



Universidad Nacional  
**Federico Villarreal**

Vicerrectorado de  
**INVESTIGACIÓN**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL ÁREA DE PERSONAL  
MILITAR EN EL EJÉRCITO DEL PERÚ

Línea de Investigación: Estrategia Organizacional

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración con mención en  
Administración de Empresas

AUTOR

Ramal Cariga, Elvis Flavio

ASESORA

Reyna Dávila, Silvia

JURADO

Castro Vásquez, Eugenio

Sotomayor Flores, Cesar Augusto

Montero Chepe, Jorge Enrique

LIMA – PERÚ

2019

## ÍNDICE

I.	Introducción .....	1
1.1	Descripción y formulación del problema .....	2
1.2	Antecedentes .....	3
1.3	Objetivos de la investigación .....	6
	-Objetivo general. ....	6
	-Objetivo específico. ....	6
1.4	Justificación.....	7
1.5	Hipótesis.....	8
II.	Marco Teórico.....	9
2.1	Bases teóricas .....	9
III.	Método.....	30
3.1	Tipo de investigación .....	30
3.2	Ámbito temporal y espacial.....	30
3.3	Variables.....	30
3.4	Población y muestra .....	31
3.5	Instrumentos .....	32
3.6	Procedimientos .....	32
3.7	Análisis de datos.....	32
IV.	Resultados.....	33

V.	Discusión de resultados.....	57
VI.	Conclusiones .....	59
VII.	Recomendaciones .....	61
VIII.	Referencias .....	63
IX.	Anexos.....	66

## **RESUMEN**

El mundo actual es cada vez más dinámico y demanda que las organizaciones se adapten a los cambios, y se aplique correctamente los conceptos esenciales de gestión para poder alcanzar el éxito.

La planificación estratégica es un factor clave para el desarrollo institucional, sin embargo debe realizarse de manera que los objetivos estén alineados con las capacidades de los recursos humanos. El personal debe estar en la capacidad de responder a su deber y estar altamente capacitado, motivado y tener un alto compromiso con los objetivos institucionales.

Esta investigación tiene como objetivo principal determinar en qué medida la aplicación de un plan estratégico institucional pueden contribuir a mejorar la gestión del área de personal militar en el Ejército del Perú. Para poder identificar debilidades que permitan enfocar posteriores mejoras en el proceso y enfoque de la planificación. La técnica utilizada es la encuesta y el instrumento el cuestionario de 12 preguntas. Los resultados obtenidos demuestran que existen altos índices de indiferencia del personal respecto a la planeación respecto a los Recursos Humanos, siendo el reclutamiento y selección de personal un promedio de 83.35% como respuesta a “indeciso”. La capacitación un promedio de 75% como respuesta a “indeciso”. Y la política de remuneraciones un promedio de 81.65% como respuesta a “indeciso”. Y en conclusión no se está cumpliendo con alinear correctamente los objetivos estratégicos de la institución con los recursos humanos porque no favorece la mejora de los procesos de reclutamiento y selección, la capacitación y la política de remuneraciones.

### **PALABRAS CLAVE**

Planificación estratégica, Gestión del personal, Reclutamiento, Selección, Capacitación, Remuneraciones.

## **ABSTRACT**

The current world is increasingly dynamic and demands that organizations adapt to changes, and correctly apply the essential management concepts in order to achieve success.

Strategic planning is a key factor for institutional development, however it must be done in such a way that the objectives are aligned with the capabilities of human resources. The staff must be able to respond to their duty and be highly trained, motivated and have a high commitment to institutional objectives.

The main objective of this research is to determine to what extent the application of an institutional strategic plan can contribute to improving the management of the area of military personnel in the Army of Peru. In order to identify weaknesses that allow to focus later improvements in the planning process and approach. The technique used is the survey and the instrument the 12-question questionnaire. The results obtained show that there are high indifference indices of personnel regarding planning regarding Human Resources, with recruitment and selection of personnel averaging 83.35% in response to "indecisive". The training an average of 75% in response to "undecided". And the remuneration policy averaged 81.65% in response to "indecisive". And in conclusion it is not being complied with correctly aligning the strategic objectives of the institution with human resources because it does not favor the improvement of the recruitment and selection processes, the training and the remuneration policy.

### **KEYWORDS**

Strategic planning, Personnel management, Recruitment, Selection, Training, Remuneration.

## I. Introducción

Las organizaciones deben ser cada vez más eficiente y efectivas debido a la competencia global, las instituciones militares deben estar preparadas no solamente en el corto plazo, sino también deben tener una mirada de largo plazo para una adecuada interpretación de sus necesidades futuras.

La planificación estratégica permite que se puedan formular objetivos a largo plazo, con la orientación determinada por la visión institucional y la misión. Así mismo, para poder cumplir con esos objetivos las organizaciones deben contar con personal altamente motivado y comprometido con la ejecución de los objetivos.

Los recursos humanos son muy importantes porque es el recurso que mediante su esfuerzo y la creatividad van a desarrollar las tareas que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de las organizaciones.

El objetivo principal de esta investigación fue determinar en qué medida la aplicación del plan estratégico institucional contribuye a mejorar la gestión del área de personal militar en el Ejército del Perú. Esto debido a que el concepto de planificación estratégica viene evolucionando y adaptándose a los nuevos escenarios nacionales y globales.

Así mismo, esta investigación está compuesta por una descripción del problema, la determinación de los objetivos, la hipótesis, el marco teórico que aborda los conceptos principales de planificación estratégica y gestión de personal. También se menciona el tipo de investigación, la muestra que se utilizará y el procedimiento que se realizó para la obtención de los resultados. También incluye las recomendaciones y conclusiones respectivas.

## **1.1 Descripción y formulación del problema**

La institución del Ejército del Perú, que mantiene bajo su responsabilidad la preservación de la paz y la actuación inmediata ante cualquier situación de conflicto que la afecte, debe contar con altos estándares de efectividad. Sin embargo, el exceso de enfoque en los objetivos institucionales a largo plazo, respecto a la operatividad y componentes del Ejército, ha producido que se descuide el enfoque estratégico hacia los recursos humanos, lo cual ha ocasionado una serie de observaciones por parte del personal de la institución respecto a la manera cómo se gestiona el área de personal militar en los diferentes procesos de recursos humanos, como son los procesos de reclutamiento del personal de tropa, que no están teniendo una mirada de largo plazo, sino cortoplacista.

La capacitación tiene dificultades en orientarse a obtener objetivos a largo plazo de la institución y ser medibles, lo cual al no haber una medición adecuada no se pueden gestionar mejor, Y también se ha detectado problemas en el establecimiento de las políticas de remuneraciones a largo plazo, debido a que se mantiene constante en el tiempo y no está en función a los objetivos estratégicos que se van alcanzando, esto obstaculiza el uso de la herramienta fundamental de la motivación, y hace que sea más difícil que incrementarla. Por lo que es necesario que la gestión de los recursos humanos tenga una mirada objetiva a largo plazo aplicando adecuadamente la planificación estratégica.

**-Problema general.**

¿En qué medida la aplicación del plan estratégico institucional contribuye en mejorar la gestión del área de personal militar en el Ejército del Perú?

**-Problemas específicos.**

¿En qué medida la aplicación del plan estratégico institucional puede contribuir a mejorar la gestión del área de personal militar, en relación al reclutamiento y selección de personal?

¿En qué medida la aplicación del plan estratégico institucional pueden contribuir a mejorar la gestión del área de personal militar en relación a la capacitación?

¿En qué medida la aplicación del plan estratégico institucional pueden contribuir a mejorar la gestión del área de personal militar en relación a la política de remuneraciones?

**1.2 Antecedentes**

En la investigación realizada por (Dumitru, 2013) sobre un Plan Estratégico de Gestión de Recursos Humanos, en la que su objetivo es dar una herramienta a la organización para que pueda generar una ventaja competitiva y lograr los objetivos de la organización. Y parte de la necesidad de la organización para poder contar con un plan debido a que no hacían planificación a largo plazo, solo operativa. En su investigación contempla como principales funciones de gestión de personas el reclutamiento, la selección, la capacitación y la retribución. También establece que el plan estratégico parte de la formulación de la misión de la organización para luego poder hacer un control estratégico en el logro de los objetivos. Y



también realiza una encuesta donde mide la cultura organizacional. Así mismo, menciona que de la misión, visión y estudio del entorno se establecen la estrategia general. En conclusión, un adecuado plan estratégico contribuye en beneficios para la organización debido a que está enfocada y alineada a sus objetivos generales.

En la investigación realizada por (Juncos, 2008), sobre la Planificación Estratégica de Recursos Humanos, resalta también la importancia de la necesidad de entender en las organizaciones que las personas son el valor más valioso que tiene para poder generar más valor institucional. Y que una adecuada planificación contribuye significativamente en que el trabajador se sienta útil y motivado con la organización, porque sus necesidades a largo plazo también son atendidas. Así mismo, concluye en que la planificación estratégica se puede aplicar a los recursos humanos para poder alinearlos con los objetivos de la organización, ayudando a generar un mayor compromiso de los empleados.

En la investigación realizada por (Vásquez, 2017) sobre la “Planificación estratégica y la gestión administrativa según el personal de la Sub Gerencia de Mantenimiento ESSALUD – 2016”, tuvo como objetivo principal el de determinar si existe relación entre la planificación estratégica y la gestión administrativa, y para obtener la información encuestó a 120 personas. Y para la realización del estudio utilizó como método el deductivo, así mismo, aplicó un instrumento de encuesta para determinar la relación. Y finalmente concluye en que si existe una relación que es directa y significativa entre la planificación estratégica y la gestión administrativa.

En el estudio realizado por (González, 2018) sobre la Planificación estratégica de Recursos Humanos, afirma que en la actualidad hay un gran interés por los profesionales de los recursos humanos por involucrarse en la planificación estratégico debido principalmente a

que han entendido la importancia que tiene la planificación a largo plazo, de los procesos principales en la gestión de personas como son el reclutamiento, la selección, la formación y las retribuciones. Afirma que los objetivos del plan estratégico se ven beneficiado por una adecuada gestión de las personas dentro de la organización.

En la presentación académica realizada por (Sagaon, 2011) menciona que la planificación clarifica los objetivos a largo plazo que desea alcanzar las organizaciones, y que les permite identificar sus fortalezas y debilidades al momento de definir cómo lo quiere lograr, y con quienes lo va a lograr. Este último punto de quienes es la clave en la planificación a largo plazo, es un factor crítico porque se tiene que establecer quienes son los que van a cumplir con el objetivo, si lo conocen, si son las personas adecuadas para llevarlo a cabo, si están capacitadas y si están bien remuneradas para cumplir con los objetivos que la organización les encomienda.

También en la investigación realizada por (Rodríguez, 2014) sobre la “Planificación estratégica de los Recursos Humanos para el área de Regiduría de Pisos del Hotel Horizontes”, toma en consideración las demandas de la organización para lograr sus objetivos a largo plazo, y la principal demanda es la necesidad de atraer a los mejores talentos para que contribuyan a generar mayor valor en la organización. Y concluye afirmando que la importancia del plan estratégico es un factor clave para que los trabajadores realicen mejor su trabajo, al ser seleccionados basados en las necesidades esenciales de la organización debidamente planificadas.

En el análisis realizado por (Rodríguez, Castellano, & Caridad, 2016) sobre la “Planificación Estratégica de Recursos Humanos en Empresas de Consumo Masivo” que se realizó a través de una encuesta a 121 personas, se identificó que la gerencia no planificaba adecuadamente sus recursos humanos, bajo la estructura de una planificación estratégica, por

lo que le origina problemas para atraer personal en el momento en que se necesitaba, y que no estaban capacitados adecuadamente cuando tenían que producir. Así mismo, concluyen en que el personal no se siente reconocido por la organización, siente que sus necesidades no son atendidas a tiempo y esto afecta su productividad. Y que lo táctico y el estratégico tienen que ser coherentes.

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **-Objetivo general.**

Describir en qué medida la aplicación del plan estratégico institucional mejora la gestión del área de personal militar en el Ejército del Perú.

#### **-Objetivo específico.**

Analizar en qué medida la aplicación de un plan estratégico institucional puede contribuir a mejorar la gestión del área de personal militar en relación al reclutamiento y selección de personal

Identificar en qué medida la aplicación de un plan estratégico institucional puede contribuir a mejorar la gestión del área de personal militar en relación a la capacitación

Distinguir en qué medida la aplicación de un plan estratégico institucional puede contribuir a mejorar la gestión del área de personal militar en relación a la política de remuneraciones

#### **1.4 Justificación**

El ejército del Perú, se mantiene en un proceso de mejora continua abierto a recomendaciones, sugerencias y críticas que sirvan para construir una mejor institución. Y promueve que sus integrantes puedan dar valiosos aportes a través de la aplicación del método científico. Es cierto que a veces las instituciones se enfocan demasiado en temas como la operatividad, la infraestructura, el diseño estructural de la organización y dejan de lado a los recursos humanos, siendo las personas el mayor valor que tiene una organización. La investigación busca determinar en qué medida la aplicación de un plan estratégico pueden contribuir a mejorar la gestión de personal en el Ejército del Perú. Esto con el propósito de presentar información confiable respecto a cómo el plan estratégico contribuye a mejorar el proceso de reclutamiento, selección, capacitación y política de remuneraciones buscando beneficiar al personal militar que labora en la institución y pueda ser valorado con políticas estratégicas a largo plazo que mantengan creciente la productividad, la eficiencia y la eficacia en su labor.

## **1.5 Hipótesis**

### **-Hipótesis general.**

La aplicación del plan estratégico institucional no está contribuyendo a mejorar la gestión del área de personal militar en el Ejército del Perú.

### **-Hipótesis específicas.**

- La aplicación del plan estratégico institucional no está contribuyendo en la mejora de la gestión del área de personal militar en relación al reclutamiento y selección de personal
- La aplicación del plan estratégico no está contribuyendo en la mejora de la gestión del área de personal militar en relación a la capacitación
- La aplicación del plan estratégico no está contribuyendo en la mejora de la gestión del área de personal militar en relación a la política de remuneraciones en el Ejército del Perú.

## II. Marco Teórico

### 2.1 Bases teóricas

#### Plan estratégico

Los grandes cambios mundiales impulsados por los avances tecnológicos, políticos y sociales, han obligado a las distintas organizaciones de tener que desarrollar una visión de largo plazo para que puedan mantenerse sostenibles y competitivas, implementando planes alineados a una visión que se desea alcanzar.

Menciona (Abascal, 2004) que la estrategia viene de la palabra griega “Estrateos” y era utilizada en el campo militar para definir el curso de acción frente a una batalla ofensiva o defensiva. Y cita a la estrategia como: “Ideas que presiden la orientación y carácter de las acciones, la disposición y asignación de los medios y la fijación de objetivos a los órganos subordinados, para la consecución de uno o varios fines superiores”(p.21).

Según (Martinez & Milla , 2012) menciona que la Escuela o las teorías del pensamiento estratégico como lo describe Mintzberg, Ahlstrand y Lampel en el año 1998 hacen hincapié en que “la estrategia es un factor diferenciador del éxito” (p.4). Que las organizaciones tienen que buscar ser diferentes para que puedan tener una mejor prosperidad frente a la competencia y al mercado en que se desenvuelven.

También (Luna, 2016) menciona que la estrategia proviene “etimológicamente de la palabra strategos, el que guía, el que dirige” (p. 55)

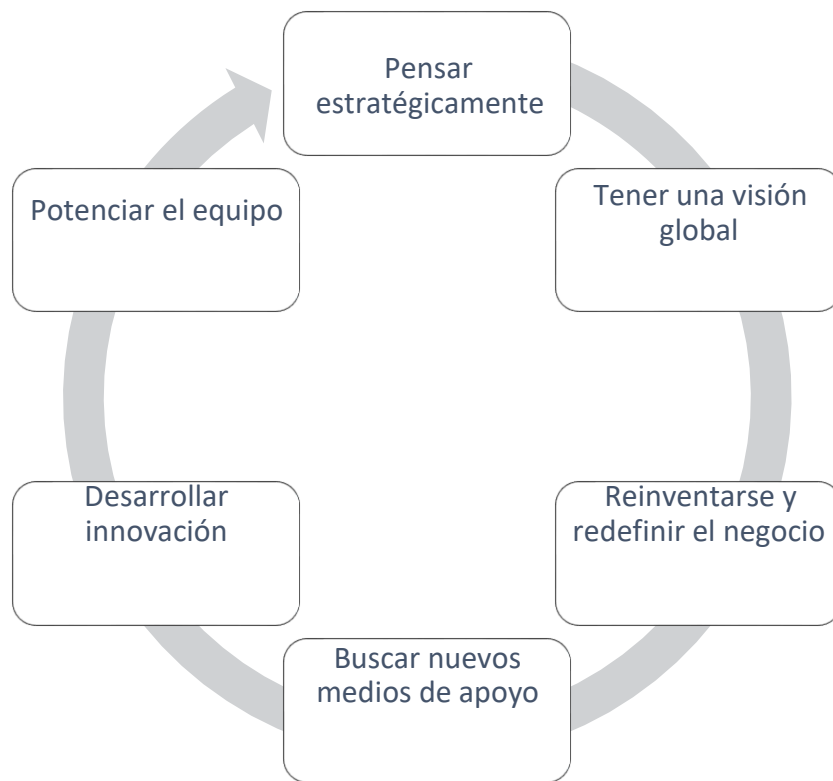
Así mismo, (Martinez & Milla , 2012) cita la definición de estrategia de Chandler (1962) diciendo:

“la definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos” (p.6).

Además (Sainz, 2017), menciona que: “existe la necesidad imperiosa de muchas organizaciones de pensar estratégicamente y planificar su futuro para ser competitivas” (p.38). Es decir que se empieza a pensar a largo plazo para establecer cuáles van a ser las pautas futuras y determinar el camino que debe seguir la organización.

También (Sainz, 2017) menciona que hay seis líneas de actuación que debe desarrollar las organizaciones para poder pensar de manera estratégica, y que se deben considerar al momento de hacer un plan estratégico que son las que se observan en la Figura 2:

Figura 2: Actuación estratégica



Fuente: (Sainz, 2017)

### **Pensar estratégicamente.**

Según menciona (Sainz, 2017) “pensar estratégicamente implica definir hoy cómo queremos que sea el futuro” (p.40), esto hace referencia a la necesidad de poder realizar una planificación con anticipación a los hechos que puedan suceder para prever y anticipar amenazas o también poder aprovechar oportunidades que se puedan presentar, es ver el largo plazo basado en los hechos pasados y presentes.



**Tener una visión global.**

Según menciona (Sainz, 2017) las organizaciones no solo deben enfocarse a tener una visión local, sino deben de expandirse a buscar mejorar constantemente influyendo también en el mercado global, para competir internacionalmente y estudiar las mejores prácticas globales de la administración.

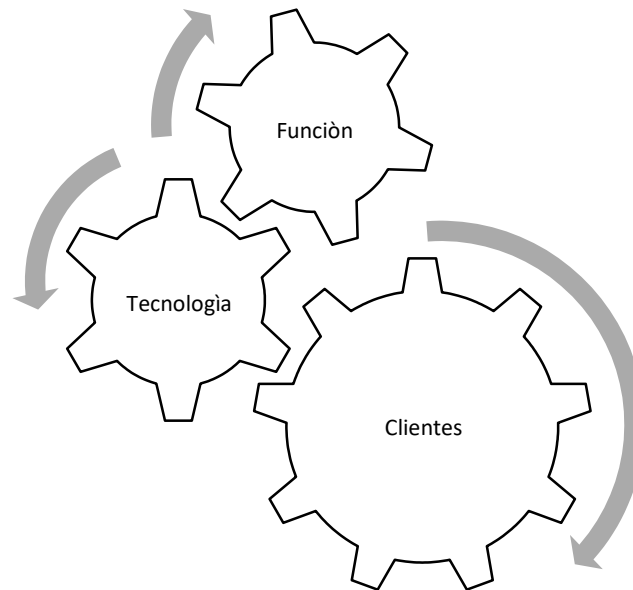
**Reinventarse y redefinir la organización.**

Según (Sainz, 2017) menciona que las organizaciones siempre deben estar pensando en tener una mejora continua, a través de la aplicación de diferentes modelos de innovación que le permita obtener ventajas y mejoras para hacer mejor sus productos o servicios que produce o brinda. Y así mismo debe contestar las preguntas de:

- Conocer ¿qué hace la empresa?
- Conocer ¿cómo es que lo hace?
- Conocer ¿A quién se le hace?

Estas tres preguntas son los pilares o piezas más importantes para realizar una redefinición organizacional como se observa en la Figura 3.

Figura 3: Piezas de la reinención organizacional



Fuente: Elaboración propia

### ***Buscar nuevos medios de apoyo.***

Las organizaciones según menciona (Sainz, 2017), para pensar estratégicamente y obtener resultados excelentes debe pensar en buscar aliados estratégicos para poder tener un mejor desempeño “el modelo EFQM de excelencia es la gestión contempla alianzas como uno de los agentes que hay que gestionar para conseguir resultados excelentes” (p.43). Esto quiere decir que es importante no solo pensar de manera interna, sino también de manera externa en la organización y buscar crear un mejor valor.

### ***Desarrollar innovación.***

También menciona (Sainz, 2017) que las organizaciones no solamente deben enfocar sus esfuerzos de innovación en los temas que se refieren al uso de la tecnología, sino también

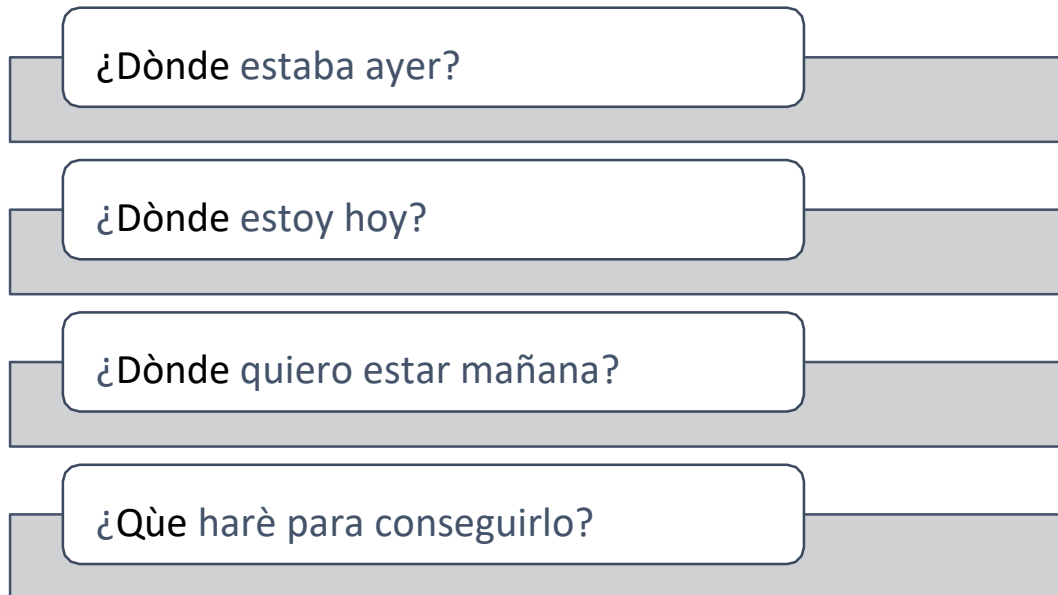
innovar desde otras perspectivas que permitan tener una visión más amplia del concepto de innovación, en la que el cambio de los procesos y de la forma como se entrega valor a los clientes internos y externos, lo que permite a la organización tener un enfoque más global de los cambios que se tienen que dar dentro de la organización para poder afrontar las amenazas externas y aprovechar las oportunidades.

### ***Potenciar el equipo.***

Las personas en la organización deben ser dirigidas por los líderes, porque son ellos los que generan los cambios y motivan a las personas a adaptarse y participar en ellos. Y comprometen a los empleados con la estrategia y fomenta el talento humano para sacar el máximo provecho de sus capacidades y habilidades por el bien de la organización.

El pensamiento estratégico para (Sainz, 2017), es: “un reflexión encaminada a definir qué dirección futura tenemos que tomar para conseguir lo que queremos, apoyada en las herramientas adecuadas” (p.46). Así mismo, menciona (Sainz, 2017) que para tener un adecuado pensamiento estratégico se deben hacer las siguiente preguntas según la figura 4.

Figura 4: Preguntas para pensar estratégicamente.



Fuente: (Sainz, 2017)

Estas preguntas hacen referencia a que el pensador estratégico debe conocer hechos pasados, para tener una fuente de información que le sirva de base para la toma de una decisión. Así mismo, debe conocer en qué situación se encuentra actualmente en referencia a los hechos pasados, y definir lo que se desea alcanzar para poder determinar los pasos que se debe seguir para poder alcanzar los objetivos que se han planteado.

## **Modelo del pensamiento estratégico**

Según menciona (Sainz, 2017) el modelo del pensamiento estratégico para las diferentes organizaciones está conformado por la misión, la visión, los objetivos y la acción. El orden secuencial del modelo se puede apreciar en la Figura 5.

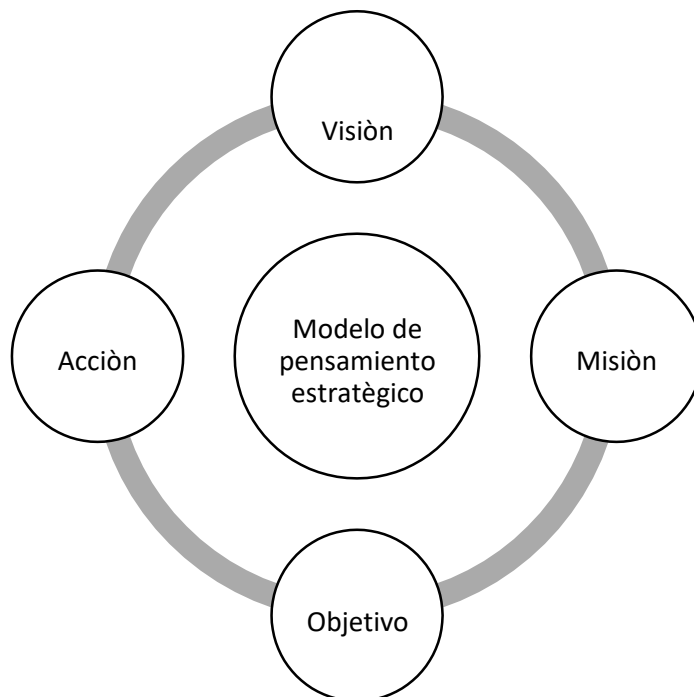
### **Misión:**

Expresa lo que realiza la organización para poder conseguir su visión. Sobre la misión (Martinez & Milla , La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral, 2012) menciona que la misión: “abarca tanto el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva” (p.22). Así mismo menciona que la misión debe cumplir con ciertas características que son:

- La misión incluye el propósito de la organización. Lo que va a realizar.
- La misión debe ser específica, y debe de explicar con claridad los medios de cómo es que la organización va a cumplir la visión.
- Menciona las alianzas estratégicas de la organización que le permitan prosperar y sobrevivir.
- La misión debe comunicar claramente porque la organización es diferenciada, mencionar cuál es su valor único.
- Debe adaptarse a los cambios en el ambiente en que se desenvuelve la organización.

- La misión específica lo que tiene que realizarse por las personal en la organización.
- La misión debe responder a la pregunta: ¿Por qué existe la organización?
- **Visión:** Expresa lo que la organización desea lograr a largo plazo.
- **Objetivos:** Es la descripción de lo que se desea lograr de manera puntual.
- **Acción:** Es el comportamiento que se tiene que realizar y que permite lograr los objetivos.

Figura 5: Modelo del pensamiento estratégico

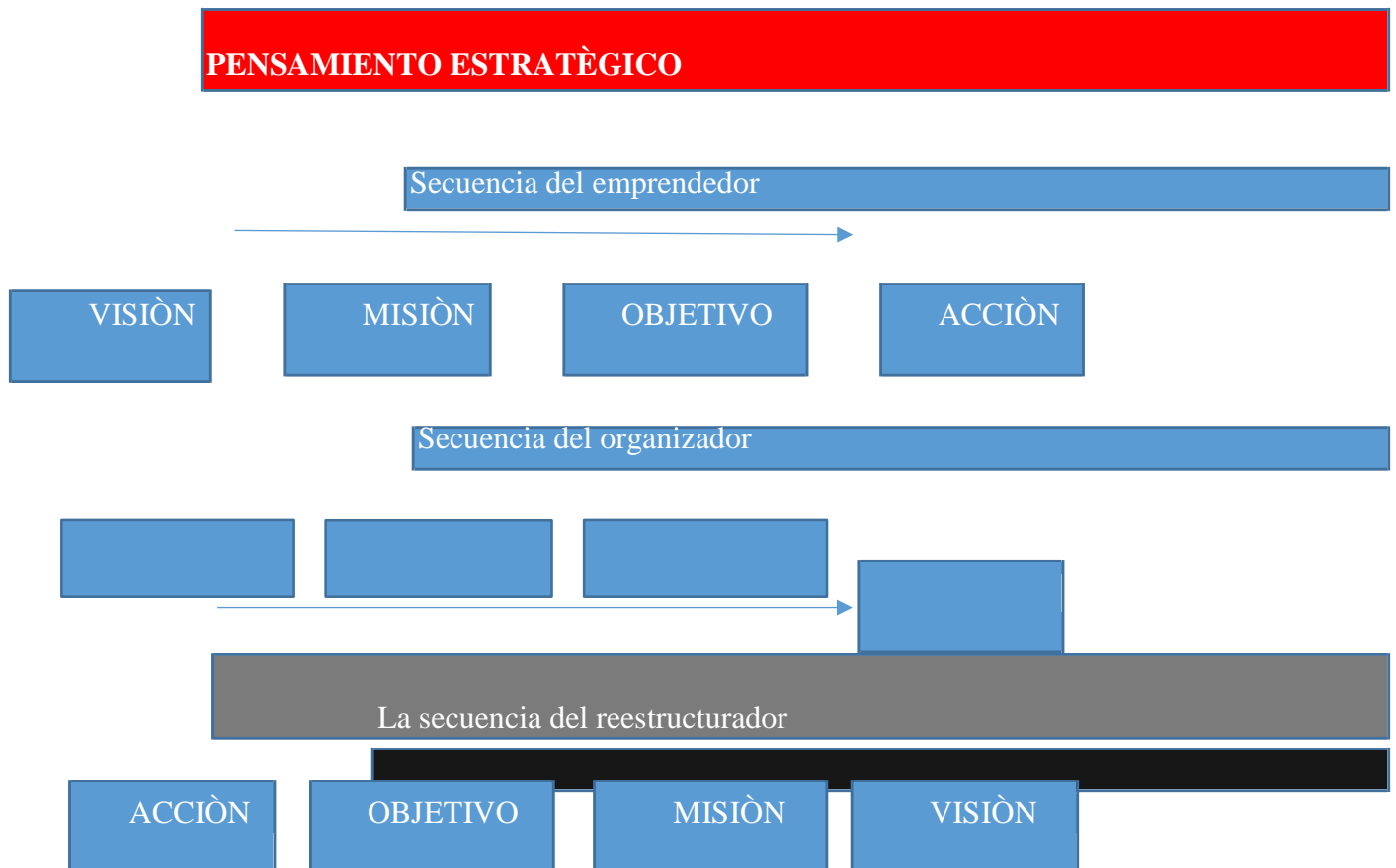


Fuente: (Sainz, 2017)

Existen diferencias entre lo que es pensamiento estratégico respecto al concepto de pensamiento operativo. Mientras que el pensamiento estratégico busca el logro de los objetivos a largo plazo, el pensamiento operativo se enfoca en el logro de los objetivos a corto

plazo. Las diferencias en las secuencias entre el pensamiento estratégico de un emprendedor y un organizador en comparación también con el pensador operativo se pueden apreciar en la Figura 6.

*Figura 6:* Pensamiento estratégico versus pensamiento operativo.

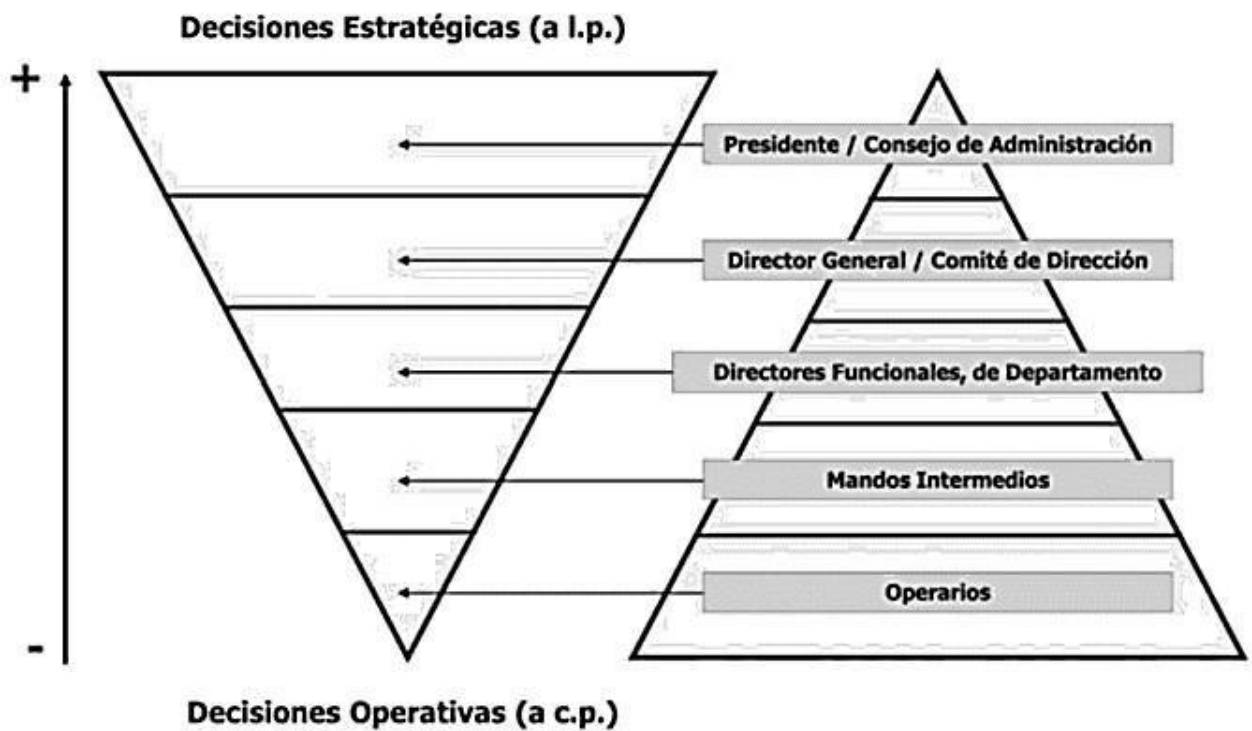


*Fuente:* (Sainz, 2017)

Así mismo, (Sainz, 2017) menciona que las decisiones que son estratégicas en la organización son tomadas por el más alto nivel. Y las decisiones operativas son delegadas a los niveles operativos, debido a que tienen más experiencia para determinar mejor como es que pueden alcanzar los objetivos generales de la organización, como se observa en la Figura.

Como se aprecia en la Figura 7, las decisiones estratégicas son generalmente tomadas por el Presidente o Consejo de Administración de la organización. Y las decisiones operativas por los mandos intermedios o los operarios.

Figura 7: Decisiones estratégicas



Fuente: (Sainz, 2017)



## **Características de las decisiones estratégicas**

Según menciona en su libro (Martinez & Milla , La elaboracion del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral, 2012), citan las características de la planificación estratégica que definió Johnson y Scholes en el año 2001 y que son las siguientes:

- Proporciona una estructura para el análisis estratégico
- Fomenta la participación en el desarrollo estratégico
- Se mejora la comunicación estratégica
- Es un medio de control del progreso en el cumplimiento de los objetivos.
- Es un medio de coordinación para progreso en el cumplimiento de los objetivos.
- Es un medio que fomenta la visión en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

También (Martinez & Milla , La elaboracion del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral, 2012) menciona que “el plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico – financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa” (p.8).

## **Proceso de plan estratégico**

Así mismo, (Martinez & Milla , 2012) cita la definición de Ohmae (1982) diciendo: “El único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores” (p.6). Así

mismo establece tres fases fundamentales para realizar un adecuado proceso de planificación estratégica que se observan en la Figura 8:

*Figura 8:* Fases de la elaboración de un plan estratégico.



*Fuente:* (Martinez & Milla , La elaboracion del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral, 2012)

Las diferentes fases del plan estratégico permiten identificar la secuencia que deben de seguir para ser más eficaz en su elaboración.

### **Análisis de la situación.**

Este análisis permite identificar cual es la situación actual de la organización, y se fijan las metas haciendo un análisis interno y externo.

En la primera etapa del análisis se establece primero un esquema del plan estratégico, luego se establece la misión, visión y los valores.

**La visión:** Define lo que la organización quiere alcanzar a largo plazo. **La misión:** Describe lo que la organización realiza para alcanzar sus objetivos a largo plazo.

**Los valores.** Son los pilares que guían el comportamiento de las personas dentro de la organización y que están enmarcadas al logro de los objetivos a largo plazo.

Que según (Luna, 2016), puede ser los que se observan en la Tabla 1.

Tabla 1

*Valores para la organización*

<b>Convicción</b>	<b>Respeto</b>	<b>Unidad</b>	<b>Verdad</b>	<b>Humildad</b>
<b>Motivación</b>	Calidad	Honestidad	Responsabilidad	Convicción
<b>Compromiso social</b>	Liderazgo	Integridad	Respeto	Actitud de servicio
<b>Transparencia</b>	Justicia	Comunicación	Trabajo en equipo	Integridad

*Fuente:* (Luna, 2016)

También (Martínez & Milla, La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral, 2012), menciona que los valores responden a la pregunta: ¿En qué creemos?

Dentro de análisis en una segunda etapa se realiza un análisis general, comparativo y competitivo de la organización. Y finalmente se analizan los recursos que se dispone, las capacidades que tiene el personal, se analiza la cadena de valor de la organización y el liderazgo de los directivos.

También (Granja, 2008) menciona que para hacer un diagnóstico de la organización se deben considerar los siguientes puntos:

- Se debe realizar un diagnóstico al estilo de la conducción de la organización.
- Se debe hacer un correcto análisis de las amenazas y oportunidades de los factores que pueden afectar la organización.
- Se debe comunicar adecuadamente las acciones que la organización debe realizar para cumplir con los objetivos establecidos y para dar solución a los problemas que se puedan haber identificado.

### **Formulación de la estrategia**

Para hacer una correcta formulación estratégica se debe hacer un adecuado análisis y diagnóstico a través de herramientas como el análisis FODA que consiste en analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización desde una perspectiva interna y externa. Luego se deben elegir las estrategias adecuadas para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo.

### **Implantación de la estrategia**

Una vez elegida la estrategia general de la organización, se tiene que evaluar el diseño de la organización para determinar un mejor diseño que permita contribuir con una adecuada implementación y ejecución de la misma a través de los diferentes planes de acción establecidos.

En la Figura 9 se puede apreciar la forma piramidal como se proyecta la planificación estratégica a través de las decisiones estratégicas.

*Figura 9:* Decisiones estratégicas



*Fuente:* (Martinez & Milla , La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral, 2012)

## **Gestión de personal**

La gestión de personas (Amaru, 2009) tienen como responsabilidad en la organización la de encontrar, atraer y mantener a los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Para realizar una efectiva gestión de los recursos humanos, la función de esta actividad está dividida en sub funciones que son las siguientes: (Alles, 2010)

### **La planeación de los recursos humanos**

Es una función en la que la alta dirección una vez establecido la visión de la organización, la misión y los objetivos estratégicos, inicia un proceso de evaluación de los recursos humanos que se necesitarán para poder realizar las actividades que contribuyan al cumplimiento de la visión. La oficina de recursos humanos es la encargada de poder determinar las necesidades de personal para ocupar todos los cargos definidos en la institución de tal manera que de insumo para el inicio de las otras funciones de gestión de personal. (Alles, 2010)

### **El reclutamiento y la selección del personal**

Esta función inicia después de haberse planificado adecuadamente las necesidades de personal en la organización, y dentro de esta función se realiza el reclutamiento que es el proceso de dar a conocer la oferta laboral en la organización a los candidatos a integrarla,

para que luego los interesados que cumplan con los requisitos puedan presentarse y pasar la entrevista de selección, que es el siguiente proceso. En la selección de personal, este proceso se encarga de establecer las evaluaciones a los candidatos que desean postular a determinados puestos ofrecidos por la institución. Se realizan para el cumplimiento de la función una serie de evaluaciones que pueden ser desde físicas, de conocimiento verbal, matemático y de razonamiento hasta evaluaciones médicas y entrevistas con la finalidad de poder seleccionar a los más aptos para el puesto que ofrece la organización. (Alles, 2010)

### **La capacitación**

Esta función es importante de realizar de manera constante en la organización, porque contribuye a que el personal pueda incrementar sus conocimientos para realizar sus tareas de manera productiva, y con una mejora continua. Este proceso no solo debe darse cuando existen problemas, sino también cuando existan oportunidades que la organización desea aprovechar. Un personal altamente capacitado es más productivo en la organización. La capacitación puede darse de diferentes maneras, de forma presencial y virtual.

De forma presencial en un ambiente adecuado, libre de ruido y que permita una adecuada concentración, así mismo se cuente con las herramientas adecuadas o materiales necesarios para una mejor comprensión de los temas prácticos. Y de forma virtual que puede darse a través de una teleconferencia hacia los diferentes puestos de trabajo con el uso de la computadora. (Alles, 2010)

## **Política de remuneraciones**

La motivación del personal es esencial para poder mantener a los colaboradores productivos, por ese motivo los colaboradores deben recibir una retribución justa de acuerdo a la labor que desempeñan, a los objetivos que logran y a los riesgos que ello lleva. Una baja remuneración influye en varios problemas que se presentan en la organización siendo el principal el de una baja motivación, ausentismo, no se logran los objetivos, o se logran pero se usan demasiados recursos o no se consiguen en el tiempo determinado. Por eso es importante considerar una adecuada remuneración y política de remuneraciones donde se integren incentivos para mejora la motivación del personal. (Alles, 2010) En su libro respecto a la política de remuneraciones (Juárez, 2014) menciona la diferencia entre sueldo y salario, en donde el sueldo se asigna por el desempeño que realiza un colaborador en un determinado cargo en la organización, mientras que el salario es una retribución a un colaborador generalmente por trabajos que se realizan manualmente.

También (Juárez, 2014) menciona que “La administración de la compensación es un proceso gerencial clave en la empresa y, como tal, representa un instrumento muy valioso que se utiliza para alinear a la organización, sus integrantes y la cultura de trabajo con la estrategia del negocio” (p.10). La gestión o administración de la compensación determina la forma y el monto en que se va a compensar al colaborador o trabajador ya sea con sueldo o salario. Así mismo las estrategias que establece aplicar la organización en relación a los sueldos, salarios e inventivos, se le denominan también políticas de remuneraciones, y son políticas porque se van a mantener constantes en el tiempo.

Es importante en la organización una adecuada política de remuneraciones porque, como menciona (Juárez, 2014), permite definir identificar el presupuesto que se va asignar para el



pago de sueldos, salarios e incentivos al personal. También porque es una fuente motivadora para que el personal con talento se quede en la organización, al tener un sueldo atractivo, así también permite atraer al mejor talento por el mismo motivo, tener sueldos atractivos. Una mejor remuneración motiva al personal y mejora su compromiso con la organización. Se debe tener en cuenta no solamente el sueldo, salario e incentivos, sino también una adecuada gestión de las prestaciones relacionadas a temas de bienestar de los colaboradores.

Los principales objetivos de la política de remuneraciones, según (Juárez, 2014) son los que buscar la equidad en los pagos por la misma labor sin discriminación, incentivar la competencia externa para conseguir el mejor talento, así mismo incentivar a que el personal tenga un mejor desempeño.

Según (Hidalgo, 2012) es importante que las organizaciones establezcan objetivos estratégicos, pero que estos están vinculados con una adecuada política de remuneraciones. El cumplimiento de los objetivos a largo plazo depende de que las personas realicen un buen desempeño y alcancen sus objetivos, pero para ello, se debe de motivar e incentivar, esto se realiza a través de una remuneración justa y proporcional al cargo o tarea que debe realizar el colaborador. Así mismo, se debe motivar al personal para que alcance no solo sus metas de corto plazo sino también los objetivos a largo plazo, para lo cual la organización debe establecer una política de incentivos estratégicos, que vincule estos objetivos con el desempeño a largo plazo del colaborador. Así mismo se deben considerar ciertos factores para realizar una adecuada política de remuneraciones que son: las políticas locales, como leyes laborales, como se conforman los sindicatos, la competitividad global generalmente para empresas que tiene una operación internacional, la competencia por el talento en el mercado, el equilibrio entre la oferta y la demanda, los líderes de las organizaciones que tiene un enfoque más justo o más explotador, también otro factor a tener en cuenta para

establecer la política de remuneraciones es el crecimiento del sector o del mercado donde opera la organización, así mismo la estrategia que va a seguir la organización. Todos estos factores son importantes de analizar para finalmente establecer una buena política de remuneraciones en la organización.

Según menciona el estudio realizado por (Esan.edu.pe, 2016) para realizar una mejor política de remuneraciones se deben tener en cuenta los siguientes principios básicos: “Considerar la cultura organizacional. Tener justificación económica. Debe haber un claro vínculo entre el desempeño y la compensación. Debe ser fácil de entender y calcular. Descartar la discrecionalidad. Construir un paquete o programa de compensación total”. (pàrr.5)

En ese sentido, es importante analizar adecuadamente diferentes factores y principios claves que permitan definir una adecuada política de remuneraciones que contribuya alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

En su libro (Alles, 2010) menciona que los Recursos Humanos dentro de una función estratégica deben contemplar la formación, el reclutamiento y selección de personal y también la remuneración, y que estos factores son importantes para que los colaboradores también puedan tener un mejor balance entre su vida profesional y familiar. La correcta remuneración favorece que los colaboradores puedan cumplir con sus obligaciones personales y les permita llevar una vida de bienestar. Por el contrario una remuneración inadecuada contribuye a tener una baja satisfacción laboral y un menor desempeño.

### **III. Método**

#### **3.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación es Aplicada, de nivel descriptivo, en la medida que se realizó una descripción de las variables sin manipulación. Así mismo se describió las medidas obtenidas en términos porcentuales de las dimensiones de la variable dependiente. Por lo que también la investigación fue de enfoque cuantitativo.

#### **3.2 Ámbito temporal y espacial**

Esta investigación se realizó dentro del ámbito temporal durante el año 2018. Y dentro del campo espacial en el área de personal militar en la institución del Ejército del Perú – Cuartel General, localizado en la Av. Paseo el Bosque N° 740, Distrito de San Borja de la ciudad de Lima, República del Perú.

#### **3.3 Variables**

La variable independiente: El plan estratégico.

La variable dependiente: La gestión del personal del Ejército del Perú.

Dimensiones de la variable dependiente:

- Reclutamiento y selección de personal.
- La capacitación.

- La política de remuneraciones.

Indicadores:

- a) Totalmente de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Indeciso
  - d) En desacuerdo
  - e) Totalmente en desacuerdo
- Si más del 70% en promedio indica que está “totalmente de acuerdo” o “de acuerdo” significa que el plan estratégico si está contribuyendo en la mejora de la gestión de personal.
  - Si más del 70% en promedio indica “indeciso” significa que el plan estratégico no está contribuyendo en la mejora de la gestión de personal.
  - Si más del 70% en promedio indica que está “totalmente en desacuerdo” o “en desacuerdo” significa que el plan estratégico está perjudicando la gestión de personal.

### **3.4 Población y muestra**

La población estuvo conformada por 30 personas militares que trabajan en el área de personal militar. Como la población es pequeña, la muestra estuvo conformada por toda la población.

La muestra es igual a 30 personas. Conformada por personal militar, sin distinción de grado.

### **3.5 Instrumentos**

La técnica que se utilizó fue la encuesta, para lo cual correspondió como instrumento de medición el cuestionario, que fue estructurado y orientado a medir la correcta aplicación del plan estratégico para contribuir a mejorar la gestión de personal. En el anexo 1 se puede apreciar un cuestionario estructurado de 12 preguntas. Basado en (Alles, 2010).

### **3.6 Procedimientos**

El procedimiento que se realizó en la investigación se enfoca en tres aspectos importantes, el primero fue evaluar cómo es que un plan estratégico puede contribuir a mejorar la gestión de personal en relación al reclutamiento y selección de personal, la capacitación y la política de remuneraciones. Luego se procedió a realizar las comparaciones y determinar las conclusiones. Y finalmente, se realizaron las recomendaciones basadas en la experiencia y la teoría analizada.

### **3.7 Análisis de datos**

Para el análisis de los datos, en la investigación se aplicó la técnica de la estadística descriptiva a través del software SPSS 2.2. Y se presenta la información mediante gráficos de barras que permiten identificar las diferencias porcentuales entre las variables y cada una de las dimensiones.

#### IV. Resultados

A continuación se muestran los resultados obtenidos del análisis realizado con el software SPSS. Dividido en tres secciones los Estadísticos, las tablas de frecuencia y los gráficos. En la tabla 2 se observa que todos los datos obtenidos son válidos. Es decir que se han respondido todas las preguntas.

Tabla 2

*Validación de respuestas contentadas*

Estadísticos					
		1. ¿El personal conoce la misión de la institución?	2. ¿El personal conoce visión de la institución?	3. ¿El personal conoce los valores institucionales?	4. ¿El personal conoce los objetivos estratégicos de la institución?
N	Válido	30	30	30	30
	Perdidos	0	0	0	0

Estadísticos					
		5. ¿El personal conoce la estrategia general de la institución?	6. ¿El plan estratégico identifica las necesidades de personal a largo plazo en la institución?	7. ¿El plan estratégico ayuda a mejorar el proceso de reclutamiento de personal?	8. ¿El plan estratégico ayuda a mejorar el proceso de selección de personal?
N	Válido	30	30	30	30
	Perdidos	0	0	0	0

### Estadísticos

		9. ¿La capacitación del personal está pensada en los objetivos a largo plazo de la institución?	10. ¿El plan estratégico ayuda a mejorar el proceso capacitación del personal?	11. ¿La política de remuneraciones responde a objetivos estratégicos?	12. ¿El plan estratégico ayuda a mejorar la política de remuneraciones?
N	Válido	30	30	30	30
	Perdidos	0	0	0	0

*Fuente:* Elaboración propia

### Tabla de frecuencia

A continuación se observa en la tabla 3 los diferentes grados porcentuales de las respuestas obtenidos mediante el modelo de acuerdo tipo Likert.

Tabla 3

*Grados porcentuales de respuestas*

#### 1. ¿El personal conoce la misión de la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
	En desacuerdo	4	13,3	13,3	20,0
	Indeciso	18	60,0	60,0	80,0
	De acuerdo	4	13,3	13,3	93,3
	Totalmente de acuerdo	2	6,7	6,7	100,0

Total	30	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

---



---

### 2. ¿El personal conoce visión de la institución?

---

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
En desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
Indeciso	26	86,7	86,7	93,3
De acuerdo	1	3,3	3,3	96,7
Totalmente de acuerdo	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

---



---



---



---

### 3. ¿El personal conoce los valores institucionales?

---

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
En desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
Indeciso	26	86,7	86,7	93,3
De acuerdo	1	3,3	3,3	96,7
Totalmente de acuerdo	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

---



---



#### 4. ¿El personal conoce los valores institucionales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
	Indeciso	26	86,7	86,7	93,3
	De acuerdo	1	3,3	3,3	96,7
	Totalmente de acuerdo	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

#### 5. ¿El personal conoce la estrategia general de la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	10,0	10,0	10,0
	Indeciso	24	80,0	80,0	90,0
	De acuerdo	2	6,7	6,7	96,7
	Totalmente de acuerdo	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**6. ¿El plan estratégico identifica las necesidades de personal a largo plazo en la institución?**

		Frecu c	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vál ido	En desacuerdo	5	16,7	16,7	16,7
	Indeciso	25	83,3	83,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**7. ¿El plan estratégico ayuda a mejorar el proceso de reclutamiento de personal?**

		Frecu c	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vál ido	En desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
	Indeciso	26	86,7	86,7	93,3
	Totalmente de acuerdo	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**8. ¿El plan estratégico ayuda a mejorar el proceso de selección de personal?**

		Frecu c	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vál ido	En desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
	Indeciso	24	80,0	80,0	86,7
	De acuerdo	1	3,3	3,3	90,0
	Totalmente de acuerdo	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**9. ¿La capacitación del personal está pensada en los objetivos a largo plazo de la institución?**

		Frecu c	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vál ido	En desacuerdo	3	10,0	10,0	10,0
	Indeciso	21	70,0	70,0	80,0
	De acuerdo	1	3,3	3,3	83,3
	Totalmente de acuerdo	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**10. ¿El plan estratégico ayuda a mejorar el proceso capacitación del personal?**

		Frecu c	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vál ido	En desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
	Indeciso	24	80,0	80,0	86,7
	De acuerdo	1	3,3	3,3	90,0
		3	10,0	10,0	100,0
	Totalmente de acuerdo				
Total		30	100,0	100,0	

**11. ¿La política de remuneraciones responde a objetivos estratégicos?**

		Frecuen cia	Porcent aje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Vál ido	En desacuerdo	3	10,0	10,0	10,0
	Indeciso	25	83,3	83,3	93,3
	De acuerdo	1	3,3	3,3	96,7
		1	3,3	3,3	100,0
	Totalmente de acuerdo				
Total		30	100,0	100,0	

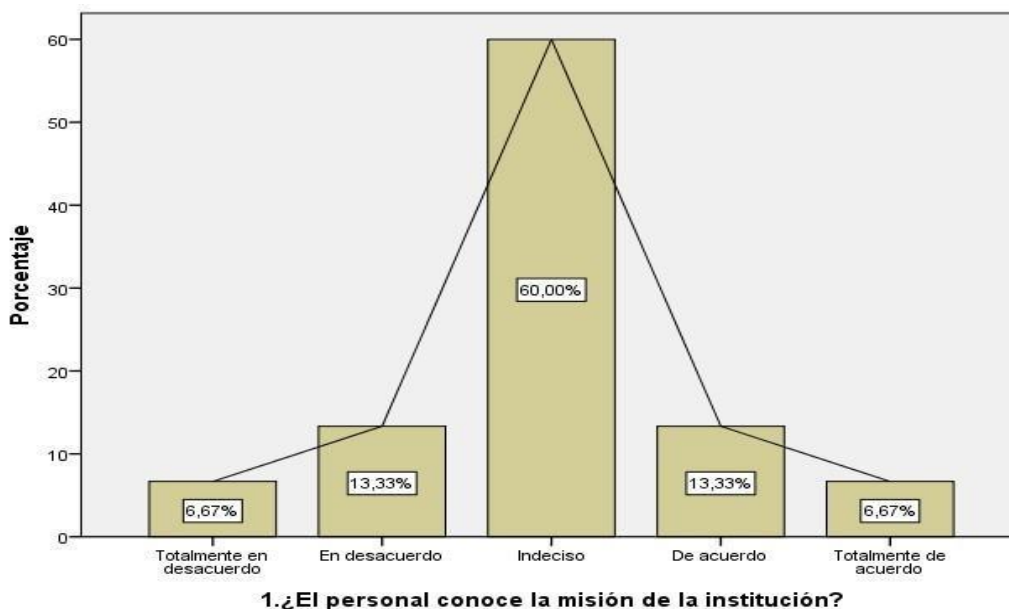
## 12. ¿El plan estratégico ayuda a mejorar la política de remuneraciones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	6,7	6,7	6,7
	Indeciso	24	80,0	80,0	86,7
	De acuerdo	1	3,3	3,3	90,0
	Totalmente de acuerdo	3	10,0	10,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

*Fuente:* Elaboración propia

### Gráfico de barras

Para realizar una mejor visualización para analizar los datos obtenidos se ha procedido a representar la información obtenida a través de los gráficos de barras, en términos porcentuales.



*Figura 10:* Gráfico de la respuesta 1.

*Fuente:* Elaboración propia.

De análisis a la gráfica de la pregunta número 1, se puede observar y establecer que:

En promedio menos del 20% seleccionó entre “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo”, porque no conoce la misión de la institución, lo cual perjudica la gestión del área de personal militar. En mayor medida en un promedio del 60%, las personas han seleccionado como “indeciso” porque tienen una gran indiferencia respecto al conocimiento de la misión de la institución y no está contribuyendo a mejorar la gestión del área del personal militar. Por otro lado, en promedio menos del 20 % seleccionó “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, porque conocen la misión institucional y consideran que el plan estratégico está contribuyendo a mejorar la gestión del área de personal militar.

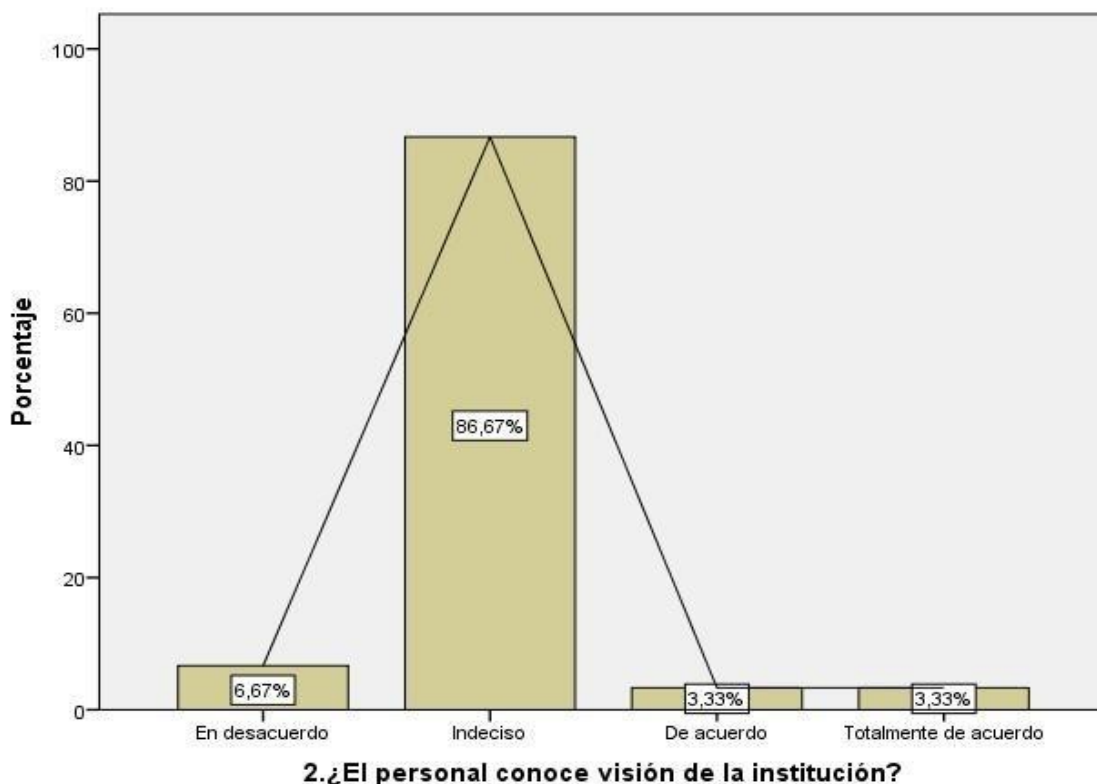


Figura 11: Gráfico de la respuesta 2.

Fuente: Elaboración propia.

De análisis a la gráfica de la pregunta número 2, se puede observar y establecer que:

En promedio menos del 7% seleccionó “en desacuerdo”, porque no conocer la visión de la institución, lo cual perjudica la gestión del área de personal militar. En mayor medida en un promedio del 87%, las personas han seleccionado como “indeciso” porque son indiferentes ante la visión de la institución y no está contribuyendo a mejorar la gestión del área del personal militar. Por otro lado, en promedio menos del 7% seleccionó “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, porque si conocen la visión institucional y consideran que el plan estratégico está contribuyendo a mejorar la gestión del área de personal militar.

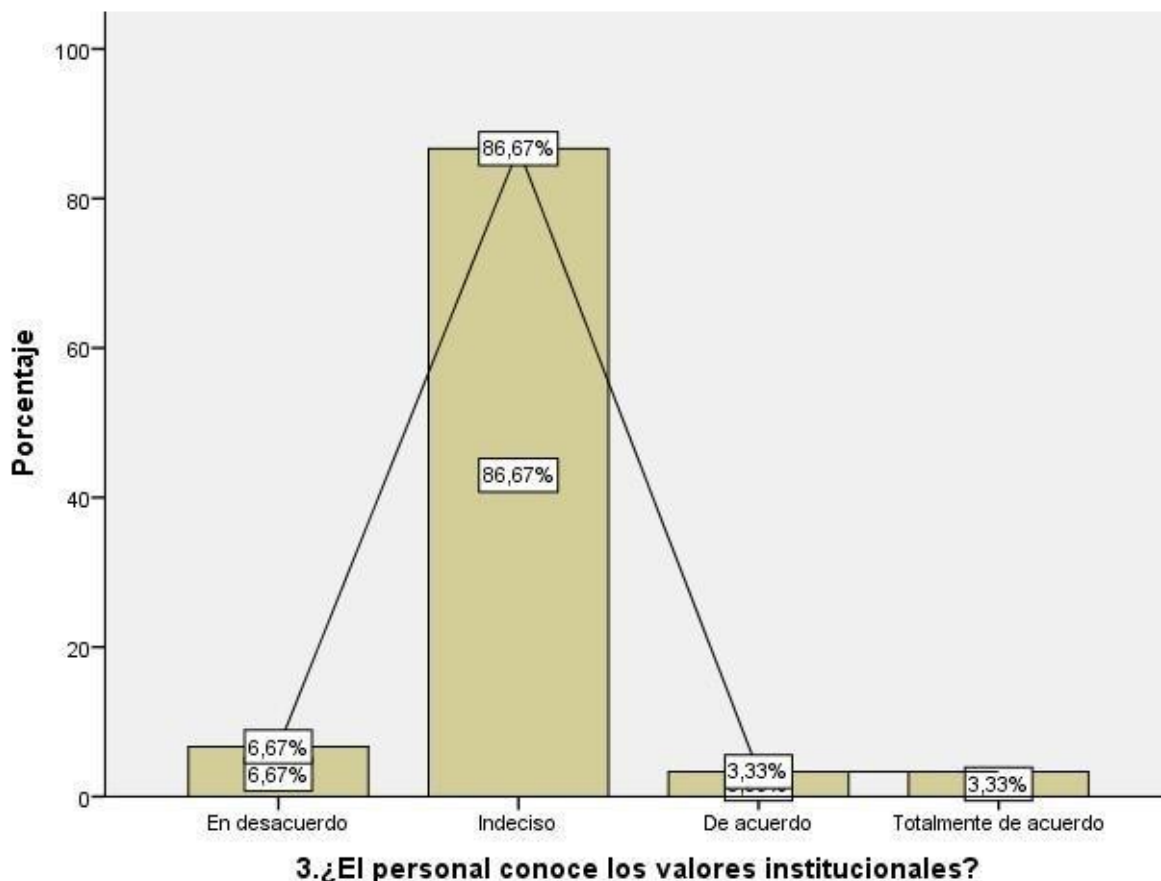


Figura 12: Grafico de la respuesta 3.

Fuente: Elaboración propia.

De análisis a la gráfica de la pregunta número 2, se puede observar y establecer que:

En promedio menos del 7% seleccionó “en desacuerdo”, porque no conocer los valores de la institución, lo cual perjudica la gestión del área de personal militar. En mayor medida en un promedio del 87%, las personas han seleccionado como “indeciso” porque son indiferentes a los valores de la institución y no está contribuyendo a mejorar la gestión del área del personal militar. Por otro lado, en promedio menos del 7% seleccionó “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, porque si conocen los valores de la institución y consideran que el plan estratégico está contribuyendo a mejorar la gestión del área de personal militar.

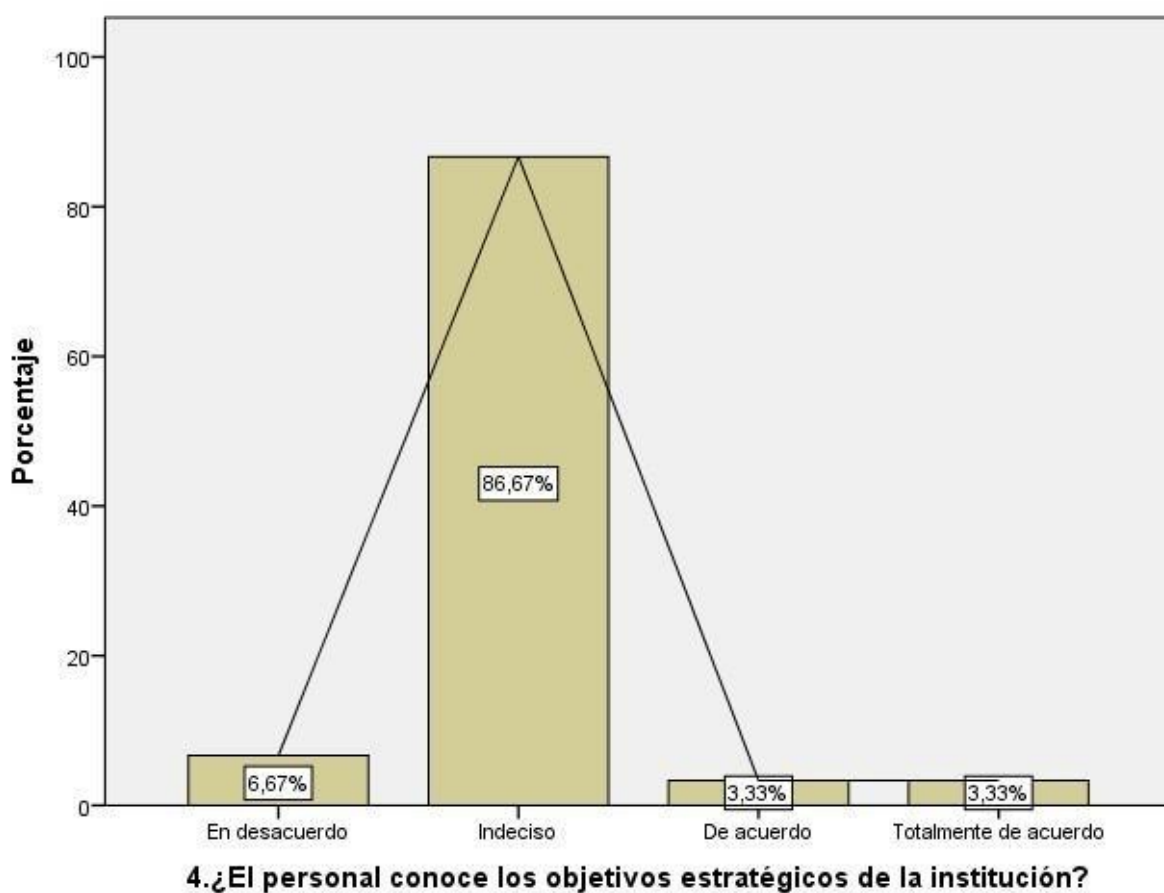


Figura 13: Gráfico de la respuesta 4.

Fuente: Elaboración propia.



De análisis a la gráfica de la pregunta número 2, se puede observar y establecer que:

En promedio menos del 7% seleccionó “en desacuerdo”, porque no conoce los objetivos estratégicos de la institución, lo cual perjudica la gestión del área de personal militar. En mayor medida en un promedio del 87%, las personas han seleccionado como “indeciso” porque son indiferentes a los objetivos estratégicos de la institución y no está contribuyendo a mejorar la gestión del área del personal militar. Por otro lado, en promedio menos del 7% seleccionó “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, porque conocen los objetivos estratégicos de la institución y consideran que el plan estratégico está contribuyendo a mejorar la gestión del área de personal militar.

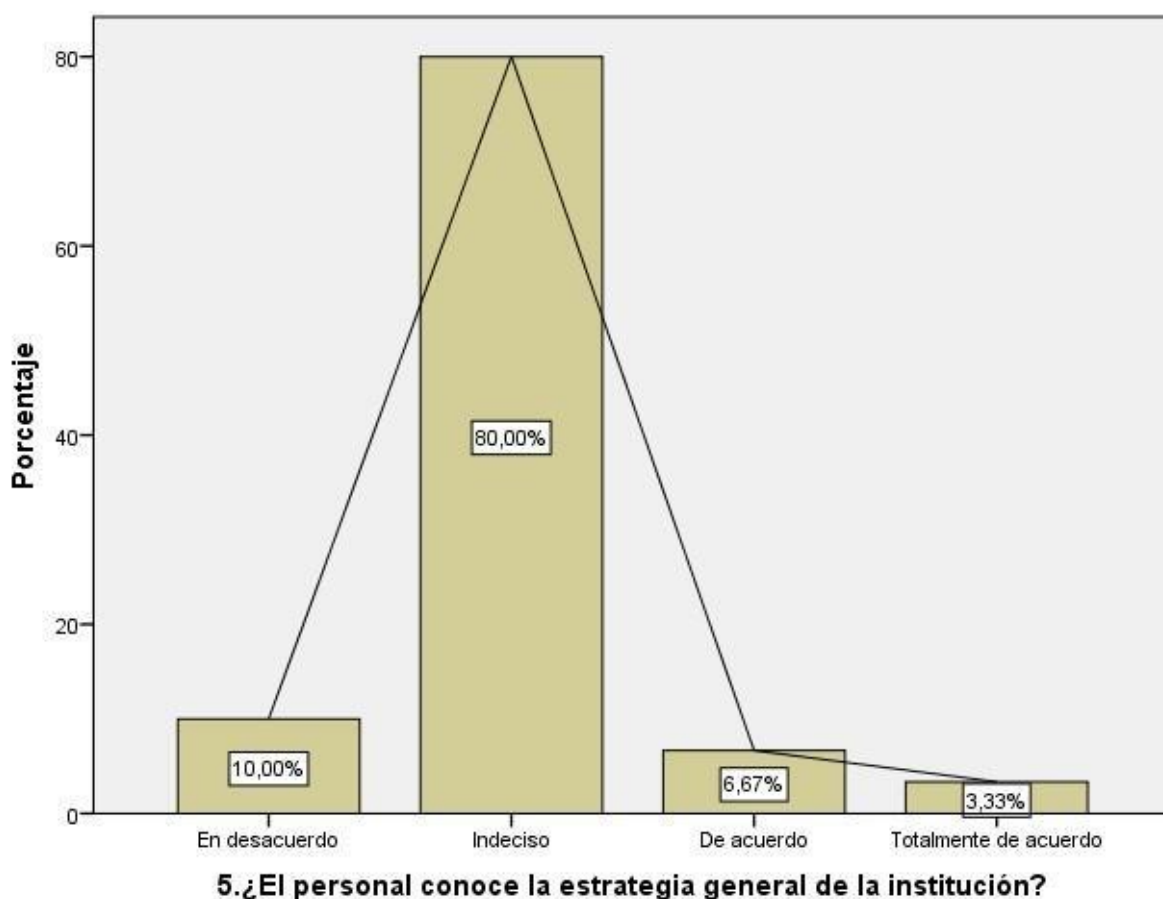


Figura 14: Gráfico de la respuesta 5.

Fuente: Elaboración propia.

De análisis a la gráfica de la pregunta número 2, se puede observar y establecer que:

En promedio menos del 10% seleccionó “en desacuerdo”, porque no conocen la estrategia general de la institución, lo cual perjudica la gestión del área de personal militar. En mayor medida en un promedio del 80%, las personas han seleccionado como “indeciso” porque son indiferentes a la estrategia general de la institución y no está contribuyendo a mejorar la gestión del área del personal militar. Por otro lado, en promedio menos del 10% seleccionó “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, porque conocen la estrategia general de la institución y consideran que el plan estratégico está contribuyendo a mejorar la gestión del área de personal militar.

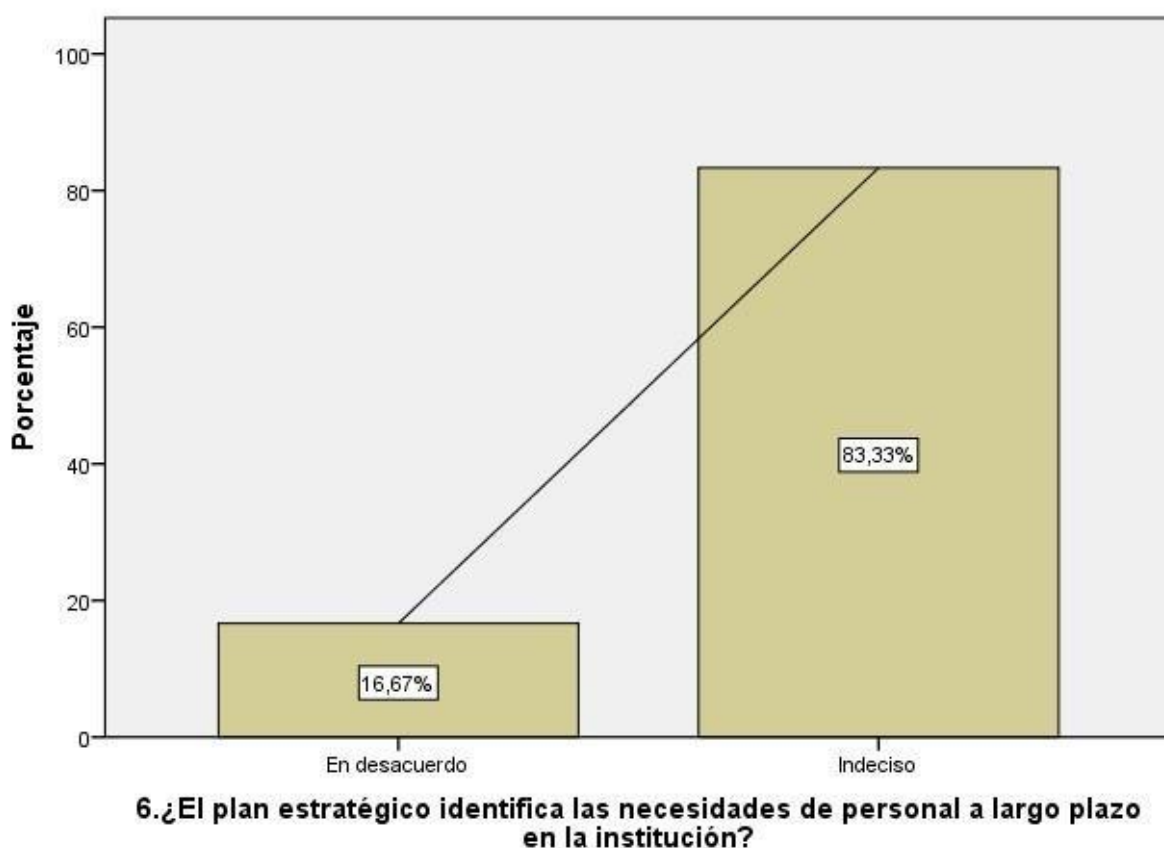


Figura 15: Gráfico de la respuesta 6.

Fuente: Elaboración propia.

De análisis a la gráfica de la pregunta número 2, se puede observar y establecer que:

En promedio menos del 17% seleccionó “en desacuerdo”, porque consideran que el plan estratégico no identifica las necesidades de personal a largo plazo en la institución, lo cual perjudica la gestión del área de personal militar. En mayor medida en un promedio del 84%, las personas han seleccionado como “indeciso” porque son indiferentes a que en el plan estratégico se identifiquen las necesidades de personal a largo plazo en la institución y no está contribuyendo a mejorar la gestión del área del personal militar.

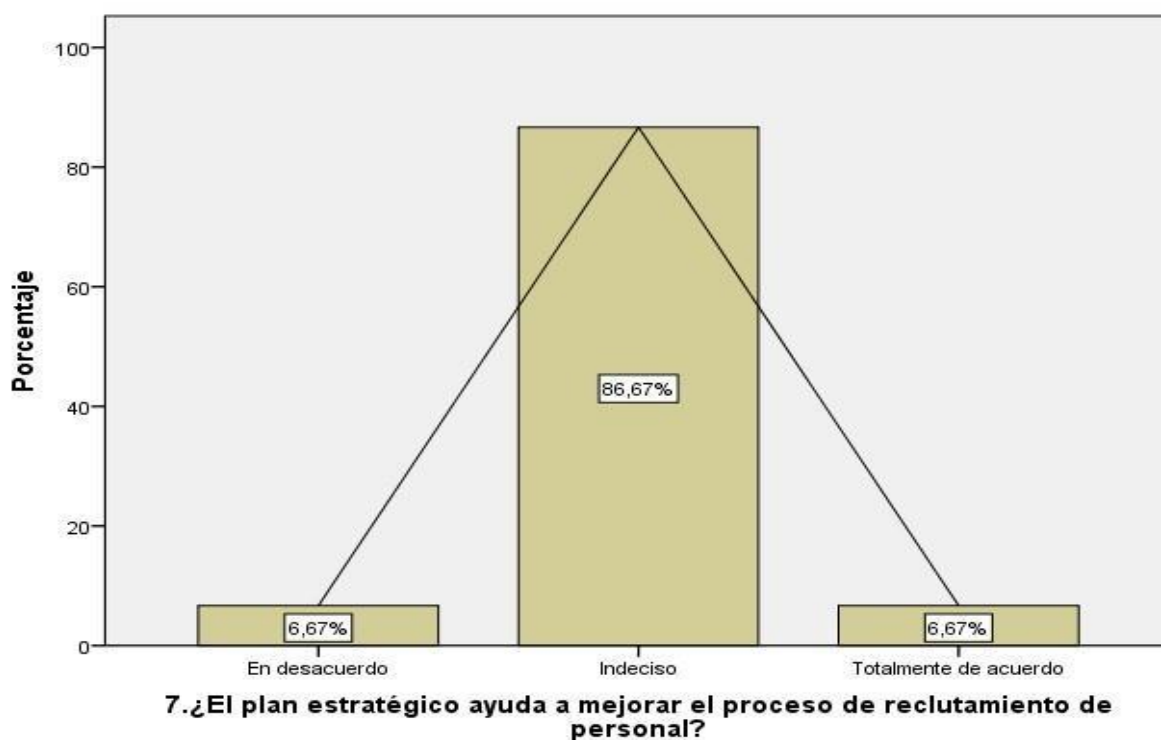


Figura 16: Gráfico de la respuesta 7.

Fuente: Elaboración propia.

De análisis a la gráfica de la pregunta número 2, se puede observar y establecer que:

En promedio menos del 7% seleccionó “en desacuerdo”, porque consideran que el plan estratégico no ayuda a mejorar el proceso de reclutamiento de personal en la institución, lo cual perjudica la gestión del área de personal militar. En mayor medida en un promedio del 87%, las personas han seleccionado como “indeciso” porque son indiferentes porque consideran que el plan estratégico no mejora el proceso de reclutamiento de personal de la institución y no está contribuyendo a mejorar la gestión del área del personal militar. Por otro lado, en promedio menos del 7% seleccionó “totalmente de acuerdo”, porque consideran que el plan estratégico si ayuda a mejorar el proceso de reclutamiento de personal en la institución y consideran que el plan estratégico está contribuyendo a mejorar la gestión del área de personal militar.

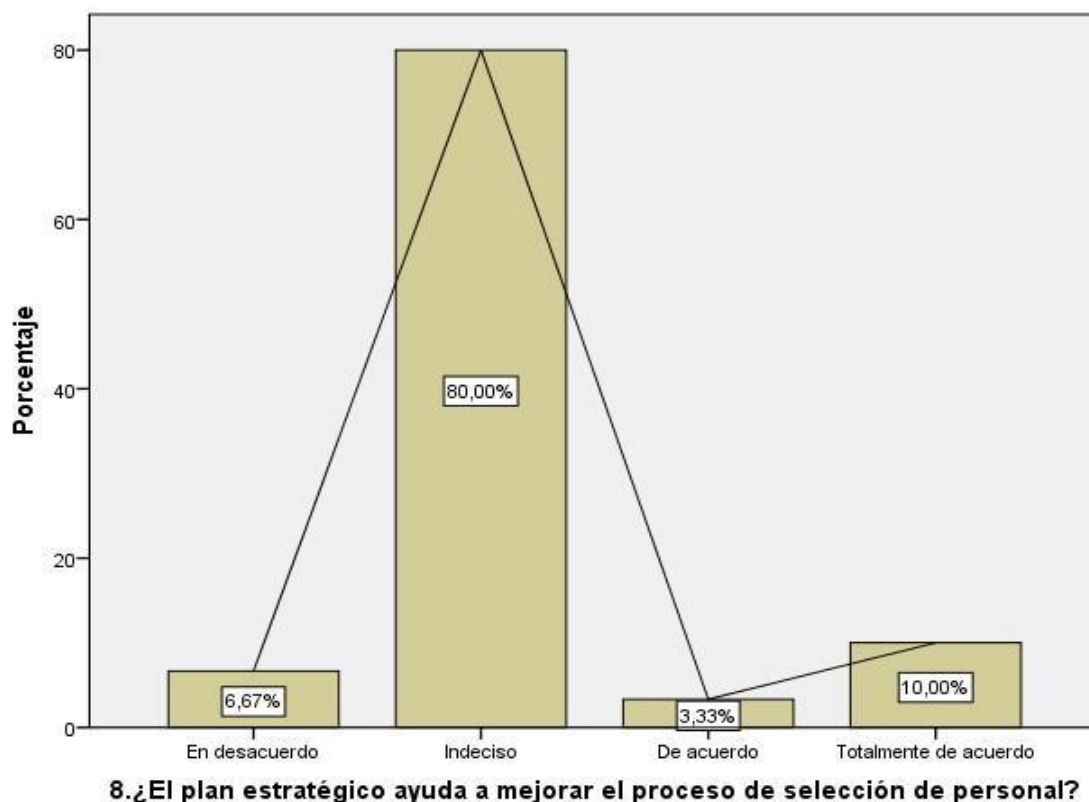


Figura 17: Gráfico de la respuesta 8.

Fuente: Elaboración propia.

De análisis a la gráfica de la pregunta número 2, se puede observar y establecer que:

En promedio menos del 7% seleccionó “en desacuerdo”, porque consideran que el plan estratégico no está ayudando a mejorar el proceso de selección de personal de la institución, lo cual perjudica la gestión del área de personal militar. En mayor medida en un promedio del 80%, las personas han seleccionado como “indeciso” porque son indiferentes a como el plan estratégico mejora el proceso de selección de la institución y no está contribuyendo a mejorar la gestión del área del personal militar. Por otro lado, en promedio menos del 13% seleccionó “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, porque considera que el plan estratégico si está ayudando a mejorar el proceso de selección del personal de la institución y consideran que el plan estratégico está contribuyendo a mejorar la gestión del área de personal militar.

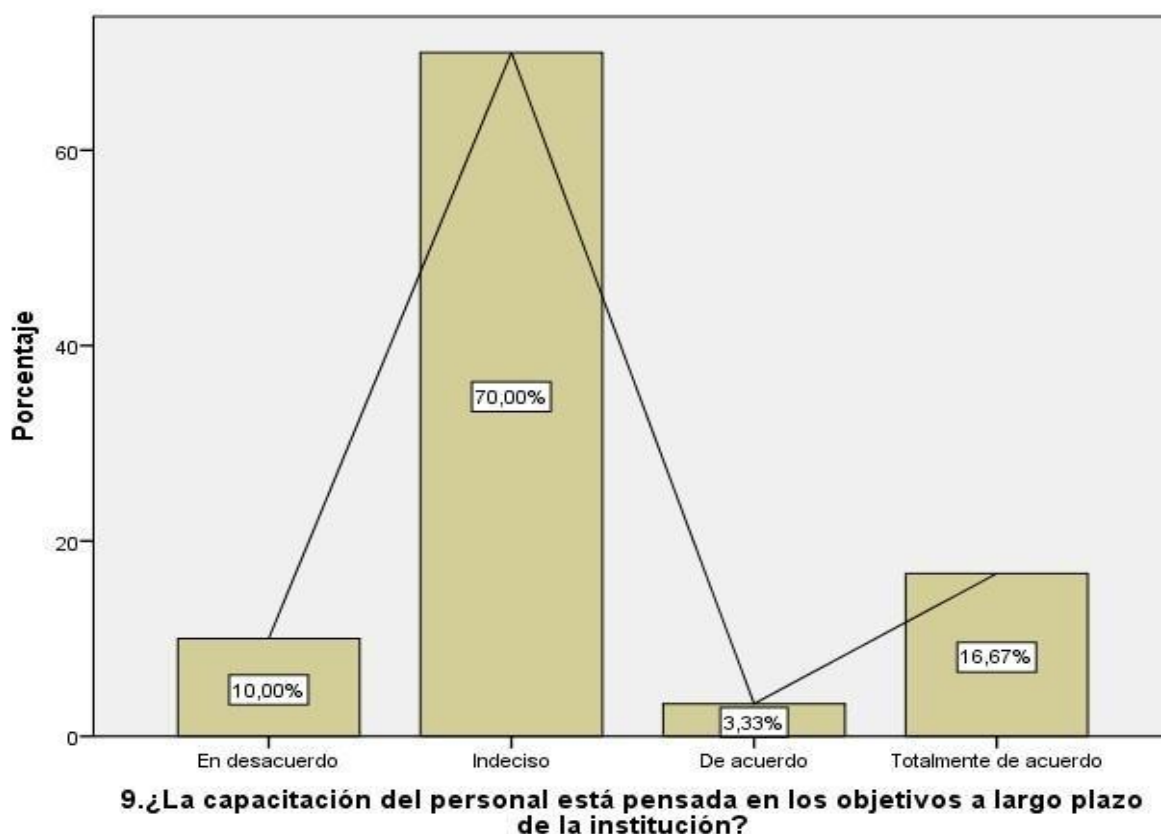


Figura 18: Gráfico de la respuesta 9.

Fuente: Elaboración propia.

De análisis a la gráfica de la pregunta número 2, se puede observar y establecer que:

En promedio menos del 10% seleccionó “en desacuerdo”, porque considera que la capacitación del personal no está orientada a el logro de objetivos a largo plazo de la institución, lo cual perjudica la gestión del área de personal militar. En mayor medida en un promedio del 70%, las personas han seleccionado como “indeciso” porque son indiferentes a los procesos de capacitación y sus objetivos estratégicos en la institución y no está contribuyendo a mejorar la gestión del área del personal militar. Por otro lado, en promedio menos del 20% seleccionó “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, porque consideran que la capacitación que reciben si está orientada al logro de los objetivos estratégicos y consideran que el plan estratégico está contribuyendo a mejorar la gestión del área de personal militar.

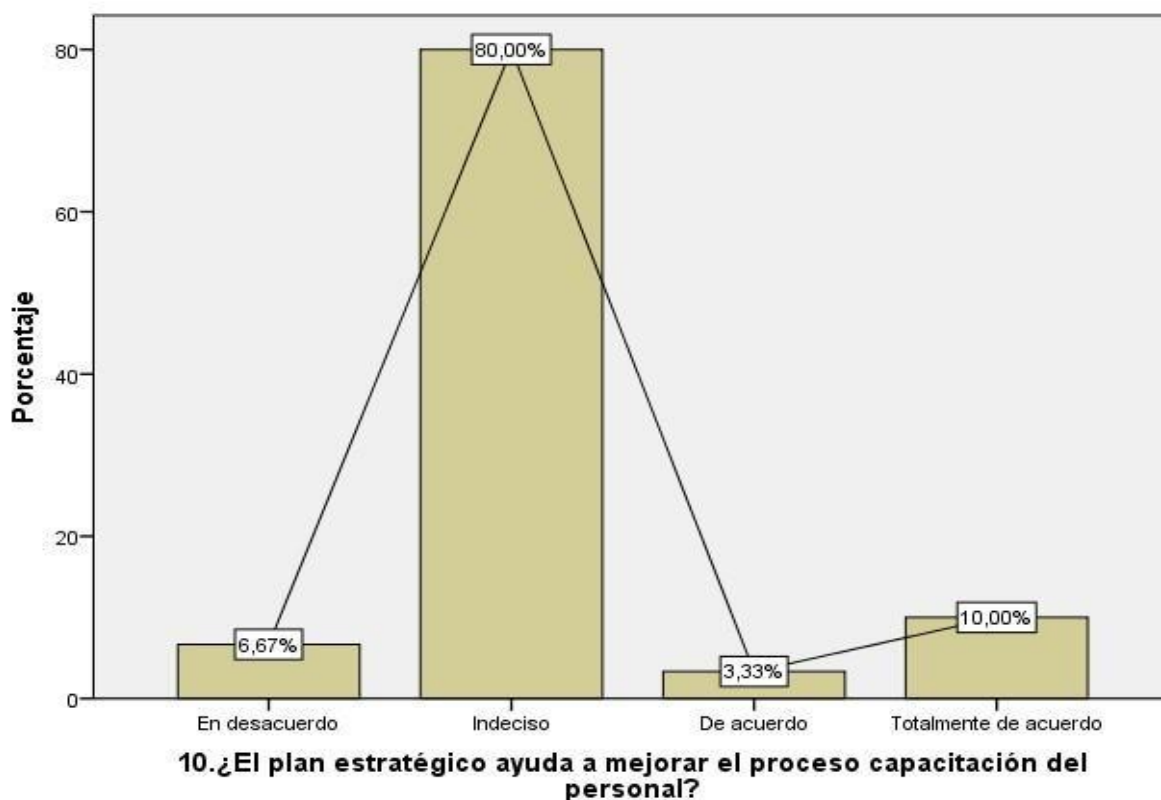


Figura 19: Grafico de la respuesta 10.

Fuente: Elaboración propia.

De análisis a la gráfica de la pregunta número 2, se puede observar y establecer que:

En promedio menos del 7% seleccionó “en desacuerdo”, porque el plan estratégico no está ayudando a mejorar los procesos de capacitación de la institución, lo cual perjudica la gestión del área de personal militar. En mayor medida en un promedio del 80%, las personas han seleccionado como “indeciso” porque son indiferentes a los procesos de capacitación estratégica de la institución y no está contribuyendo a mejorar la gestión del área del personal militar. Por otro lado, en promedio menos del 13% seleccionó “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, porque consideran que el plan estratégico está ayudando a mejorar los procesos de capacitación en la institución y consideran que el plan estratégico está contribuyendo a mejorar la gestión del área de personal militar.

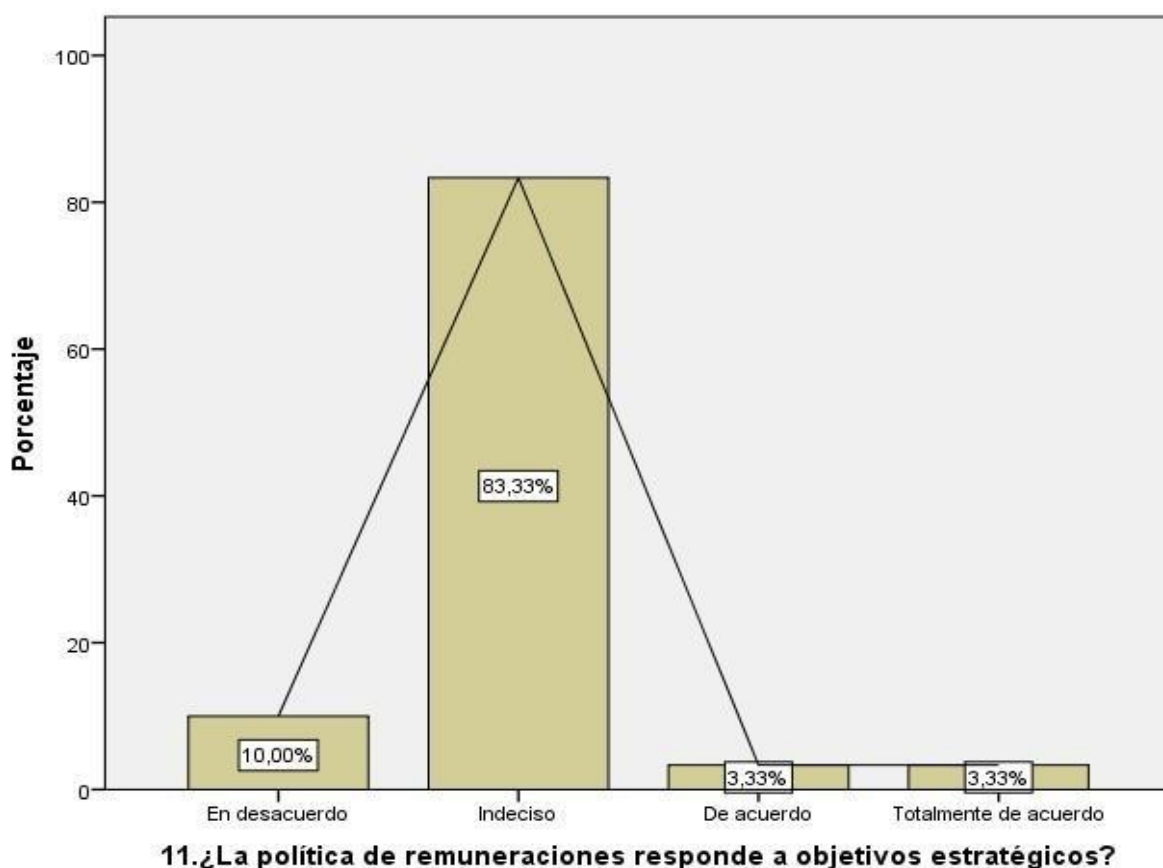
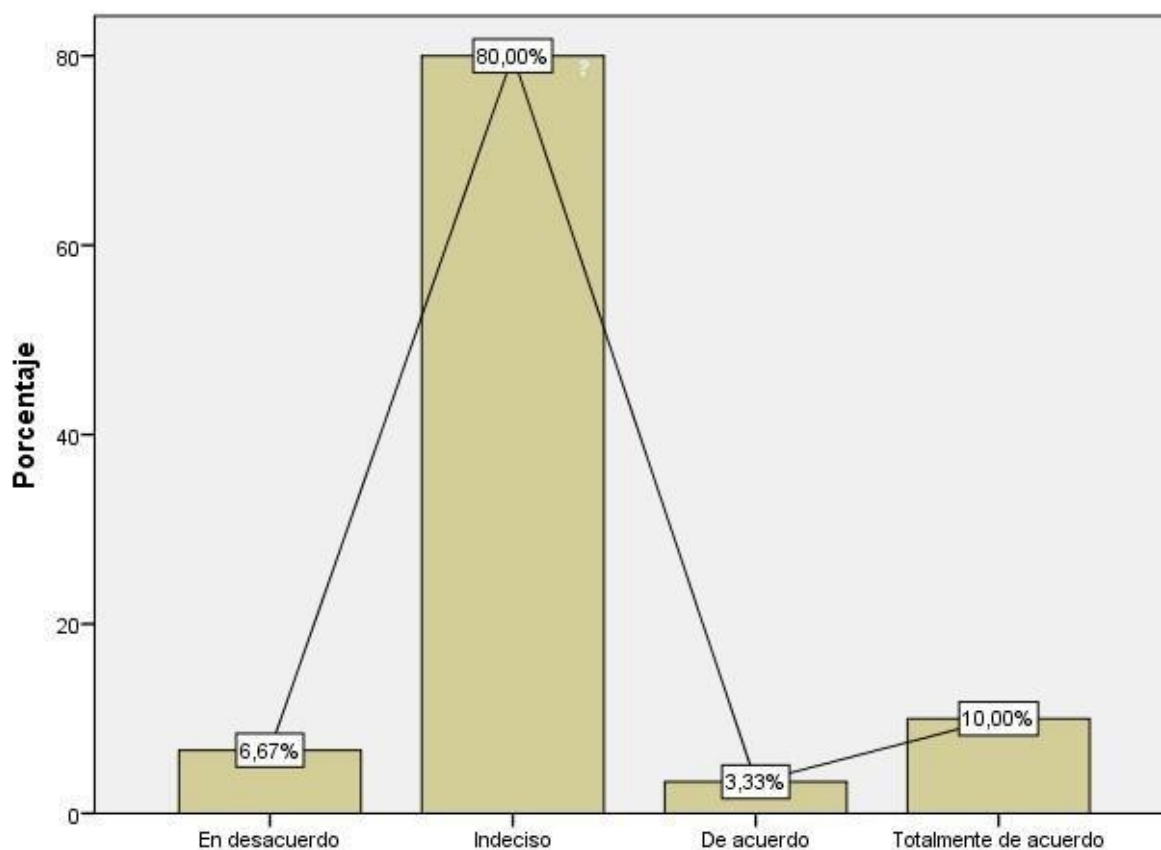


Figura 20: Gráfico de la respuesta 11.

Fuente: Elaboración propia.

De análisis a la gráfica de la pregunta número 2, se puede observar y establecer que:

En promedio menos del 10% seleccionó “en desacuerdo”, porque consideran que la política de remuneraciones no corresponde a los objetivos estratégicos de la institución, lo cual perjudica la gestión del área de personal militar. En mayor medida en un promedio del 83%, las personas han seleccionado como “indeciso” porque son indiferentes a una remuneración orientada a los objetivos estratégicos de la institución y no está contribuyendo a mejorar la gestión del área del personal militar. Por otro lado, en promedio menos del 7% seleccionó “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, porque consideran que las remuneraciones están orientadas a los objetivos estratégicos de la institución y consideran que el plan estratégico está contribuyendo a mejorar la gestión del área de personal militar.



**12. ¿El plan estratégico ayuda a mejorar la política de remuneraciones?**

Figura 21: Gráfico de la respuesta 12.

Fuente: Elaboración propia.



De análisis a la gráfica de la pregunta número 2, se puede observar y establecer que:

En promedio menos del 7% seleccionó “en desacuerdo”, porque considera que el plan estratégico no ayuda a mejorar la política de remuneraciones de la institución, lo cual perjudica la gestión del área de personal militar. En mayor medida en un promedio del 80%, las personas han seleccionado como “indeciso” porque son indiferentes a las políticas estratégicas de remuneraciones de la institución y no está contribuyendo a mejorar la gestión del área del personal militar. Por otro lado, en promedio menos del 13% seleccionó “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, porque considera que las políticas de remuneraciones están respondiendo al plan estratégico institucional y consideran que el plan estratégico está contribuyendo a mejorar la gestión del área de personal militar.

Finalmente en la tabla 4 se observan los resultados finales en términos porcentuales en concordancia con sus respectivas respuestas.

Tabla 4

*Resumen de resultados finales*

		Recue	% del N de columna
		nto	
1. ¿El personal conoce la misión de la institución?	Totalmente en desacuerdo	2	6,7%
	En desacuerdo	4	13,3%
	<b>Indeciso</b>	<b>18</b>	<b>60,0%</b>
	De acuerdo	4	13,3%
	Totalmente de acuerdo	2	6,7%
	Total	30	100,0%

2. ¿El personal conoce visión de la institución?	Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
	En desacuerdo	2	6,7%
	<b>Indeciso</b>	<b>26</b>	<b>86,7%</b>
	De acuerdo	1	3,3%
	Totalmente de acuerdo	1	3,3%
	Total	30	100,0%
3. ¿El personal conoce los valores institucionales?	Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
	En desacuerdo	2	6,7%
	<b>Indeciso</b>	<b>26</b>	<b>86,7%</b>
	De acuerdo	1	3,3%
	Totalmente de acuerdo	1	3,3%
	Total	30	100,0%
4. ¿El personal conoce los objetivos estratégicos de la institución?	Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
	En desacuerdo	2	6,7%
	<b>Indeciso</b>	<b>26</b>	<b>86,7%</b>
	De acuerdo	1	3,3%
	Totalmente de acuerdo	1	3,3%
	Total	30	100,0%
5. ¿El personal conoce la estrategia general de la institución?	Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
	En desacuerdo	3	10,0%
	<b>Indeciso</b>	<b>24</b>	<b>80,0%</b>
	De acuerdo	2	6,7%
	Totalmente de acuerdo	1	3,3%
	Total	30	100,0%

	Total	30	100,0%
6. ¿El plan estratégico identifica el desacuerdo necesidades de personal a largo plazo en la institución?	Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
	En desacuerdo	5	16,7%
	<b>Indeciso</b>	<b>25</b>	<b>83,3%</b>
	De acuerdo	0	0,0%
	Totalmente de acuerdo	0	0,0%
	Total	30	100,0%
7. ¿El plan estratégico ayuda a mejorar el proceso de reclutamiento de personal?	Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
	En desacuerdo	2	6,7%
	<b>Indeciso</b>	<b>26</b>	<b>86,7%</b>
	De acuerdo	0	0,0%
	Totalmente de acuerdo	2	6,7%
	Total	30	100,0%
8. ¿El plan estratégico ayuda a mejorar el proceso de selección de personal?	Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
	En desacuerdo	2	6,7%
	<b>Indeciso</b>	<b>24</b>	<b>80,0%</b>
	De acuerdo	1	3,3%
	Totalmente de acuerdo	3	10,0%
	Total	30	100,0%
9. ¿La capacitación del personal está pensada en los objetivos a largo plazo de la institución?	Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
	En desacuerdo	3	10,0%
	<b>Indeciso</b>	<b>21</b>	<b>70,0%</b>
	De acuerdo	1	3,3%

	Totalmente de acuerdo	5	16,7%
	Total	30	100,0%
10. ¿El plan estratégico ayuda a mejorar el proceso capacitación del personal?	Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
	En desacuerdo	2	6,7%
	<b>Indeciso</b>	<b>24</b>	<b>80,0%</b>
	De acuerdo	1	3,3%
	Totalmente de acuerdo	3	10,0%
	Total	30	100,0%
11. ¿La política de remuneraciones responde a objetivos estratégicos?	Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
	En desacuerdo	3	10,0%
	<b>Indeciso</b>	<b>25</b>	<b>83,3%</b>
	De acuerdo	1	3,3%
	Totalmente de acuerdo	1	3,3%
	Total	30	100,0%
12. ¿El plan estratégico ayuda a mejorar la política de remuneraciones?	Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
	En desacuerdo	2	6,7%
	<b>Indeciso</b>	<b>24</b>	<b>80,0%</b>
	De acuerdo	1	3,3%
	Totalmente de acuerdo	3	10,0%
	Total	30	100,0%

*Fuente:* Elaboración propia.

Finalmente, de la tabla 4 se pueden evaluar las variables, según el personal de la institución considera.

En primer lugar, que la variable independiente: El plan estratégico. Que se evalúa con las preguntas de la 1 a la 6, hacen un promedio de 80.56% como respuesta a “indeciso”.

En segundo lugar, respecto a la variable dependiente: La gestión del personal del Ejército del Perú. Que se evalúa con las preguntas de la 7 a la 12, hacen un promedio de 80% como respuesta a “indeciso”. Y en sus dimensiones:

- El Reclutamiento y selección de personal: Que se evalúa con las preguntas de la 7 y 8, hacen un promedio de 83.35% como respuesta a “indeciso”.
- La capacitación. Que se evalúa con las preguntas 9 y 10, hacen un promedio de 75% como respuesta a “indeciso”.
- La política de remuneraciones. Que se evalúa con las preguntas 11 y 12, hacen un promedio de 81.65% como respuesta a “indeciso”.

En promedio global existe una gran indiferencia según el 80.14% del personal, respecto a que el plan estratégico mejora la gestión del personal, que es determinado por: La suma del promedio de efectividad del plan estratégico que es un 80.56%, el reclutamiento y selección de personal en un 83.35%, la capacitación. 75%. Y la política de remuneraciones en un 81.65%.

## V. Discusión de resultados

Los resultados de este trabajo de investigación han demostrado que el actual plan estratégico institucional le es indiferente al personal, no existe un adecuado compromiso de su parte, y más aún existe un alto grado de desconocimiento de su contenido y hace que su impacto en la gestión del personal sea mínimo.

Habiendo afirmado (Dumitru, 2013) en su investigación que el plan estratégico es beneficioso para la organización siempre que mantenga alineación con otros factores como la selección la capacitación y la remuneración del personal. Así como también (González, 2018) y (Juncos, 2008) afirman que la planificación correcta de los recursos humanos genera valor para la organización. Este valor no está siendo aprovechado por la institución militar porque los resultados demuestran altos índices de indiferencia respecto a los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y remuneraciones. En la investigación de (Vásquez, 2017) se logró determinar la relación del plan estratégico con la gestión administrativa, donde la formulación del plan contribuye a mejorar la gestión administrativa, en la cual se considera los procesos relacionados a los recursos humanos. Sin embargo los resultados obtenidos en esta investigación también mencionan que existe una relación entre la planificación y la gestión de los recursos humanos porque se observó que existen poca efectividad del plan estratégico y desconocimiento lo que eleva los indicadores respecto a la contribución del plan estratégico en la gestión de los recursos humanos.

En la investigación realizada por (Sagaon, 2011) se menciona que se deben de tener los objetivos claros, y que en base a estos objetivos se va determinando las fortalezas y debilidades de la organización para alcanzarlos. Por eso es importante que el personal de la institución pueda conocer y entender los objetivos para en base a ellos elaborar sus procesos de desarrollo de capacidades. Los resultados de esta investigación han demostrado que no se puede realizar eficientes procesos de capacitación porque el personal no ha entendido, no conoce o no le interesan los objetivos institucionales, por lo que su comportamiento y cultura organizacional se centra mayormente en el día a día.

Los estudios empíricos demuestran que una correcta planificación estratégica produce valor en la organización, la teoría de la planeación como menciona (Sainz, 2017) ha demostrado grandes resultados, pero siempre que esta se realiza adecuadamente y es conocida, compartida, aceptada y motivada para lograr resultados, pero siempre alineado con el personal que debe estar altamente motivado para cumplir con esos objetivos. Y el personal no debe ser indiferente.

La teoría de los Recursos humanos (Amaru, 2009) ha hecho una contribución a la gestión, al poner a la persona como el centro de atención, donde el individuo, grupo o equipo tiene una gran relevancia para alcanzar los objetivos pero estos deben poseer el talento necesario que se identifica en los procesos de reclutamiento y selección, así mismo las capacidades que se adquieren con la capacitación y estar debidamente motivados con una buena calidad de vida que mantenga un equilibrio entre su vida laboral y la social con una retribución justa por la labor que realizan, esta investigación comparte la importancia de estas funciones en la gestión de los recursos humanos y que se deben hacer mejoras significativas para alcanzar resultados de largo plazo.

## VI. Conclusiones

- Como conclusión general, basados en los resultados obtenidos se puede afirmar que la hipótesis general “La aplicación del plan estratégico institucional no está contribuyendo a mejorar la gestión del área de personal militar en el Ejército del Perú”, es verdadera. Esto como resultado que en promedio general existe un 80.14% de indiferencia por parte del personal que labora en el área de personal militar. Así mismo, se ha identificado que el plan estratégico de la institución militar tiene una serie de debilidades, debido a que un promedio del 80.56% del personal es indiferente específicamente en lo que respecta a la visión, misión, valores, objetivos de largo plazo, estrategia institucional y necesidades de personal a largo plazo de la institución.
- También basados en los resultados obtenidos se puede afirmar que la primera hipótesis específica: “La aplicación del plan estratégico institucional no está contribuyendo en la mejora de la gestión del área de personal militar en relación al reclutamiento y selección de personal”, es verdadera. Porque en promedio el 83.35% del personal encuestado considera que no está contribuyendo. Se debe principalmente a que el personal no percibe que el plan este alineado a los procesos de reclutamiento y selección. Desconoce lo que la institución desea a largo plazo, por fallas en los procesos de comunicación. Y también porque al personal destacado en provincia se enfoca en temas operativos y no estratégicos de la institución en su conjunto.
- Así mismo, basados en los resultados obtenidos se puede afirmar que la segunda hipótesis específica “La aplicación del plan estratégico no está contribuyendo en la



mejora de la gestión del área de personal militar en relación a la capacitación”, es verdadera. Porque un promedio del 75% del personal encuestado considera que no está contribuyendo. Siendo sus principales debilidades que la capacitación no se está pensando a largo plazo, y que no se contempla la capacitación como factor estratégico.

- Finalmente, basados en los resultados obtenidos se puede afirmar que la tercera hipótesis específica “La aplicación del plan estratégico no está contribuyendo en la mejora de la gestión del área de personal militar en relación a la política de remuneraciones en el Ejército del Perú”, es verdadera. Esto debido a que en promedio el 81.65% del personal encuestado considera que no está contribuyendo, no existe un alineamiento de la remuneración con los objetivos a largo plazo, debido a que es estativa y solo varía de acuerdo al grado de riesgo laboral. Lo cual no motiva alcanzar los objetivos institucionales, sino solamente los operativos.

## VII. Recomendaciones

- Es importante una adecuada planificación a largo plazo que contribuya a que el personal pueda dar lo mejor de sí, teniendo la motivación, las capacidades y una justa remuneración en función a los grandes desafíos y retos que debe afrontar una institución militar. Por lo que es necesario tener un enfoque humano en el proceso de planeación estratégica institucional del Ejército del Perú.
- El plan estratégico del Ejército debe contener un enfoque que fomente la incorporación de nuevo personal que este motivado y posea una verdadera vocación de servicio por el país y la institución. Y sean también debidamente seleccionados, no se deben aceptar a las personas que no pasan por una evaluación debidamente determinada para el campo militar. Y acabar así con el termino: “En el servicio militar ingresan todos”. Este enfoque debe ser comunicado a todo el personal que labora en la institución para que se adapten los procedimientos.
- Concientizar a las personas en la importancia de la planeación estratégica en la gestión de los Recursos Humanos, debe poner un mayor énfasis en la formación a largo plazo. Los objetivos estratégicos deben considerar las capacidades de las personas. Porque cuando los desafíos superan las capacidades es donde el personal comienza a sentir elevados índices de estrés y esta falta de capacitación para responder adecuadamente a los objetivos estratégicos puede afectar el desempeño del personal. Las capacidades del personal deben estar alineados a los objetivos estratégicos.

- Se debe mejorar la política de remuneraciones, la remuneración no debe ser solamente fija, debe tener un componente variable que debe motivar el logro de los objetivos estratégicos. En las empresas se fijan objetivos a largo plazo, se afinan las remuneraciones y se crea un sistema de motivación e incentivos, lo que les permite alcanzar altos estándares de rentabilidad. La planeación estratégica de la institución militar debe crear un sistema de motivación e incentivos que responda a los objetivos a largo plazo que se quieren lograr, y no solo hacer incrementos pequeños basados en el riesgo laboral. Sino también que grandes desafíos necesitan motivación, mediante una adecuada política de incentivos y remuneraciones se puede ofrecer ingresos variables por cumplimiento de objetivos estratégicos. El Ejército del Perú debe presentar un proyecto de mejora en las remuneraciones al Ministerio de Defensa para que se pueda gestionar a través del Ministerio de Economía y finanzas, y este pueda aprobar la creación de un sistema de incentivos por el cumplimiento de objetivos estratégicos.

## VIII. Referencias

- Abascal, F. (2004). *Cómo se hace un plan estratégico: la teoría del marketing estratégico*. Madrid: ESIC.
- Alles, M. (2010). *Conciliar vida profesional y personal*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administraciòn*. Mèxico: Pearson Educaciòn.
- Dumitru, D. C. (2013). *Plan Estratégico de Gestión de Recursos Humanos*. Obtenido de <http://repositorio.ual.es>:  
<http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/2382/Trabajo.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Esan.edu.pe. (2016). *Consideraciones para diseñar políticas de compensación*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/consideraciones-paradisear-politicas-de-compensacion/>
- González, F. (2018). *La Planificación Estratégica de Recursos Humanos*. Obtenido de [cucjonline.com](http://cucjonline.com):  
<https://www.cucjonline.com/biblioteca/files/original/de16fa439090b67cd29441306272912c.pdf>
- Granjo, J. (2008). *Cómo hacer un Plan Estratégico de Recursos Humanos*. La coruña: Gesbiblo S.L.
- Hidalgo, B. (2012). *Remuneraciones Inteligentes*. Buenos Aires: Ediciones Gránica.
- Juárez, O. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. Mexico: Grupo Editorial Patria S.A. De C.V.
- Juncos, S. B. (2008). *Planificación Estratégica de Recursos Humanos*. (Tesis de pregrado).

Obtenido de rdu.unc.edu.ar:

[https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/207/junco\\_silvia\\_b.pdf;sequence=1](https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/207/junco_silvia_b.pdf;sequence=1)

Luna, A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. México: Grupo Editorial Patria .

Martinez , D., & Milla , A. (2012). *Introducción al plan estratégico*. Madrid: Diaz de Santos.

Martinez , D., & Milla , A. (2012). *La elaboracion del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Diaz de Santos.

Rodríguez, G. (2014). *Planificación estratégica de los Recursos Humanos para el área de Regiduría de Pisos del Hotel Horizontes* . (Tesis de pregrado). Obtenido de

<http://dspace.uclv.edu.cu>:

<http://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/5769/Greisy%20Rodr%C3%A9guez%20Sur%C3%AD.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rodríguez, L., Castellano, M., & Caridad, M. (2016). *Planificación Estratégica de Recursos Humanos en Empresas de Consumo Masivo*. (Tesis de pregrado). Obtenido de

<http://repositorio.cuc.edu.co>:

<http://repositorio.cuc.edu.co/xmlui/bitstream/handle/11323/958/Planificaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Sagaon, J. (2011). *Planeacion Estrategica De Recursos Humanos*. (Tesis de pregrado).

Obtenido de [www.uaeh.edu.mx](http://www.uaeh.edu.mx):

[https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/planeacion\\_estrategica\\_de\\_recursos\\_humanos.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/planeacion_estrategica_de_recursos_humanos.pdf)

Sainz, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.

Vásquez, P. (2017). *Planificación estratégica y la gestión administrativa según el personal de la Sub Gerencia de Mantenimiento*. (Tesis de pregrado). Obtenido de

[http://repositorio.ucv.edu.pe:](http://repositorio.ucv.edu.pe)

[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9125/V%C3%A1squez\\_CPJ.pdf?](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9125/V%C3%A1squez_CPJ.pdf?)

[sequence=1](#)

**IX.****Anexos**

## Cuestionario (Alles, 2010)

1. ¿El personal conoce la misión de la institución?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

2. ¿El personal conoce la visión de la institución?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

3. ¿El personal conoce los valores institucionales? (Compromiso, integridad, disciplina, vocación del servicio)

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- d) En desacuerdo

e) Totalmente en desacuerdo

4. ¿El personal conoce los objetivos estratégicos de la institución?

a) Totalmente de acuerdo

b) De acuerdo

c) Indeciso

d) En desacuerdo

e) Totalmente en desacuerdo

5. ¿El personal conoce la estrategia general de la institución?

a) Totalmente de acuerdo

b) De acuerdo

c) Indeciso

d) En desacuerdo

e) Totalmente en desacuerdo

6. ¿El plan estratégico identifica las necesidades de personal a largo plazo en la institución?

a) Totalmente de acuerdo

b) De acuerdo

c) Indeciso

d) En desacuerdo

e) Totalmente en desacuerdo



7. ¿El plan estratégico ayuda a mejorar el proceso de reclutamiento de personal?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

8. ¿El plan estratégico ayuda a mejorar el proceso de selección de personal?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

9. ¿La capacitación del personal está pensada en los objetivos a largo plazo de la institución?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

10. ¿El plan estratégico ayuda a mejorar el proceso capacitación del personal?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

11. ¿La política de remuneraciones responde a objetivos estratégicos?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

12. ¿El plan estratégico ayuda a mejorar la política de remuneraciones?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indeciso
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo