirtiendo la tendencia actual.
- 5) Seleccionar profesionales con características adecuadas y capaces de brindar información correcta y detallada. Actitud orientada hacia los jóvenes, si es necesario invertir en formación y preparación.
- 6) Establecer métodos y equipos actuales y adecuados para la nueva generación. Además de implementar el uso de nuevas tecnologías dentro de la institución militar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DefensieDagen (2018). Trabajando en Defensa. Recuperado de: <https://www.defensiedagen.nl/werken-bij-defensie>, [Accesado em 26 março 2018]
- Gallegos, D. (2020). “*El Déficit de personal de Tropa en el Ejército y el Sistema de Defensa Nacional*”, Centro de Altos Estudios Nacionales. Escuela de Posgrado. Maestría en Desarrollo y Defensa Nacional. Recuperado de: <http://renati.sunedu.gob.pe/bitstream/sunedu/1319597/1/TESIS%20CAEN%20CRL%20GALLEGOS.pdf>
- Glosario Militar (s.f.). *Glosario Militar*. Recuperado de: <http://www.ccffaa.mil.pe/cultura-militar/glosario-militar/>
- Haskew, M. (2016). To Field an Army: A Short History of the Draft. [Para desplegar un ejército: una breve historia del reclutamiento]. Recuperado de: <http://warfarehistorynetwork.com/daily/military-history/to-field-anarmy-a-short-history-of-the-draft/>,
- Ley 27178. (14 de setiembre de 1999). Ley del Servicio Militar. Lima, Lima, Perú: El Peruano
- MDE (2018). Reclutamiento. Defensa.Gob. Recuperado de: <http://www.reclutamiento.defensa.gob.es/>, [Consultado el 24 de febrero de 2018]
- Morgan, D. (2018). Modelo de reclutamiento de las Fuerzas Armadas del Reino Unido. Recuperado de: <https://revistas.flacsoandes.edu.ec/urvio/issue/download/162/PDF>
- Real Academia Española (RAE). 2020. Recuperado de: <https://dle.rae.es>

Tenjo, P. (2013). *“Diagnóstico del proceso de selección e incorporación del personal de oficiales al ejército nacional en apoyo al cumplimiento de la misión institucional”*. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11005/Trabajo%20Paolo%20Tenjo%20Nov-18-13%20PDF.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Anexo 1. Resumen Curricular

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI



"Alma Mater del Ejército del Perú"

EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN CIENCIAS MILITARES

1. DATOS PERSONALES:

1.01	Apellidos y Nombres	WILMER TICLLA MUÑOZ
1.02	Grado y Arma / Servicio	TTE INF
1.03	Situación Militar	ACTIVIDAD
1.04	CIP	124371300
1.05	DNI	45531251
1.06	Celular y/o RPM	952357668
1.07	Correo Electrónico	Ticlla14@gmail.com

2. ESTUDIOS EN LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS:

2.01	Fecha_ ingreso de la EMCH	01 de abril del 2009
2.02	Fecha_ egreso EMCH	31 de diciembre 2012
2.04	Fecha de alta como Oficial	01 de enero del 2013
2.05	Años_ experiencia de Oficial	7 años
2.06	Idiomas	

3. SERVICIOS PRESTADOS EN EL EJÉRCITO

Nº	Año	Lugar	Unidad / Dependencia	Puesto Desempeñado
3.01	2013	CUSCO	BIM N° 30/5TA BRIG MTÑ	CMDTE SECCION
3.02	2014	CUSCO	BIM N° 30/5TA BRIG MTÑ	CMDTE SECCION
3.03	2015	LA CONVENCION	BCT N° 333/2DA BRIG INF	JEFE DE PATRULLA
3.04	2016	LA CONVENCION	BCT N° 333/2DA BRIG INF	JEFE DE PATRULLA
3.05	2017	ITARIATO	BCT N° 333/2DA BRIG INF	JEFE DE PATRULLA
3.06	2018	ANDAHUAYLAS	BIM N° 35/5TA BRIG MTÑ	CMDTE SECCION
3.07	2019	ANDAHUAYLAS	BIM N° 35/5TA BRIG MTÑ	CMDTE SECCION
3.08	2020	PIMENTEL	BIM N° 38/7MA BRIG INF	CMDTE SECCION
3.09				
3.10				
3.11				
3-12				

4. ESTUDIOS EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ

Nº	Año	Dependencia y Período	Denominación	Diploma / Certificación
4.01	2019	ESC. INF/ 06 MESES	LIDERAZGO Y GESTION	LIDERAZGO Y GESTION

4.02				
------	--	--	--	--

5. ESTUDIOS DE NIVEL UNIVERSITARIO

Nº	Año	Universidad y Período	Bachiller - Licenciado
5.01	2013	ENRIQUE GUZMAN Y VALLE	ADM. DE NEGOCIOS
5.02	2017	SEÑOR DE SIPAN/3 AÑOS	ADMINISTRACION PUBLICA

6. ESTUDIOS DE POSTGRADO UNIVERSITARIO

Nº	Año	Universidad y Período	Grado Académico (Maestro – Doctor)
6.01			
6.02			

7. ESTUDIOS DE ESPECIALIZACIÓN

Nº	Año	Dependencia y Período	Diploma o Certificado
7.01			
7.02			
7.03			
7.04			
7.05			
7.06			

7.07			
7.08			

8. ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO

N°	Año	País	Institución Educativa	Grado / Título / Diploma / Certificado
8.01				
8.02				

FIRMA _____

POSTFIRMA