



La lucha de Thiago

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Diego Tipa Odam

**Asesor(es):
Mtr. Ian Sven Ríos Salas**

Lima, noviembre de 2021

Dedicatoria

El presente trabajo de investigación para optar el grado de Magíster en Dirección de Empresas se encuentra dedicado en primer lugar a Dios que es lo más valioso e importante que tengo en mi vida, a mis padres Rolando Tipa y Roxana Odam, que con su ejemplo, educación y generosidad han logrado acompañarme en cada paso profesional y personal que me he atrevido a dar con mucha valentía y perseverancia. Y a mi amado hijo Emilio Benjamín que hoy es el motivo de cada aspiración y logro, que me ha enseñado el sentido verdadero del amor y sobre todo a ser un mejor ser humano.



Agradecimientos

Agradecer a todas las personas que directa o indirectamente formaron parte de mi vida e hicieron que hoy sea la persona que soy con todas mis cualidades y defectos. Una mención especial a mi amigo y compañero de armas y aulas Bryan Calleja, que Dios te tenga en su gloria. Muchas gracias.



Resumen ejecutivo

El caso que se presenta a continuación es el de un militar que trabaja en la Fuerza Aérea del Perú, organización castrense, sin fines de lucro y que tiene una estructura jerárquica y una cultura basada en valores como la integridad personal, la vocación de servicio y la excelencia profesional. Dentro de las Fuerzas Armadas esta institución tiene como misión “defender al Perú de sus amenazas y proteger los intereses de la nación mediante el empleo del poder aeroespacial, con el fin de contribuir a garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial” (Congreso de la República del Perú, 10 de diciembre de 2012).

Esta organización se encarga de preparar, capacitar, entrenar y equipar a su personal para el cumplimiento de sus funciones con profesionalismo, criterio y eficiencia, alcanzando cada uno de los objetivos trazados y brindando a cada efectivo militar el bienestar necesario para que su desempeño siempre se encuentre acorde a las exigencias de cada una de las tareas encomendadas.

Bajo esta premisa, acontece un problema con el Capitán Fuerza Aérea del Perú, Thiago Roca, quien en medio de una situación de pandemia (Covid- 19), teniendo algunos jefes con poco liderazgo, habiendo iniciado una maestría, debiendo ejecutar diariamente las patrullas sanitarias por el estado de emergencia y experimentando el nacimiento de su primer hijo, debía cumplir con sus responsabilidades familiares, profesionales y académicas de la manera más adecuada. Esto originó un cuadro de estrés e incertidumbre que afectó significativamente la motivación, el interés y la confianza hacia su institución.

Roca tiene que tomar una decisión de manera inmediata y recuperar el equilibrio entre las dimensiones expuestas anteriormente. Para ello necesita organizarse y buscar apoyo en sus jefes inmediatos, de lo contrario seguirá inmerso en un contexto tan caótico como el que enfrenta en el siguiente caso.

Palabras clave: Liderazgo; pandemia; incertidumbre; motivación; confianza

Abstract

The case presented below is that of a military man who works in the Peruvian Air Force, a non-profit military organization that has a hierarchical structure and a culture based on values such as personal integrity, a vocation for service and professional excellence. Within the Armed Forces, this institution's mission is to “defend Peru from its threats and protect the interests of the nation using aerospace power, in order to contribute to guaranteeing the independence, sovereignty and territorial integrity” (Congreso de la República del Perú, 10 de diciembre de 2012).

This organization is in charge of preparing, training, coaching and equipping its personnel for the fulfillment of their functions with professionalism, good judgement and efficiency, achieving every goal and providing each military troop with the necessary well-being so that their performance is always in accordance with the demands of the entrusted tasks.

Under this premise, a problem occurs with the Peruvian Air Force Captain Thiago Roca who, during a pandemic (Covid-19), having some bosses with poor leadership, having started a master's degree, having to execute the daily health patrols in a state of emergency and experiencing the birth of his first child, had to fulfill his family, professional and academic responsibilities in the most appropriate way. This caused a situation of stress and uncertainty that significantly affected the motivation, the interest, and the confidence towards his institution.

Roca has to make a decision immediately and regain the balance between the dimensions set out above. Therefore, he needs to organize and seek support from his immediate bosses, otherwise he will continue immersed in a such a chaotic context as the one he faces in the following case.

Keywords: *Leadership; pandemic; uncertainty; motivation; trust*

Tabla de contenido

Dedicatoria	iii
Agradecimientos.....	v
Resumen ejecutivo	vii
Abstract	ix
Introducción	1
Capítulo 1. Caso: la lucha de Thiago	3
1.1 Antecedentes	3
1.2 Thiago Roca, Capitán de la Fuerza Aérea del Perú, y sus ansias de volar alto personal y profesionalmente	5
1.3 La lucha de Thiago Roca.....	6
Anexos del caso.....	9
Anexo 1. Organigrama de la Dirección de Inteligencia de la Fuerza Aérea del Perú.....	9
Anexo 2. Categorías y grados del personal militar de la Fuerza Aérea del Perú	11
Anexo 3. Organigrama de la Agencia de Inteligencia de la Fuerza Aérea del Perú	11
Anexo 4. Organigrama del Departamento de Seguridad Militar de la Agencia de Inteligencia de la Fuerza Aérea del Perú.....	12
Anexo 5. Mensaje transmitido por la Dirección General de Educación de la Fuerza Aérea del Perú a la Agencia de Inteligencia	13
Anexo 6. Nuevos casos de COVID -19 por cada día (2020)	14
Capítulo 2. Teaching Note	15
2.1 Resumen	15
2.2 Objetivos académicos del caso.....	15
2.3 Objetivos específicos.....	16
2.4 Material bibliográfico de consulta.....	16
2.5 Preguntas para la discusión del caso	16
2.6 Análisis de los motivos y motivaciones de Thiago Roca.....	17
2.7 Elaboración del Octógono	18
2.7.1 Primer nivel del Octógono: Eficacia	18
2.7.2 Segundo nivel del Octógono: Atractividad	19
2.7.3 Tercer nivel del Octógono: Unidad	20
2.8 Síntomas y/o problemas del caso	20
2.8.1 Primer nivel del Octógono: Eficacia	20

2.8.2 Segundo nivel del Octógono: Atractividad	21
2.8.3 Tercer nivel del Octógono: Unidad	22
2.9 Alternativas de solución y criterios	22
2.9.1 Primer nivel del Octógono: Eficacia	22
2.9.2 Segundo nivel del Octógono: Atractividad	26
2.9.3 Tercer nivel del Octógono: Unidad	29
2.10 Plan de acción de Thiago Roca	32
2.10.1. Corto plazo	32
2.10.2. Mediano plazo	33
2.11 Plan de acción de la Fuerza Aérea del Perú	33
2.11.1.Corto plazo	33
2.11.2. Mediano plazo	33
Conclusiones	35
Aportes finales.....	37
Bibliografía.....	39



Introducción

Las organizaciones se encuentran compuestas por personas y éstas son lo más valioso que tiene cualquier institución. Ellas sostienen el éxito a través del tiempo y cada una de las actividades que cualquier empresa pueda desarrollar; es por ello que, cualquier situación que afecte su estabilidad personal o profesional puede generar un impacto negativo en su desempeño, en los resultados que podría obtener la empresa, en los aprendizajes compartidos y sobre todo en la confianza/unión dentro de un ambiente laboral determinado. Por lo tanto, los jefes tienen un rol protagónico en la gestión de personas y deben estar en la capacidad de tomar decisiones correctas valorando sus necesidades, así como sus motivos y motivaciones.

El presente caso podrá ser utilizado como un instrumento académico para transmitir conocimientos en temas relacionados a: cultura organizacional, estilos de dirección, liderazgo, comunicación, motivos, motivaciones, confianza, habilidades blandas, sistema formal, valores en la dirección, entre otros conceptos que servirán para evaluar las decisiones que se deben tomar en el corto y mediano plazo en un escenario de incertidumbre y caos.

La investigación, en un primer capítulo, presenta el caso “La lucha de Thiago”, el cual nos muestra un conflicto personal, laboral y académico por el cual atraviesa un Capitán de la Fuerza Aérea del Perú, a raíz de una serie de eventos que se originan en medio de una pandemia.

En el segundo capítulo se desarrolla el Teaching Note, donde se realiza un análisis profundo empleando la teoría de Ferreiro y Alcázar (2019) publicada en su libro “Gobierno de personas en la empresa” y en la Nota Técnica GP-NT-221 “El Octógono” de Ferreiro (2011). Finalmente, se identifican los problemas existentes en cada uno de los niveles de la organización, se proponen alternativas de solución para cada problema detectado y se elabora un plan de acción para el corto y mediano plazo.

Capítulo 1. Caso: la lucha de Thiago

Era otro día gélido y triste del mes de noviembre del 2020 que azotaba la capital, pensaba Thiago Roca, capitán de la Fuerza Aérea del Perú, quien se encontraba sentado en su estudio haciendo una retrospectiva de los últimos meses; evaluaba una difícil decisión que implicaba tanto aspectos personales como laborales.

Con un hijo recién nacido, una maestría iniciada en una prestigiosa escuela de dirección, la propia carga de su trabajo en medio de una pandemia que golpeaba al mundo y que había reestructurado de manera disruptiva la forma de vivir el día a día, Thiago debía responder algunas interrogantes que le permitiesen establecer prioridades y organizarse de tal forma que lograra alcanzar un equilibrio en su vida. Thiago, había llegado a la mitad de su carrera militar de manera exitosa, y tenía una línea de promoción muy prometedora.

1.1 Antecedentes

La Fuerza Aérea del Perú (en adelante, “la institución”), es un órgano de ejecución del Ministerio de Defensa Nacional, componente aéreo en la estructura organizacional de las Fuerzas Armadas e integrante del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, organismo de más alto nivel militar que tiene como finalidad el planeamiento, preparación, coordinación y conducción de las fuerzas asignadas. Dentro de las funciones más importantes plasmadas en la Ley de la Fuerza Aérea, se pueden mencionar, la defensa aérea de la soberanía, independencia e integridad territorial, contribuir al desarrollo socioeconómico del país y participar en las misiones de paz internacional. (Congreso de la República del Perú, 10 de diciembre de 2012).

Una de las actividades más importantes que desarrolla la institución para alcanzar cada una de las tareas encomendadas por el gobierno central es la formación del personal militar de armas y especialistas en los cuadros de oficiales, suboficiales y personal del servicio voluntario. Cada uno de ellos cumplen funciones fundamentales para el logro de los objetivos trazados en la misión y visión; por ello, la preparación, entrenamiento y capacitación del factor humano basado en los valores sociales, morales e institucionales permitirá orientar el pensamiento y accionar de cada uno de los integrantes de esta organización en aras de cumplir cada una de las metas militares de nivel estratégico, operacional y táctico.

La Fuerza Aérea del Perú cuenta con una unidad dependiente de la Comandancia General (el más alto cargo de toda la institución, el cual es designado directamente por el

Presidente de la República), la cual es la Dirección de Inteligencia, cuya misión es: “planificar y dirigir las operaciones, acciones y actividades de inteligencia, contrainteligencia y seguridad militar en el ámbito de su competencia, con el fin de minimizar los efectos de las amenazas y riesgos latentes” (Fuerza Aérea del Perú, 2018a). La Dirección dentro de su estructura tiene unas unidades dependientes o de línea, encargadas de proporcionar información oportuna para su respectivo análisis y evaluación, las cuales son: la Agencia de Inteligencia Técnica, la Agencia de Inteligencia y las dependencias de inteligencia y seguridad de todas las bases aéreas del territorio nacional. (Ver anexo 1).

Además de lo mencionado anteriormente, la institución posee otros elementos fundamentales que permite a cada uno de sus integrantes pensar, expresarse y actuar de manera coherente, convincente y sólida, engrandeciendo con ello la imagen y prestigio de esta gran organización. Entre los que podemos señalar: primero, las doctrinas, ordenanzas, directivas, manuales, planes, procedimientos operativos, etc., que tienen un carácter normativo y que guían el accionar de cada miembro; segundo, las condecoraciones, emblemas, felicitaciones, sanciones, etc., de una dimensión disciplinaria (incentivos y castigos), que encauza el comportamiento de sus integrantes; finalmente, aquellos con un valor intangible como la cultura que se relaciona con la mística, historia, etc., con la que cada persona se identifica plenamente y salvaguarda como un tesoro preciado.

Otro aspecto por mencionar que es importante para comprender la estructura y funcionamiento de esta organización es indicar que la línea de carrera consta de nueve grados tanto para oficiales, técnicos y suboficiales, y cinco para el personal del servicio voluntario (ver anexo 2). Para alcanzar el grado inmediato superior, los concursantes son evaluados anualmente con exámenes médicos, físicos, de conocimiento y de desempeño profesional (el cual consta de una nota asignada por personal de mayor antigüedad/jerarquía que trabaja en la misma unidad del evaluado). Del mismo modo, se considera todas las sanciones y felicitaciones que obtuvo durante el grado. Todo ello, concluye con una Nota de Cuadro de Aptitud (NCA). Ascenderán aquellos efectivos que hayan obtenido los mayores NCA de cada promoción, según las vacantes que asigne el Ministerio de Defensa.

La institución permanentemente capacita a todo el personal tanto con cursos militares dentro de la Fuerza Aérea, como con programas de calidad en centros de estudios particulares de prestigio y alta exigencia. El objetivo es formar profesionales altamente competentes que puedan cumplir con cada una de las tareas asignadas de manera íntegra y eficiente. Esta propuesta de valor, agregada a que todos los miembros de esta organización cuentan con servicios de salud, vivienda, centros de esparcimiento, etc., a un costo casi gratuito, contribuye

a que los índices de rotación y deserción sean mínimos.

Los efectivos de cada grado perciben el mismo sueldo y este va aumentando según se vaya ascendiendo a través de la línea de carrera, con excepción de aquellos que se encuentran en zona de emergencia, a los cuales se les proporcionan una bonificación adicional por riesgo de vida.

1.2 Thiago Roca, Capitán de la Fuerza Aérea del Perú, y sus ansias de volar alto personal y profesionalmente

Thiago Roca de 30 años edad, soltero y con un hijo recién nacido, ingresó a la Escuela de Oficiales de la Fuerza Aérea del Perú en el año 2006 con apenas 16 años. Siendo el mayor de dos hermanos, decidió entregar su futuro a la defensa de la patria. Durante los cinco años de formación militar y profesional obtuvo diplomas de honor, condecoraciones académicas y un viaje por convenio de estudios a la Fuerza Aérea de los Estados Unidos, que le permitió estudiar seis meses con cadetes de diferentes Escuelas de Oficiales del mundo. Asimismo, obtuvo el primer puesto dentro de su especialidad (inteligencia) en el orden de mérito general de egreso en el año 2010 y participó en varios programas de perfeccionamiento relacionados a inteligencia y seguridad, obteniendo en la mayoría de ellos los primeros puestos.

Hijo de un ex Jefe de la Agencia de Inteligencia, Coronel en situación de retiro Fernando Roca, que además de haber sido un oficial de alto rango, era uno de los oficiales más queridos, respetados y referenciados dentro de la especialidad de inteligencia y de la institución.

En el año 2011 con el grado obtenido de Alférez, lo designaron para trabajar en la Agencia de Inteligencia de la Fuerza Aérea (Anexo 3). Ese año se desempeñó dentro del Departamento de Contrainteligencia de manera eficiente y responsable. En el año 2012 trabajó en una de las bases más importantes de la institución, situada a 550 km al sur de la capital. La Escuela de Pilotos lo albergó durante cuatro años, ocupando durante ese tiempo la Subjefatura de Inteligencia y Seguridad. En julio del 2015, la institución capacitó al Teniente Thiago Roca con una Maestría en Comunicación por un periodo de dos años en Madrid – España, culminando sus estudios con un promedio general sobresaliente y representando de manera impecable no solo a su institución, sino también a su país.

En enero del 2018, el Teniente Roca cursó una “Especialización de Estrategia Táctica” en la Escuela de Postgrado de la Fuerza Aérea junto con cuarenta oficiales de distintos grados y unidades (curso obligatorio para el ascenso al grado de Capitán). Al finalizar, Roca obtuvo el primer puesto del orden de mérito general, alcanzando así el grado de Capitán a inicios del 2019. En enero fue promovido para volver a trabajar en la Agencia de Inteligencia como Subjefe del Departamento de Seguridad Militar y Jefe de la Sección Estudios Físicos de

Seguridad (Anexo 4). En el transcurso del año 2019, el Capitán Thiago Roca fue designado por la Dirección General de Educación (órgano de alto nivel dentro de la organización de la institución), para llevar a cabo un MBA (Maestría en Dirección de Empresas).

Thiago Roca nunca tuvo problemas laborales ni personales en ninguna de las unidades en las que fue designado. Logró hacer muchas amistades gracias a su trabajo profesional y su don de persona, haciendo que las referencias hacia él fueran buenas, respetuosas y positivas. Mucho de ello se encuentra asociado a que Thiago veía a sus compañeros de trabajo como amigos y no como efectivos militares, basando sus relaciones en el respeto, la comunicación y la lealtad. Roca era muy exigente en el trabajo, pero no era controlador. Establecía plazos de entrega y confiaba en que su personal respondería adecuadamente a cada tarea encomendada; estaba convencido que más productivo era una buena conversación que una llamada de atención. Le gustaba el trabajo de calidad y que cada uno aportase sus mejores ideas para entregar un excelente producto, que no solo beneficiase la imagen del departamento, sino también enriqueciera el conocimiento de cada uno de los miembros de este.

En el aspecto más cotidiano y personal, Thiago disfrutaba mucho viajar a cualquier destino ya sea al interior o al exterior del país; compartir un buen momento con sus amigos y practicar deportes como: fútbol, natación y tenis. Con una relación muy cercana con sus padres, hermano e hijo, siempre pasaba los domingos en familia y compartía un almuerzo fuera de casa. En términos generales era una persona sencilla, simple y con muchas aspiraciones que le motivaban a esforzarse cada día para ser un mejor profesional y ser humano.

1.3 La lucha de Thiago Roca

Roca había logrado alcanzar una vida relativamente estable y el reconocimiento profesional; sin embargo, todo empezó a cambiar repentinamente. En agosto del 2019, la Fuerza Aérea del Perú dispuso que Roca iniciara un MBA (ver anexo 5). Dicha maestría tenía una duración de dos años y un alto nivel de exigencia que requería dedicación, tiempo y estudio.

Exactamente una semana después de iniciadas las clases mencionadas, nació el primer hijo de Thiago Roca. Un nuevo reto personal al que se enfrentaba y que era sin duda el más valioso e importante. Mientras que aprendía a ser padre, y ayudaba en los quehaceres diarios del hogar, también debía dedicar tiempo a las clases de maestría; esto a razón de que él se encontraba representando a su institución y podría tener consecuencias negativas profesionalmente de no hacerlo adecuadamente (sanción disciplinaria que perjudicaría significativamente la Nota de Cuadro de Aptitud para su próximo ascenso).

Su jefe directo se encontraba contento con su rendimiento y sus compañeros nunca tuvieron alguna queja con respecto a él. Sin embargo, cuando Roca empezó a asistir a sus clases,

el trato de algunos pocos oficiales que laboraban con él cambió, poniéndole trabas a su desempeño profesional. Es importante agregar e indicar que los Departamentos de Recursos Humanos de las unidades y/o dependencias de la institución no cuentan con la autonomía suficiente para tomar decisiones relacionadas a situaciones relevantes (personal, laboral, etc.) que pueda presentar el personal militar; estas son elevadas a la Dirección General de Personal (órgano rector) para su evaluación y fallo.

A raíz de ello, Roca pidió un cambio de centro laboral para poder organizarse de mejor manera y encontrar un equilibrio entre lo profesional, lo académico y lo personal. El Director de Inteligencia aceptó su solicitud. Determinó que no se estaba valorando ni apoyando de la manera adecuada a dicho oficial y que se le debía no solo ayudar sino también motivar a que cumpla con el postgrado.

El nuevo cargo de Jefe del Departamento de Evaluación de la Escuela de Inteligencia, fue asumido a mediados de enero del 2020. Sus actividades estaban relacionadas al control y soporte en el desarrollo de los programas de perfeccionamiento que imparte dicha escuela. Roca era responsable ante el Director de la Escuela de cualquier suceso con los docentes y discentes de cualquier curso en proceso. A su cargo tenía tres suboficiales con los que ya había trabajado anteriormente y por los que tenía un cierto aprecio. La exigencia de este nuevo puesto era menor al anterior y cumplía un horario de trabajo de lunes a viernes de 07:45 horas a 16:45 horas.

El 15 de marzo del mismo año aconteció un suceso que no tenía precedentes históricos, la pandemia del COVID-19, la cual desencadenó una serie de eventos que afectarían al mundo y generaría un esfuerzo adicional en cada integrante de las Fuerzas Armadas del Perú.

Dos días después que se declarase el estado de emergencia sanitario por el gobierno central, la Fuerza Aérea del Perú dispuso que todo su personal militar patrullara por grupos dentro de las zonas de jurisdicción que serían asignadas por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. Una vez armado el dispositivo, se le designó a Roca como Jefe de Grupo de un distrito, con 200 efectivos que se encontrarían bajo su mando y dirección. Dichas patrullas serían ejecutadas en turnos diarios, cubriendo rotativamente las franjas de:

- 00:00 a 06:00 horas.
- 06:00 a 12:00 horas.
- 12:00 a 18:00 horas.
- 18:00 a 00:00 horas.

Los días que no patrullaba, Roca trabajaba, llevaba sus clases de maestría ahora de modo virtual (con la misma exigencia) y tenía que cumplir con su labor de padre primerizo. Las

patrullas le demandaban un significativo esfuerzo físico-psicológico y le dejaban la incertidumbre de un posible contagio no solo suyo sino también de su familia.

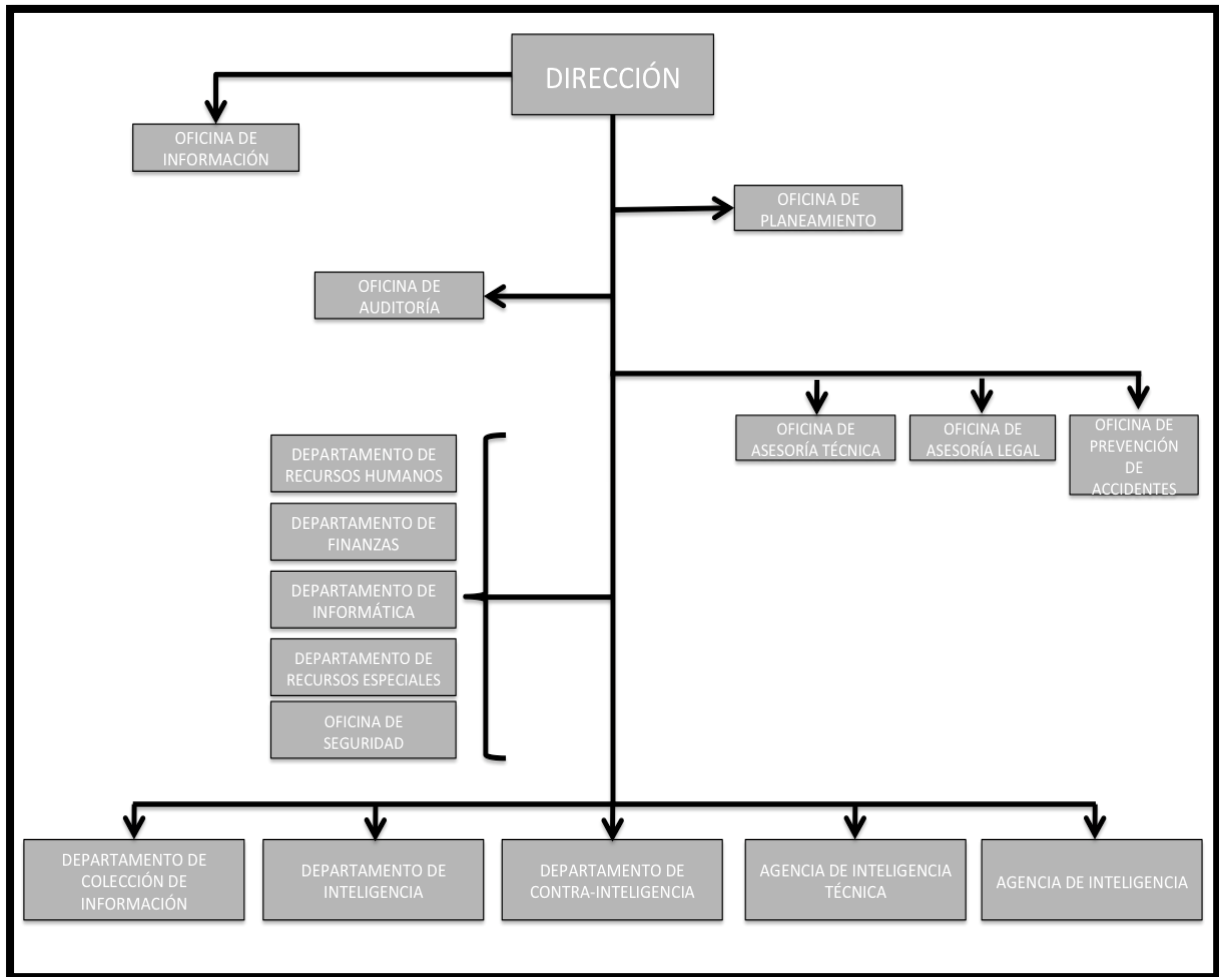
A razón de que los horarios de las patrullas se cruzaban con los de sus clases, muchas veces tenía que asistir a ellas mientras que se encontraba patrullando en las calles de la capital. El agotamiento mermaba en la intensidad y calidad de tiempo que pasaba con su hijo de tan solo 8 meses. Muchas veces iba a trabajar empalmando después de una jornada de patrulla en franja de madrugada y algunas otras tenía que trasnocharse para preparar sus clases para la maestría. Esta convergencia de sucesos originó un cuadro de estrés significativo en Thiago. Las relaciones interpersonales que tenía se vieron afectadas considerablemente, al igual que su promedio académico y su rendimiento laboral, estableciendo con ello un ambiente de caos, desequilibrio y mucha incertidumbre.

Thiago Roca atravesaba momentos realmente complicados como quizás la mayoría de la población. La pandemia iba registrando nuevos casos de manera abrupta con el pasar de los días (ver anexo 6). La crisis había impactado en todos los niveles del Estado y el futuro a corto plazo era una real preocupación a nivel mundial. Thiago tomó la iniciativa de cambiar de actitud y sobreponerse a esta coyuntura que lo azotaba. Evaluó su realidad, sus escenarios futuros, entre otras medidas; pero para ello, debía tomar una serie de decisiones, priorizar algunos ámbitos de su vida y organizarse para encontrar el equilibrio que recobraría esa estabilidad que le motivaba siempre a ser mejor profesional y persona.

¿Cómo podría organizarse para cumplir con todas sus responsabilidades?, ¿debería dejar de estudiar y aplazar la maestría para descargar un poco de responsabilidad y tiempo?, ¿podría gestionar con su institución para que se le separase de las patrullas y así poder seguir representándola en el postgrado?, ¿cómo podría mejorar la calidad de tiempo con su familia e hijo?, ¿debería hablar con su jefe y buscar apoyo en el trabajo? Estas y otras interrogantes eran las que cruzaban por la cabeza de Thiago y las respuestas parecían encontrarse en un horizonte muy lejano; el tiempo seguía pasando.

Anexos del caso

Anexo 1. Organigrama de la Dirección de Inteligencia de la Fuerza Aérea del Perú



Fuente: Fuerza Aérea del Perú (2018a)

Anexo 2. Categorías y grados del personal militar de la Fuerza Aérea del Perú

Oficiales

1. Alférez: 04 años en el grado.
2. Teniente: 04 años en el grado.
3. Capitán: 04 años en el grado.
4. Mayor: 06 años en el grado.
5. Comandante: 06 años en el grado.
6. Coronel: 06 años en el grado.
7. Mayor General: 05 años en el grado.
8. Teniente General: 04 años en el grado.
9. Comandante General: 02 años en el grado.

Técnicos y Suboficiales

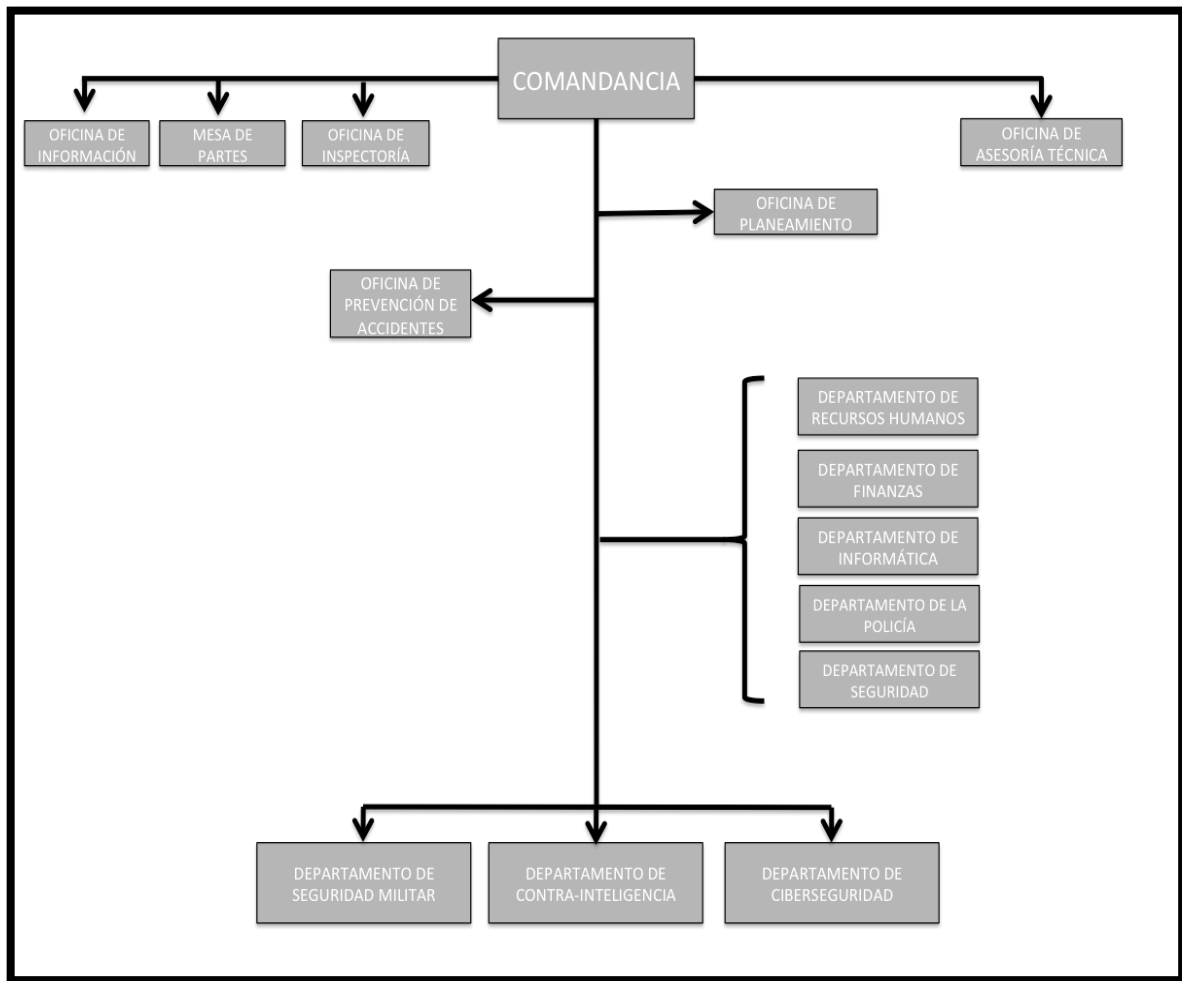
1. Suboficial de tercera: 05 años en el grado.
2. Suboficial de segunda: 05 años en el grado.
3. Suboficial de primera: 05 años en el grado.
4. Técnico de tercera: 05 años en el grado.
5. Técnico de segunda: 05 años en el grado.
6. Técnico de primera: 05 años en el grado.
7. Técnico inspector: 05 años en el grado.
8. Técnico supervisor: 05 años en el grado.
9. Técnico supervisor mayor: 02 años en el grado.

Servicio Militar Voluntario

1. Recluta: 03 meses en el grado.
2. Avionero: 06 meses en el grado.
3. Cabo: 06 meses en el grado.
4. Sargento segundo: 06 meses en el grado.
5. Sargento primero: 06 meses en el grado.

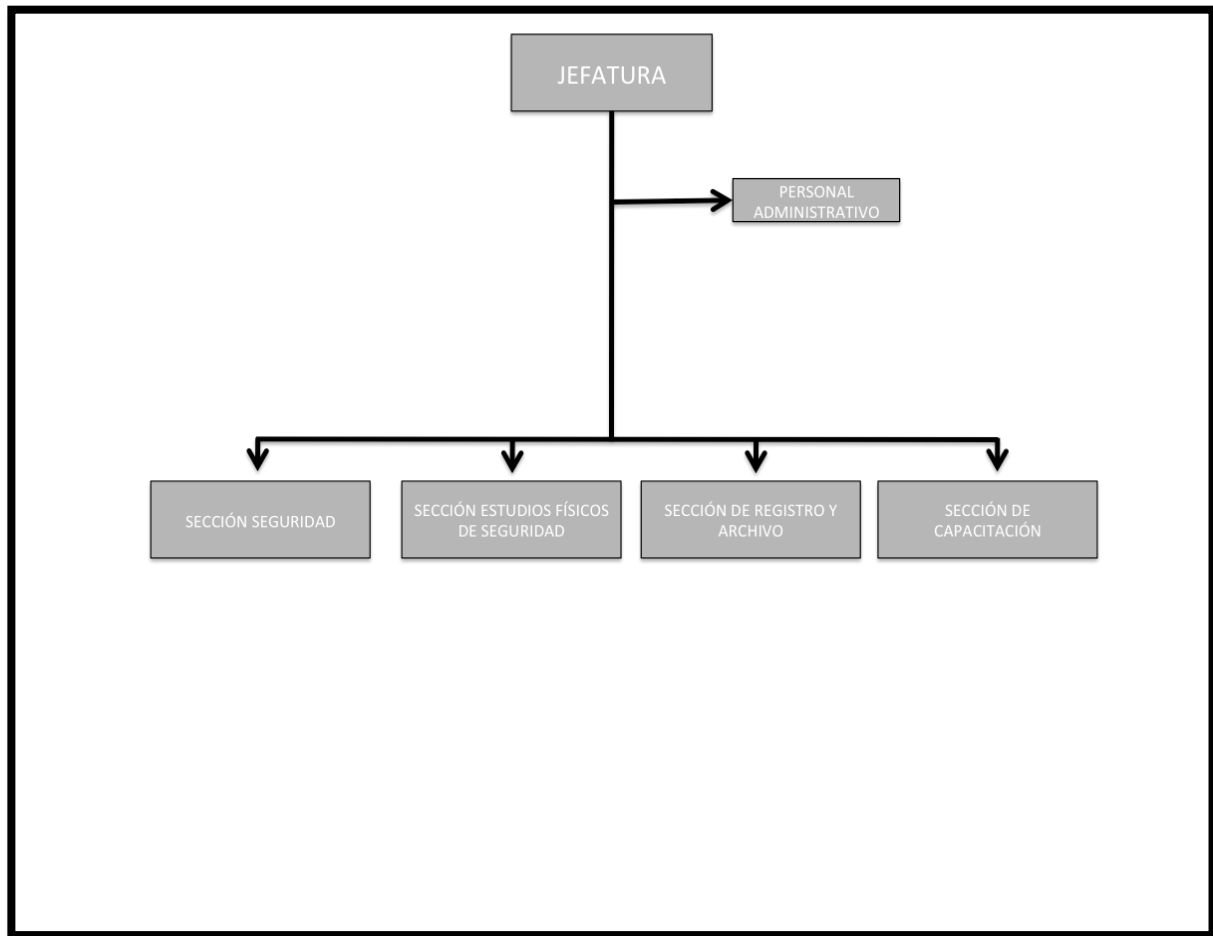
Fuente: Congreso de la República del Perú (11 de diciembre de 2012); Ley N° 28359 (2004); Ley N° 29248 (2008)

Anexo 3. Organigrama de la Agencia de Inteligencia de la Fuerza Aérea del Perú



Fuente: Fuerza Aérea del Perú. Dirección de Inteligencia (2018)

Anexo 4. Organigrama del Departamento de Seguridad Militar de la Agencia de Inteligencia de la Fuerza Aérea del Perú



Fuente: Fuerza Aérea del Perú. Dirección de Inteligencia (2018)

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 5. Mensaje transmitido por la Dirección General de Educación de la Fuerza Aérea del Perú a la Agencia de Inteligencia

Red Administrativa

De: Dirección General de Educación

Julio-2019

Para: Agencia de Inteligencia

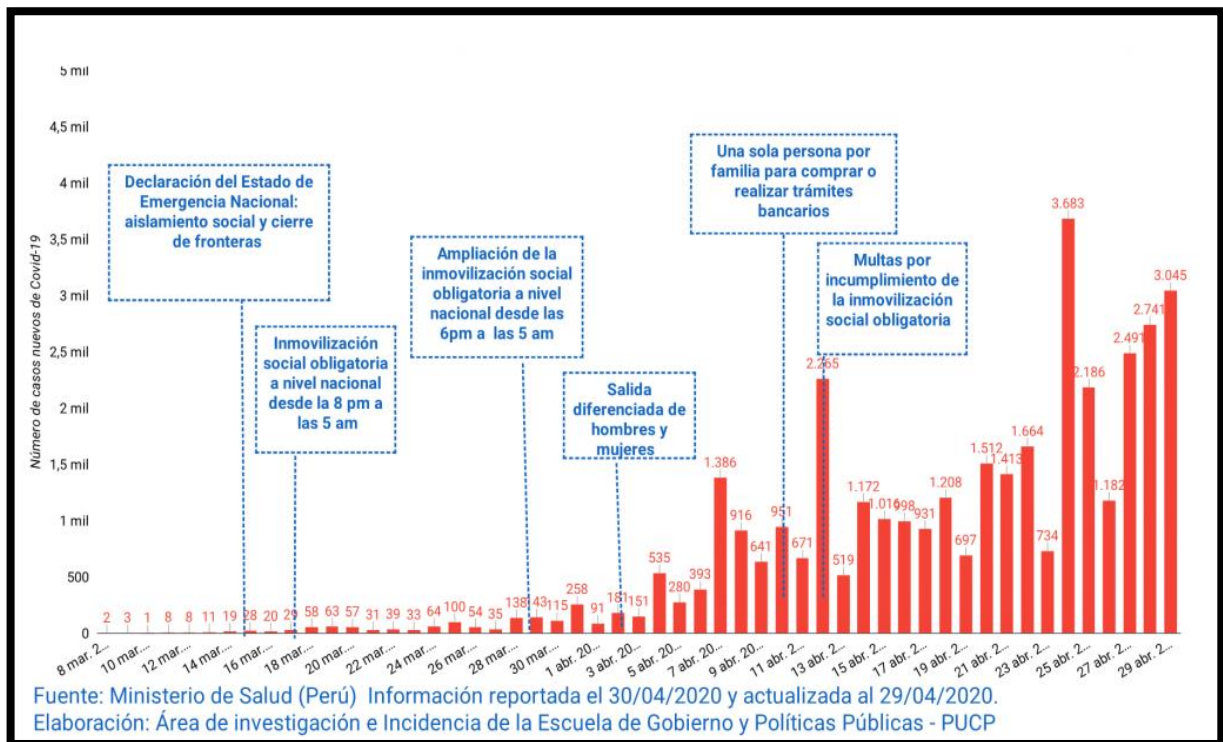
Asunto:

Tenga bien comunicar al CAP. EA. Roca, Thiago, inicio de "Máster en Dirección de Empresas" a partir del 26 de agosto del 2019 hasta setiembre 2021, con horario de clases los lunes de 15:00 hrs. a 22:00 hrs. y los sábados de 07:00 hrs. a 14:00 hrs. Asimismo, agradeceré brindar las facilidades correspondiente al mencionado oficial para que pueda desempeñarse de manera óptima en este postgrado y represente con excelencia e integridad a nuestra institución.

Fuente: elaboración propia



Anexo 6. Nuevos casos de COVID -19 por cada día (2020)



Fuente: Aragón y Cruz (2020)



Capítulo 2. Teaching Note

2.1 Resumen

Thiago Roca es un oficial de la Fuerza Aérea del Perú, una institución pública sin fines de lucro que tiene como misión principal la defensa de la soberanía, independencia e integridad territorial; y contribuir al desarrollo socioeconómico del país. Con aproximadamente quince años de servicio a la patria, había desarrollado su carrera militar sin inconvenientes laborales ni personales, alcanzando cada grado inmediato superior a la primera postulación de promoción. Además, ha sido reconocido y bien referenciado dentro de cada una de las unidades en las que ejerció funciones, destacando su don de persona y liderazgo.

Sin embargo, el balance que había logrado alcanzar entre su vida personal y laboral de repente se vio afectado por una serie de sucesos que lo llevaron a un cuadro de estrés e incertidumbre. Estudiaba una maestría en una prestigiosa y exigente escuela de negocios del país, nació su primer hijo en el transcurso del postgrado, trabajaba los días que no estudiaba, aconteció una pandemia (Covid – 19), que derivó en que Roca tuviese que patrullar en las calles de la capital para hacer cumplir las disposiciones sanitarias emitidas por el gobierno central.

Todo ello originó una desorganización general en la vida de Thiago, impactando en su rendimiento no solo académico y profesional, sino también en sus relaciones sociales y familiares. En este escenario tan complejo tenía que tomar una decisión trascendente que le permitiese volver a encontrar ese equilibrio que había logrado, pero esta vez en un contexto de mucho caos y confusión. Para ello, era importante resolver algunas interrogantes que surgieron en el análisis introspectivo realizado por Roca y priorizar algunas actividades con el fin de organizar su vida en las dimensiones personal, laboral y académica.

2.2 Objetivos académicos del caso

El presente caso se encuentra dirigido a los alumnos de la Maestría en Dirección de Empresas, que hayan culminado las asignaturas de Gobierno de Personas I y II. Para el desarrollo del presente trabajo se aplicará el método del caso. Para realizar el análisis se evaluarán distintos aspectos como: los motivos y motivaciones de Thiago para su vida laboral y personal, la influencia del entorno interno y externo, la existencia o no de confianza entre jefes y subordinados, entre otros temas de consideración para un correcto desarrollo crítico.

Es por ello que, una precisa elaboración del Octógono será vital para identificar los problemas existentes en cada nivel de la organización, establecer alternativas de solución, tomar la decisión más adecuada en base a criterios y proponer un plan de acción factible y sólido.

2.3 Objetivos específicos

1. Analizar los problemas y causas que originaron el desequilibrio entre la vida personal, laboral y académica de Thiago Roca.
2. Analizar el Octógono de “La lucha de Thiago”. Esta herramienta nos permitirá conocer a la Fuerza Aérea del Perú, conocer su propósito y el de las personas que la integran, así como realizar el diagnóstico de cada uno de los niveles de esta organización.
3. Establecer alternativas de solución para los problemas detectados y elaborar un adecuado plan de acción teniendo en consideración criterios humanos, estratégicos, etc.

2.4 Material bibliográfico de consulta

Es importante para el desarrollo del caso presentado que los alumnos antes de la sesión revisen algunos materiales bibliográficos que le permitan tener algunos conceptos claros que enriquezcan el debate y el proceso de análisis en el método del caso. Para ello, se debe repasar el libro titulado “Gobierno de personas en la empresa” de Ferreiro y Alcázar (2019). Los capítulos en los que se deben hacer mayor énfasis son: el Capítulo 2, “Balances en la organización”; Capítulo 3, “Los motivos de la acción”; Capítulo 4, “La motivación humana”; Capítulo 5, “Dimensiones de la organización”; Capítulo 6, “Liderazgo” y el Capítulo 8, “La comunicación dentro de la empresa”.

Otro material académico que considerar para la preparación de la sesión es la Nota Técnica – 221, denominada “El Octógono” de Ferreiro (2011). En este documento se puede comprender cómo esta herramienta de análisis nos permite conocer a profundidad el funcionamiento de una organización en sus tres dimensiones: eficacia, atractividad y unidad y con ello poder realizar un adecuado diagnóstico de posibles inconsistencias existentes en cada uno de estos niveles. Además, nos ayuda a observar cómo es que los miembros de una organización interactúan dentro de ella, cuáles son sus metas, motivos y motivaciones, aprendizajes, colaboración, entre otros aspectos que puedan proporcionar datos para una evaluación correcta de este instrumento.

2.5 Preguntas para la discusión del caso

Para iniciar la sesión, es vital transmitir a la clase qué preguntas se haría Thiago Roca en este contexto tan complejo y lleno de incertidumbre, que le permita aclarar el panorama sombrío que actualmente atraviesa y que es de mucha importancia resolver para salir de él y encontrar un equilibrio adecuado para su vida. Algunas posibles interrogantes podrían ser:

- ¿Qué decisión tomaría en el lugar de Thiago Roca?
- ¿Cuáles son sus motivos y motivaciones?
- ¿Cuál es el problema en este caso?

- ¿Quién es el llamado a resolver el problema?
- ¿Qué aspectos de su vida debería priorizar Thiago Roca?
- ¿Existe confianza entre los jefes y subordinados?
- ¿Hay un trato justo hacia Thiago?
- ¿Debería buscar ayuda con sus jefes inmediatos o en sus jefes superiores?
- ¿Qué debemos hacer para que esto no vuelva a ocurrir con otro efectivo militar dentro de la institución?

2.6 Análisis de los motivos y motivaciones de Thiago Roca

- **Motivos extrínsecos**
 - Cumplimiento de las normas y disposiciones para evitar sanciones que afecten sus ascensos.
 - Obtener puntajes académicos notables para facilitar su ascenso.
 - Búsqueda del éxito en todas actividades que realiza sin importar cual sea esta ni su dificultad.
- **Motivos intrínsecos**
 - Crecer en la institución académica y profesionalmente.
 - Aprender en el MBA, en las actividades diarias de su trabajo y de los demás.
 - Superar retos y dificultades.
 - Ser creativo e innovador.
- **Motivos trascendentes**
 - Cuidar a su hijo y darle lo mejor que tiene.
 - Ser empático y leal con sus amigos, compañeros y familiares.
 - Ser justo en las acciones que lleva a cabo para no afectar a nadie.
 - Preocuparse en ayudar y enseñar a las personas a su alrededor.
 - Estar dispuesto al sacrificio si fuese necesario por Dios, su patria y su familia.
 - Ser honesto con su institución y sus jefes.

En relación con la motivación o impulso que tiene Thiago para actuar y lograr sus satisfacciones personales y profesionales, se puede rescatar que durante el desarrollo de su carrera militar e íntima siempre prevaleció su racionalidad en cada acción realizada, poniendo por encima de todo el bienestar de su familia y personas que lo rodean, su profesionalismo, pero sobretodo la humanidad para hacer sentir bien a los demás. Por lo tanto, en las decisiones de Roca, la prioridad es actuar con justicia, equidad, profesionalismo e integridad, con la

finalidad de no lastimar y ayudar a las personas para que éstas crezcan tanto en el plano profesional como personal.

No obstante, hay que indicar que en el caso presentado a consecuencia de todo lo acontecido, Thiago deja de priorizar de cierta manera la racionalidad en su accionar y se siente tentado a tomar decisiones con relativa espontaneidad, lo que le empieza a generar un conflicto interior. Asimismo, él quiere lograr que lo escuchen y pueda plantear una solución justa a su contexto actual, ya que su motivo principal es velar por su hijo recién nacido y representar de manera notable a su institución en el MBA.

2.7 Elaboración del Octógono

1. Entorno externo: el inicio de la pandemia del COVID-19 generó un escenario de incertidumbre y caos en todos los niveles y sectores del país. Se implementó una serie de nuevas legislaciones, protocolos, restricciones, etc. que impactaron considerablemente tanto en el sector público como privado. Finalmente, se originó una transformación natural en los negocios, trabajo y vida cotidiana en la que las TIC's tomaron el protagonismo como herramienta fundamental para el desarrollo de todas estas actividades.

2.7.1 Primer nivel del Octógono: Eficacia

1. Estrategia: la Fuerza Aérea del Perú emplea el poder aeroespacial en la defensa del Perú, de sus amenazas y en la protección de sus intereses, en el control del orden interno, en el desarrollo económico y social del país, en la defensa civil y en el apoyo a la política exterior. Con todo ello contribuir a garantizar la independencia, soberanía e integridad territorial de la República (Congreso de la República del Perú, 10 de diciembre de 2012).
2. Sistemas de dirección: entre los más importantes y que tienen una influencia considerable dentro de las actividades y accionar del personal de la institución podríamos mencionar: línea de carrera que consta de nueve grados para oficiales y técnicos y suboficiales; bonos o compensaciones por comisiones, riesgo de vida, misión de estudios u otras actividades que el personal realice en representación de la FAP; sanciones disciplinarias, incentivos, condecoraciones y reconocimientos, que guían el comportamiento de todos los efectivos militares; capacitaciones y entrenamientos para incrementar las competencias y capacidades del personal de oficiales, técnicos y suboficiales; beneficios tanto sociales, de salud, esparcimiento, etc. que fortalecen el sistema de bienestar y mantienen la motivación en un nivel alto; normativas y procedimientos bien definidos y estructurados que facilitan y hacen más eficiente la ejecución de las tareas diarias dentro de la organización y a razón del brote de la pandemia COVID-19, se implementaron nuevas normas y disposiciones con

el fin de salvaguardar la salud del personal y seguir cumpliendo con las actividades encomendadas.

3. Estructura formal: la Fuerza Aérea cuenta con un organigrama de índole jerárquico y su estructura se basa en órganos de línea que se encargan de la ejecución de las distintas actividades encomendadas según su respectiva misión asignada. Otro factor a considerar es que dentro de una institución castrense el elemento esencial que sostiene dicha organización es el mando y liderazgo y a través de ello se pueden ejercer con autoridad dichos dones y atributos, ejecutando cada una de las actividades diarias con integridad y excelencia. Finalmente, hay que señalar que todas las unidades y dependencias de la FAP cuentan con un Departamento de Recursos Humanos, pero este no tiene el poder y la autonomía completa para tomar decisiones importantes sobre su personal.

2.7.2 Segundo nivel del Octógono: Atractividad

1. Saber distintivo: los miembros de la Fuerza Aérea del Perú cuentan con la experiencia, capacidades y competencias en el ámbito de las Ciencias Militares para cumplir con cada una de las tareas encomendadas, la estrategia y la misión institucional asignada por la Constitución Política del Perú, enmarcado en los valores de vocación de servicio, integridad personal y excelencia profesional.
2. Estilos de dirección: en este punto es importante separar los estilos de dirección que presenta Thiago Roca y en una segunda instancia algunos de los jefes inmediatos. Thiago: dirige con mucho respeto, es comunicativo, empático, leal, exigente, organizado; promueve la participación, el trabajo en equipo y se preocupa por el desarrollo de cada uno. Por otro lado, se encuentran algunos jefes inmediatos (que no apoyan a sus subordinados): se representan como personas poco colaborativas, envidiosos, no fomentan la comunicación y no suelen alegrarse ni apoyar el crecimiento de quienes los rodean. Resaltar que hay otros jefes inmediatos (como el que tomó la decisión de trasladar a Thiago), que tienen cualidades más humanas y que se interesan realmente por el bienestar de sus compañeros de armas.
3. Estructura real: entre los distintos departamentos en los que Thiago Roca ha trabajado se ha podido percibir una relación informal buena, en la que se intenta trabajar en equipo, compartir información, aprendizajes y una comunicación fluida para cumplir estrictamente con los objetivos trazados. Sin embargo, algunos jefes solo están pendientes del nivel de la eficacia y alcanzar cada meta propuesta, sin preocuparse ni manifestar un genuino interés en el bienestar y progreso de los miembros que están bajo su mando.

2.7.3 Tercer nivel del Octógono: Unidad

1. Misión externa: se puede determinar que es “defender al Perú de sus amenazas mediante el empleo del poder aeroespacial y contribuir a garantizar la independencia, soberanía, integridad territorial y el bienestar general de la nación”. En épocas de pandemia se agrega una nueva tarea a dicha misión que es la de garantizar el cumplimiento de las normas establecidas por el gobierno central y velar por la salud, seguridad y bienestar de la población (Congreso de la República del Perú, 10 de diciembre de 2012).
2. Valores de la dirección: es preciso señalar tanto los valores que prioriza Thiago Roca y aquellos que son más importantes para la institución. Thiago: valora mucho la amistad, el desarrollo-bienestar personal y profesional de sus compañeros, la lealtad, el trabajo en equipo, la integridad, la comunicación, la eficiencia, etc. Por otra parte dentro de la institución prevalece: el desarrollo- bienestar personal y profesional de sus efectivos militares, la cooperación, cultura, mística, integridad; excelencia, comunicación, vocación, sacrificio, iniciativa, etc.
3. Misión interna: velar por el desarrollo y bienestar de cada integrante de la Fuerza Aérea del Perú, fortaleciendo los valores institucionales de integridad personal, vocación de servicio y excelencia profesional, brindando a cada uno de sus miembros las capacidades necesarias para que puedan ser competitivos en cada actividad que desarrollen a favor del engrandecimiento de la institución.
4. Entorno interno: debido a los acontecimientos recientes en relación con el aumento del número de casos y muertes a causa de la pandemia del COVID-19, el escenario que enfrentan los miembros de la organización en dicho momento, incluyendo a Thiago, es de incertidumbre, preocupación, cansancio, estrés, caos, etc. No obstante, a pesar de ello se han logrado consolidar algunos factores que han sido importantes a lo largo de la historia de la institución como la interacción constante entre los efectivos militares, la comunicación, colaboración, participación, el involucramiento, la atención, preocupación/interés, la innovación, etc.

2.8 Síntomas y/o problemas del caso

2.8.1 Primer nivel del Octógono: Eficacia

a) Sistemas de dirección

1. No hay una norma establecida que guíe los procedimientos que la institución debe seguir (facilidades, horarios, deberes, responsabilidades propias y del beneficiado, etc.), cuando un oficial de la Fuerza Aérea del Perú inicia un programa de postgrado (presencial, virtual, a tiempo completo, a tiempo parcial, etc.), en un centro de estudios

dentro del territorio nacional. Esto ha originado que algunos jefes actúen de manera inadecuada sin tener en consideración las condiciones particulares de cada situación. Un ejemplo es lo ocurrido con Thiago Roca quien tiene una sobrecarga de funciones y responsabilidades.

Responsable de dar solución: Dirección General de Educación de la Fuerza Aérea del Perú.

b) Estructura formal

1. Cada dependencia/unidad de la Fuerza Aérea del Perú cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, pero éste no tiene la autonomía suficiente para tomar decisiones sobre el otorgamiento de facilidades como las que Thiago necesita y que tienen relación a sus estudios de maestría. Las decisiones concernientes a situaciones de esta índole son tomadas únicamente por el Jefe de toda la unidad/dependencia a la que un efectivo militar pertenezca en un momento determinado, por lo que dicho Departamento no tiene injerencia alguna en sucesos como el presentado en el caso.

Responsable de dar solución: Dirección General de Personal de la Fuerza Aérea del Perú.

2.8.2 Segundo nivel del Octógono: Atractividad

a) Estilos de dirección

1. En ciertos casos, algunos jefes son poco empáticos, ceñidos a la norma y con poca predisposición de apoyo al crecimiento profesional de los efectivos militares que están bajo su mando, haciendo énfasis exclusivamente en el logro de los objetivos trazados sin importar otros aspectos importantes relacionados a la persona y a su bienestar.

Responsable de dar solución: Dirección General de Personal de la Fuerza Aérea del Perú.

2. La poca flexibilidad ha originado que no se brinden las facilidades mínimas para un adecuado desempeño de Thiago en el programa de postgrado en representación de la Fuerza Aérea del Perú (horarios flexibles, exonerarlo de patrullas, etc.), afectando significativamente su motivación personal, laboral y académica.

Responsable de dar solución: Dirección General de Educación de la Fuerza Aérea del Perú.

2.8.3 Tercer nivel del Octógono: Unidad

a) Valores de la dirección

1. Algunos jefes inmediatos y/o superiores, no tienen una genuina intención de apoyar la causa de progreso profesional de Thiago Roca y vienen valorando más los resultados o metas de carácter material y no los que tienen una orientación humana.

Responsable de dar solución: Dirección General de Personal de la Fuerza Aérea del Perú.

2. Roca tiene un conflicto en medio de una pandemia. Quiere cumplir responsablemente con el personal que está bajo su mando y con su institución: deberes, horarios, comisiones, patrullas, etc. A la vez con los estudios de maestría. Y justo atraviesa por una situación familiar: es padre por primera vez. Todo esto ha originado un desequilibrio y desorden entre aspectos fundamentales como los mencionados anteriormente, se encuentra confundido y no sabe cuál sería la priorización correcta en este contexto y qué acciones tomar para solucionar este problema.

Responsable de dar solución: Thiago Roca.

2.9 Alternativas de solución y criterios

2.9.1 Primer nivel del Octógono: Eficacia

Problema N° 1: Sistemas de dirección

No hay una norma establecida que guíe los procedimientos que la institución debe seguir cuando un oficial de la Fuerza Aérea del Perú inicia un programa de postgrado dentro del territorio nacional.

Alternativas

- Elaborar una normativa en la cual se especifique todos los procedimientos (responsabilidades, deberes, horarios, etc.), que debe seguir tanto la institución como el personal beneficiado que va a estudiar algún programa de postgrado dentro del país (indistintamente de la modalidad, rama, tiempo, etc.), en la que se priorice únicamente el estudio, exonerándolo de situaciones como trabajo, comisiones, operaciones, servicios, viajes, etc.

Impacto

- Eficacia: las funciones que cumple un beneficiado tendrán que ser asumidas por otra persona, lo cual podría ocasionar una sobrecarga de trabajo en otro efectivo militar, generando un impacto en la productividad de la unidad/dependencia. Además, se podría establecer un número máximo de beneficiados por año que serán capacitados, con el fin de evitar vacíos en las

labores asociadas al cumplimiento de la misión. Con relación a la institución, generaría un conflicto debido a que el personal de RR.HH., tendría que buscar un efectivo que tenga las competencias mínimas para cubrir la plaza que deja el becado.

- **Atractividad:** se lograría un proceso de aprendizaje más sólido y un ambiente idóneo para que el personal beneficiado se desempeñe adecuadamente dentro de cualquier programa de postgrado. En el plano laboral los conocimientos operativos propios del día a día se verían afectados significativamente, ya que la persona solo se dedicaría a estudiar. La difusión de los conocimientos adquiridos se realizaría al término de los estudios.
 - **Unidad:** en este nivel también habría mejoras relativas, debido a que al observar que la institución brinda el soporte y facilidades necesarias para que los beneficiados se desenvuelvan óptimamente, estos manifestarán su gratitud con una mayor actitud de servicio y lealtad hacia la Fuerza Aérea. Sin embargo, también podría generar un impacto contraproducente en el sentido que los efectivos que asumen las tareas adicionales podrían ver dicha situación como injusta y forjar un ambiente de recelo-desconfianza.
- **Desarrollar una norma** teniendo en cuenta los detalles mencionados en la alternativa anterior, pero que en este contexto se prioricen ambos, el trabajo y el estudio. Se podrían establecer horarios flexibles, facilidades según los horarios y necesidades del beneficiado, exonerándolo de situaciones como comisiones, servicios, operaciones, etc., además de atenuar algunas otras medidas en aras de colaborar en el desempeño de quien representa a la Fuerza Aérea.

Impacto

- **Eficacia:** se alcanzaría una mejora relativa en la dimensión laboral, ya que la persona seguiría siendo productiva dentro del trabajo y seguiría desarrollando sus actividades profesionales sin ningún inconveniente.
- **Atractividad:** el aprendizaje operativo tanto en el plano académico como profesional registrarían un incremento considerable, debido a que a medida que se vayan adquiriendo los conocimientos en el programa de postgrado estos pueden ser aplicados o transmitidos a través de las unidades y/o dependencias de la Fuerza Aérea del Perú, logrando con ello fomentar un

espacio con mejores competencias directivas y por ende trabajadores motivados.

- Unidad: este acto de equidad y justicia que brinda la organización con la implementación de esta norma fortalecería la confianza en la institución, su misión y sus valores.
- Establecer una normativa en la que considerando tanto la dificultad del postgrado, la duración (meses, años), la dedicación (tiempo parcial, tiempo completo), la modalidad (presencial, semipresencial, virtual), la rama científica a la que pertenece (social, ingeniería, etc.), entre otros aspectos, se pueda diseñar un esquema de trabajo y/o estudios “ad-hoc” para el personal militar beneficiado, donde se determinen horarios, responsabilidades, deberes, prioridades (trabajo, clases, etc.).

Impacto

- Eficacia: maximizaría la productividad en el plano laboral y académico, ya que, al acomodarse un horario según las características propias del programa a seguir, se lograría optimizar y aprovechar el tiempo en todas las dimensiones de la persona.
 - Atractividad: se aprovecharía significativamente la interiorización de los aprendizajes tanto laborales como académicos, debido a que el reparto justo de los horarios en ambos planos determinaría un esfuerzo y dedicación óptima en ellos. Además, los conocimientos del beneficiado pueden ser útiles y aplicados según estos se vayan obteniendo e interiorizando para luego ser replicados en los diferentes niveles jerárquicos de la institución.
 - Unidad: se brindaría soporte, seguridad y la tranquilidad necesaria a cada miembro que realice una misión de estudios, lo que contribuiría a desarrollar relaciones fuertes y unidas entre el personal beneficiado y jefes con capacidad de toma de decisiones. Del mismo modo, el personal que no está siendo capacitado, al ver implementada esta alternativa, observará un trato justo y equitativo con la situación presentada por un efectivo militar.
- ❖ Alternativa elegida: establecer una normativa en la que considerando tanto la dificultad del postgrado, la duración, la dedicación, la modalidad, la rama científica a la que

pertenece, entre otros aspectos; se pueda diseñar un esquema de trabajo y/o estudios “ad hoc” para el personal militar beneficiado.

Problema N° 2: Estructura formal

Cada dependencia/unidad de la Fuerza Aérea del Perú cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, pero éste no tiene la autonomía suficiente para tomar decisiones sobre el otorgamiento de facilidades relacionadas a los estudios de postgrado del personal militar ni a otras situaciones de relevancia vinculadas a los miembros pertenecientes a dicha dependencia/unidad.

Alternativas

- Brindar a los Departamentos de Recursos Humanos de cada dependencia/unidad la autonomía necesaria para que puedan tomar decisiones importantes que tengan que ver con el personal que se encuentren bajo su mando y que ese poder sea otorgado por la propia Dirección General de Personal de la Fuerza Aérea del Perú y no por el Jefe de la dependencia/unidad.

Impacto

- Eficacia: incrementaría considerablemente la productividad y funcionalidad de los Departamentos de Recursos Humanos, empoderándolos y otorgándoles capacidad de decisión de manera oportuna y bajo el soporte de la Dirección General de Personal de toda la institución.
 - Atractividad: la implementación de esta alternativa generaría un ambiente más próspero y consistente, haciendo que los aprendizajes sean los apropiados, logrando que el personal de RR.HH. esté mejor preparado para tomar decisiones y asumir funciones en dependencias/unidades de mayor complejidad y poder compartir ese conocimiento con otros departamentos de esta especialidad, mejorando la comunicación y colaboración.
 - Unidad: otorgar oportunamente a una persona las facilidades para superarse profesional y personalmente, incrementa la confianza y permite que el personal de RR.HH. pueda conocer mejor a sus colaboradores, prever necesidades y dar soluciones prácticas.
- Establecer canales de comunicación ágiles y directos entre los Departamentos de Recursos Humanos y la Dirección General de Personal de la institución para que la

toma de decisiones, en situaciones trascendentes, sea de manera oportuna y con el respaldo necesario que le brinde al personal involucrado tranquilidad y soporte.

Impacto

- Eficacia: habría una mejora relativa en la funcionalidad de los Departamentos de Recursos Humanos, pero aún las decisiones tendrían que seguir pasando y siendo tomadas por el órgano rector, lo que perjudicaría las tareas que se llevan a cabo en estas oficinas. Seguiría existiendo cierta burocracia, demoras en los trámites y subjetividad en la toma de decisiones, haciendo con ello una gestión menos ágil, funcional y justa.
 - Atractividad: si todo lo sigue decidiendo el órgano rector, los Departamentos de Recursos Humanos perderían la oportunidad de aprender a resolver problemas complejos.
 - Unidad: los colaboradores podrían percibir que no hay un interés por satisfacer sus necesidades y urgencias, generando cierto malestar dentro del grupo humano y afectando la unidad dentro de la organización.
- ❖ Alternativa elegida: brindar a los Departamentos de Recursos Humanos de cada dependencia/unidad la autonomía necesaria para que puedan tomar decisiones y que este poder sea otorgado por la propia Dirección General de Personal de la Fuerza Aérea del Perú y no por el Jefe de la dependencia/unidad.

UNIVERSIDAD DE PIURA

2.9.2 Segundo nivel del Octógono: Atractividad

Problema N° 1 y 2: Estilos de dirección

Algunos jefes son poco empáticos, ceñidos a la norma y con poca predisposición de apoyo al crecimiento profesional de los efectivos militares que están bajo su mando, haciendo énfasis exclusivamente al logro de los objetivos trazados.

Poca flexibilidad que originó que no se brinden las facilidades mínimas para un adecuado desempeño de Thiago en el programa de postgrado en representación de la Fuerza Aérea del Perú.

Alternativas

- Introducir en la etapa de formación de las distintas escuelas (Escuela de Oficiales, de Suboficiales, etc.), un curso dentro de la malla curricular que tenga relación a Gobierno de Personas.

Impacto

- Eficacia: el contar con personal militar que ha desarrollado aspectos más afectivos del ser humano, sin duda generará un entorno mucho más eficaz, donde las metas serán alcanzadas de manera óptima y con una buena predisposición. Además, la introducción de este curso no generará gastos adicionales a las escuelas de formación, debido a que se reemplazará por alguna asignatura que no tiene la relevancia necesaria para esta etapa de la carrera militar.
 - Atractividad: con colaboradores más humanos y no solo orientados por los resultados, se podrá lograr profesionales más empáticos, genuinos, con motivos y motivaciones más sólidas y un ambiente de trabajo que maximice el intercambio de conocimientos, la comunicación y participación. No obstante, el riesgo que podría presentarse dentro de su implementación sería que los conceptos no sean aprendidos e interiorizados y por ende no se puedan poner en práctica.
 - Unidad: cuando las personas obran con motivación racional por motivos trascendentes se alcanza una organización saludable, colaborativa, pero sobre todo unida, donde se puede afrontar cualquier crisis o situación adversa con mucha dedicación, compromiso y sacrificio.
- Realizar periódicamente charlas, conferencias, seminarios a nivel institucional o a nivel dependencia/unidad sobre temas relacionados a los llevados en el curso de Gobierno de Personas y que están asociados a: motivos y motivaciones, necesidades humanas, balance en la organización, dimensiones de la organización, liderazgo, comunicación, etc.

Impacto

- Eficacia: introducir en una estructura tan rígida como la castrense, temas como los mencionados, ayudaría considerablemente a mejorar la motivación y actitud laboral del personal y con ello los resultados de cualquier institución; esto sin generar gastos a la institución, a razón de que se emplearían para estas actividades personal (beneficiados) que hayan llevado postgrados o asignaturas relacionadas a Gobierno de Personas.

- **Atractividad:** cuando una persona interioriza estos conocimientos y el ambiente donde se desenvuelve se encuentra sintonizado hacia un mismo rumbo, se genera una mejora considerable en el bienestar del grupo de trabajo y en todos los procesos/aprendizajes asociados a este nivel de la organización.
 - **Unidad:** en esta dimensión el logro de los objetivos también tendría un progreso significativo, ya que conseguiríamos oficiales, técnicos y suboficiales honestos, entusiastas, identificados, con la intención de dar mucho más de lo que se le puede pedir.
- Introducir un curso de Gobierno de Personas en la malla curricular de las escuelas de formación de la Fuerza Aérea del Perú, reforzando dichos conocimientos (una vez graduados), con charlas, seminarios, conferencias periódicas a nivel institucional y/o a nivel dependencia/unidad. Asimismo, para asegurar la interiorización de estos temas, incluirlos en algunos exámenes anuales de conocimiento y/o de ascenso, con la finalidad de brindarle la relevancia e importancia que necesita.

Impacto

- **Eficacia:** al interiorizar temas relacionados con Gobierno de Personas y establecer equipos de trabajo sólidos basados en la colaboración y participación de sus miembros, sin duda se instaura un entorno donde los colaboradores son más productivos y se puede conseguir las metas previstas sin ningún inconveniente, evitando gastos y esfuerzos innecesarios. La implementación de esta alternativa se planearía y ejecutaría con personal que haya sido beneficiado y haya llevado asignaturas relacionadas a los temas presentados, minimizando con ello cualquier tipo de gasto.
- **Atractividad:** al cultivar y practicar aspectos como los asociados a motivos, motivaciones, necesidades de la persona, balance en la organización etc., se forja un hábito de trabajo y se obtiene profesionales más humanos y preocupados por el bienestar de su equipo no solo en el ámbito material, sino también en el cognoscitivo y en el personal, y con ello trabajadores más a gusto y contentos del lugar en el cual laboran. Al mismo tiempo, se

transmitiría un mensaje claro que, importan los resultados, pero también la forma humana de conseguirlos.

- Unidad: si se establece un ambiente en que las personas se preocupan por las demás y se genera un lugar donde todos se sienten felices de ser parte de la organización a la cual pertenecen; crece la identificación, voluntad, dedicación y empeño por ayudar a la institución a superar cualquier obstáculo que se presente, con mucho ímpetu, unidad y ganas de resolver cualquier problema existente.

- ❖ Alternativa elegida: introducir un curso de Gobierno de Personas en la malla curricular de las escuelas de formación de la Fuerza Aérea del Perú, reforzando dichos conocimientos (una vez graduados), con charlas, seminarios, conferencias periódicas a nivel institucional y/o a nivel dependencia/unidad. Asimismo, para asegurar la interiorización de estos temas, incluirlo en algunos exámenes anuales de conocimiento y/o de ascenso.

2.9.3 Tercer nivel del Octógono: Unidad

Problema N° 1: Valores de la dirección

No hay una genuina intención de apoyo de algunos jefes inmediatos y/o superiores y se viene valorando más los resultados o metas de carácter material y no los que tienen una orientación humana.

Alternativas

- Fomentar conversaciones sinceras entre los jefes inmediatos y los subordinados, donde se pueda transmitir constantemente inquietudes, necesidades y posibles soluciones que permitan equilibrar las dimensiones trabajo, familia y estudios.

Impacto

- Eficacia: al generar la comunicación entre los niveles jerárquicos de la organización se está brindando consecuentemente el soporte adecuado para que el personal cumpla sus funciones de manera correcta y los resultados sean alcanzados exitosamente.
- Atractividad: inevitablemente en este nivel habrá una mejora importante debido a que, trabajar en un entorno donde uno puede expresar lo que le genera incertidumbre o malestar, facilita también el aporte de ideas y la transferencia de información hacia otros compañeros.

- Unidad: cuando la relación entre jefe y subordinado se hace más horizontal se genera un ambiente de mayor comunicación, confianza y lealtad.
- Brindar sesiones de coaching a los jefes inmediatos que se encuentren entre los grados de capitán, mayor y comandante, los cuales aún están en un proceso de aprendizaje y pueden interiorizar nuevas prácticas en su accionar. Es importante orientar esta actividad al desarrollo de habilidades blandas y a conocer aspectos asociados a motivación racional por motivos trascendentes.

Impacto

- Eficacia: al tener jefes que han desarrollado estas habilidades, esto podrá ser transmitido a los subordinados y se podrá establecer un espacio de trabajo más productivo. Esta alternativa podría generar costos adicionales a la institución si no emplean personal que hayan llevado cursos relacionados a Gobierno de Personas y el tiempo para la ejecución podría ser largo sin un planeamiento adecuado.
 - Atractividad: este aprendizaje compartido será un resonador en toda la organización e instaurará un ambiente de mucha mayor participación, entendimiento y voluntad de apoyo hacia el compañero, mejorando significativamente los procesos de intercambio de información y conocimientos.
 - Unidad: indudablemente la comunicación une a las personas y personas unidades hacen organizaciones confiables, es por ello que, los miembros que se muevan por motivos trascendentes incrementarán razonablemente la unidad dentro de una institución.
- ❖ Alternativa elegida: fomentar conversaciones sinceras entre los jefes inmediatos y los subordinados, donde se pueda transmitir constantemente inquietudes, necesidades y posibles soluciones que permitan equilibrar las dimensiones trabajo, familia y estudios.

Problema N° 2: Valores de la dirección

Roca tiene un conflicto en medio de una pandemia. Quiere cumplir responsablemente con el personal que está bajo su mando, con su institución, su familia y sus estudios. Todo esto ha

originado un desequilibrio y desorden en su vida, se encuentra confundido y no sabe cuál sería la priorización correcta en este contexto y qué acciones tomar para solucionar este problema.

Alternativas

- Buscar ayuda en los jefes superiores y no en los inmediatos (saltarse los niveles), aquellos que tienen el poder real de decisión (Director General de Educación de la Fuerza Aérea del Perú/Director de Inteligencia), en situaciones tan complejas como la suscitada en el presente caso de estudio.

Impacto

- Eficacia: mejoría relativamente el desempeño en sus funciones laborales y actividades académicas, alcanzado las metas que se le imparten satisfactoriamente en ambos aspectos de su vida. En relación con los jefes inmediatos, estos no plantean una solución adecuada para el problema de Thiago, es por ello que él acude a un nivel jerárquico superior.
 - Atractividad: al ejecutar esta alternativa no habría ningún aprendizaje, se tomaría el camino más rápido y se enviaría un mensaje negativo al resto de colaboradores de que si un jefe no soluciona los problemas oportunamente se le tiene que pasar por encima y buscar quien lo pueda hacer, siendo esto perjudicial para el crecimiento de cualquier organización.
 - Unidad: en este punto sí podría haber una considerable afectación, a razón de que saltarse los niveles de mando generaría un ambiente de desconfianza y poca comunicación e identificación; del mismo modo, las relaciones a futuro podrían quebrantarse y generar un impacto negativo en sus evaluaciones para los próximos ascensos.
-
- Realizar una lista de tareas en relación con los distintos aspectos en los que una persona podría estar involucrada (laboral, familiar, académico, salud, etc.), priorizarlos y establecer plazos para poder distribuir el tiempo y esfuerzo de manera equitativa/ordenada. Además, se podría evaluar qué responsabilidades podrían ser delegadas o apoyadas en compañeros de equipo, familiares, etc. y en caso se presenten circunstancias difíciles hacer empleo de permisos, vacaciones, licencias (trabajo), reprogramación de entregas, presentaciones y exámenes (universidad).

Impacto

- Eficacia: organizar y priorizar actividades ayudaría significativamente a conseguir resultados más importantes, ya que se distribuye el tiempo de una manera que permite ser eficiente en cada acción a realizar, cumpliendo así con el trabajo, las patrullas y el MBA exitosamente.
 - Atractividad: ineludiblemente al llevar a cabo esta alternativa hay un importante aprendizaje que puede ser transmitido luego a otras personas en situación similar. Se contaría así con oficiales mejor preparados, adecuados procesos en los equipos de trabajo (delegación, comunicación, etc.), así como disminución del estrés y mejor calidad de vida propia y de quienes se encuentren alrededor de uno.
 - Unidad: Solucionar el problema con una alternativa personal será determinante para el crecimiento personal y profesional de Thiago, teniendo un impacto positivo en la organización (ya que es un ejemplo para sus colaboradores y compañeros). Por otro lado, el apoyarse en ellos incrementa los vínculos de confianza, lealtad, empatía, solidaridad y sacrificio, que fortalece el compromiso y unidad en la organización.
- ❖ Alternativa elegida: realizar una lista de tareas en relación con los distintos aspectos en los que una persona podría estar involucrada (laboral, familiar, académico, salud, etc.), priorizarlos y establecer plazos para poder distribuir el tiempo y esfuerzo de manera equitativa/ordenada. Así como delegar o apoyar algunas responsabilidades en compañeros de equipo y familiares.

2.10 Plan de acción de Thiago Roca

2.10.1. Corto plazo

Thiago tiene que organizar las diversas acciones y deberes que viene desarrollando en las dimensiones: trabajo, familia y estudios. Para ello, debe elaborar un cronograma de tareas en el cual establezca niveles de prioridad y plazos de ejecución para cada una ellas. Esto le permitirá distribuir el poco tiempo del que dispone de manera equitativa, dedicar el esfuerzo necesario a cada actividad, incrementar su desempeño/productividad en cada una de las dimensiones mencionadas y sobre todo brindar tiempo de calidad a su familia.

2.10.2. Mediano plazo

Con los aprendizajes adquiridos sobre la situación por la cual atravesó Roca, éste debería preocuparse e interesarse más por el bienestar y crecimiento personal-profesional del personal que depende de él. Además, debería generar un entorno de confianza y comunicación permanente en el cual todos puedan expresar sus problemas, inquietudes y necesidades para consolidar una unidad que permita trabajar comprometidamente hacia el logro de la misión.

2.11 Plan de acción de la Fuerza Aérea del Perú

2.11.1. Corto plazo

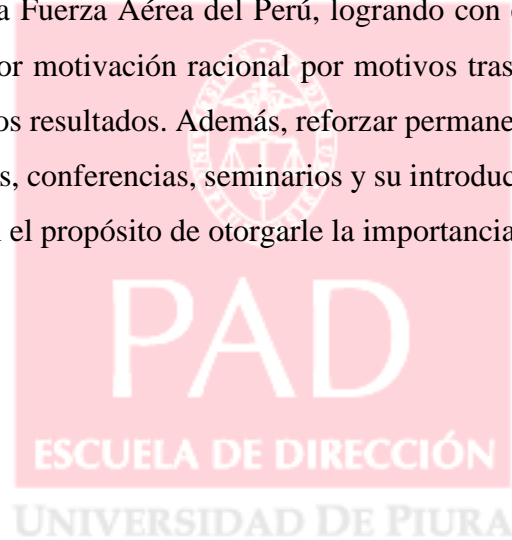
- La Dirección General de Personal de la Fuerza Aérea del Perú debe desarrollar e implementar una ordenanza o directiva en la que disponga la delegación de funciones, responsabilidades y decisiones que podrían ser tomadas por cada Departamento de Recursos Humanos de las unidades/dependencias de la institución, con la finalidad de empoderar a dichas oficinas y éstas puedan realizar cualquier proceso que se encuentre relacionado al personal de manera oportuna, sin burocracia y sin importar la circunstancia.
- La Dirección General de Personal debe incluir en su plan de trabajo anual reuniones, sesiones, coaching, campañas, etc., donde se invite a los diferentes jefes de unidades/dependencias a participar en estas actividades, con el propósito de fomentar un espacio/ambiente de trabajo donde uno pueda expresar con libertad y sin temor sus inquietudes, problemas, necesidades, ya sean estas de carácter profesional o personal. Una vez que los jefes hayan interiorizado este hábito de trabajo, podrán realizarlo, cultivarlo y normarlo a nivel de cada unidad/dependencia, logrando con ello que su personal se encuentre mejor motivado, con mayor confianza, con ganas de obrar con compromiso, pero sobre todo a generar un contexto de unidad, lealtad, participación y comunicación.

2.11.2. Mediano plazo

- La Dirección General de Educación de la Fuerza Aérea del Perú debe establecer una junta o equipo de trabajo multidisciplinario conformado por miembros de la institución que hayan sido beneficiados con un postgrado dentro o fuera del país, así como profesionales de otros campos: educación, psicología, etc., con el propósito de confeccionar una directiva u ordenanza en la que se estipulen que facilidades se le deben brindar a los distintos efectivos militares que cursen un programa de estudios (horarios, deberes, responsabilidades, etc.), en relación o teniendo en cuenta factores como la dificultad, duración, dedicación, modalidad, rama científica, etc., logrando con ello que

los beneficiados cuenten con la tranquilidad y soporte adecuado para realizar cada una de sus actividades de la manera más eficiente y con un desempeño que le permita desarrollarse satisfactoriamente tanto personal como profesionalmente.

- La Dirección General de Educación debería llevar a cabo reuniones de trabajo con los Directores y Jefes de los Departamento Académico de cada escuela de formación de la institución, con el objetivo de dar a conocer la importancia de introducir en las mallas curriculares de dichas escuelas un curso vinculado a Gobierno de Personas y el desarrollo de temas como: las necesidades humanas, balances en la organización, motivos y motivaciones, dimensiones de la organización, liderazgo, poder, autoridad, comunicación, delegación, etc., y que, en un periodo no mayor a tres años, se impartan en clases estos conocimientos a los alumnos de la Escuela de Oficiales y la Escuela de Suboficiales de la Fuerza Aérea del Perú, logrando con ello profesionales que actúen principalmente por motivación racional por motivos trascendentes y no que prioricen exclusivamente los resultados. Además, reforzar permanentemente dichos aprendizajes a través de charlas, conferencias, seminarios y su introducción en los exámenes anuales y de ascenso, con el propósito de otorgarle la importancia que corresponde.



Conclusiones

Hay muchos factores que pueden afectar considerablemente el equilibrio de una empresa o de un colaborador en las dimensiones trabajo, familia, estudios, etc. Es determinante que los directivos o jefes velen por que sus trabajadores mantengan un estatus emocional adecuado para maximizar los resultados, aprendizajes y la unión en una organización, logrando con ello que esta perdure en el tiempo y que el ambiente generado dentro de ella sea el idóneo para el crecimiento personal y profesional de cada uno.

Los directivos y/o jefes juegan un papel vital en el desarrollo de la eficacia, atractividad y unidad, por lo que es fundamental que estos se encuentren capacitados o conozcan temas relacionados a Gobierno de Personas, ya que tienen un valor capital para mejorar la calidad del sistema formal, espontáneo pero sobre todo de la comunicación, estableciendo grupos humanos participativos, colaborativos y sólidos; jefes empáticos y genuinos; personas motivadas y comprometidas, y además un ambiente donde todos ganan, aprenden y se ayudan.

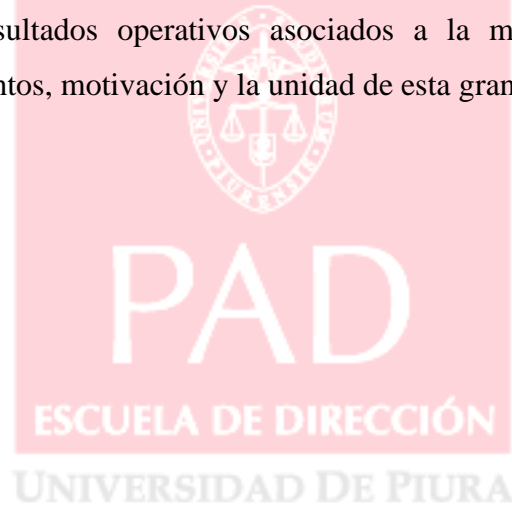
Es inevitable que las empresas estén orientadas al logro de objetivos económicos (materiales); sin embargo, es menester que las instituciones se preocupen por fortalecer y satisfacer los motivos internos de sus colaboradores y sus aprendizajes, logrando profesionales más competentes y un ambiente de trabajo más atractivo para todos. No obstante, el nivel con mayor trascendencia y de la que dependerá que una empresa persevere a través de los años es el tercer nivel: unidad. Reconocer la importancia que tienen otras personas dentro del trabajo, preocuparse por su bienestar, satisfacer sus necesidades, interesarse por su progreso personal y profesional, genera de manera natural un escenario de confianza mutua, compromiso, identificación, que incrementa la atractividad, los resultados de la empresa y la motivación del grupo humano indistintamente de la situación que se pueda presentar.

Inconscientemente estamos actualmente inmersos en una sociedad laboral donde se viene obrando en mayor medida por motivación espontánea por motivos extrínsecos o trascendentes. Es importante considerar y establecer como misión interna que los colaboradores empiecen a desarrollar y cultivar su motivación racional por motivos extrínsecos, intrínsecos, pero sobre todo trascendentes, esto permitirá que la toma de decisiones en cualquier dimensión o situación se encuentre basada en elementos de juicio crítico orientado hacia la persona, su desarrollo y bienestar.

Habiendo considerado las conclusiones mencionadas anteriormente, es importante indicar que el problema central del caso está asociado a que Thiago Roca se encuentra en una

situación en la que no tiene un equilibrio en sus dimensiones trabajo, familia y estudios, lo que le ha generado un cuadro de estrés e incertidumbre que ha afectado su desempeño en todos los ámbitos de su vida. Actualmente, se puede determinar que Roca está actuando bajo una motivación espontánea por motivos extrínsecos y trascendentes, por lo que debería analizar su situación actual de manera racional para tomar una decisión correcta.

En un contexto donde Thiago no siente confianza hacia sus jefes y cree que no se le está tratando con justicia. Debe sincerarse y buscar ayuda o consejos en sus jefes inmediatos que son los llamados a salvaguardar los intereses y bienestar de cada integrante. Paralelamente debe ordenar y priorizar qué actividades son las que más relevancia tienen dentro de su vida, para volver a encontrar estabilidad y rumbo. Finalmente, es esencial que la Fuerza Aérea del Perú adopte una serie de medidas como las mencionadas en el plan de acción, para que una situación como la presentada en el caso no vuelva a ocurrir con ningún efectivo militar, ya que esto puede afectar no solo los resultados operativos asociados a la misión institucional, sino los aprendizajes, conocimientos, motivación y la unidad de esta gran institución.



Aportes finales

El presente trabajo de investigación me ha dejado aportes valiosos para crecer en mi vida personal, laboral y familiar. Me deja como lecciones aprendidas que los resultados son importantes, que los aprendizajes lo son aún más, pero que lo más importante son las personas, ya que son ellas las que sostienen cada uno de los procesos y actividades, por lo que velar por su bienestar y desarrollo permitirá que actúen con compromiso, voluntad y sacrificio en aras de lograr cualquier objetivo sin importar los escenarios adversos que se afronten.

Otro aprendizaje importante es que ante cualquier situación que se le presente a un colaborador, el apoyo de los jefes y su equipo (laboral, familiar, amical), es fundamental para que éste pueda salir adelante sin poner en riesgo su desempeño en las distintas actividades que realice, y que la confianza, lealtad, comunicación, justicia, empatía, etc., deben fomentarse y ser parte del hábito cotidiano de cualquier organización para que ésta pueda sostenerse en el tiempo y generar un ambiente idóneo para trabajar.

Interiorizar los conceptos desarrollados, cultivarlos y transmitirlos en la institución a la cual pertenezco, que por naturaleza castrense es rígida, será de gran utilidad, ya que necesitamos dentro de ella jefes que obren más por motivación racional por motivos trascendentes que estrictamente por impulsos orientados en gran medida al logro de resultados, consiguiendo con ello una institución más justa, confiable y unida.

Esta investigación sin duda me ayudará a ser una mejor persona, jefe y compañero de trabajo.

Bibliografía

- Aragón, J. y Cruz, M. (2020). *Datos y tendencias del Avance del COVID-19 en Perú después de 50 días del primer caso reportado y de 40 días de cuarentena*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de Gobierno y Políticas Públicas.
Recuperado de <https://escuela.pucp.edu.pe/gobierno/investigacion/reportes-tematicos-2/datos-y-tendencias-del-avance-del-covid-19-en-peru/>
- Congreso de la República del Perú. (10 de diciembre de 2012). Ley de la Fuerza Aérea del Perú (Decreto Legislativo N° 1139). *Diario Oficial El Peruano*. Lima, Perú. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-la-fuerza-aerea-del-peru-decreto-legislativo-n-1139-876207-6/>
- Congreso de la República del Perú. (11 de diciembre de 2012). Decreto Legislativo que regula la Situación Militar de los Supervisores, Técnicos y Suboficiales u Oficiales de Mar de las Fuerzas Armadas (Decreto Legislativo N° 1144). *Diario Oficial El Peruano*. Lima, Perú.
Recuperado de <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01144.pdf>
- Ferreiro, P. (2011). *El Octógono* (Nota Técnica GP-NT-221). Lima: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2019). *Gobierno de personas en la empresa: Personas y Organizaciones*. Lima: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Fuerza Aérea del Perú. (2018a). *Directiva (Clasificada) Fuerza Aérea del Perú 20-40, "Organización de la Dirección de Inteligencia"*. Lima: Autor.
- Fuerza Aérea del Perú. (2018b). *Ordenanza (Clasificada) Fuerza Aérea del Perú 20-40, "Organización de la Dirección de Inteligencia"*. Lima: Autor.
- Fuerza Aérea del Perú. Dirección de Inteligencia. (2018). *Directiva (Clasificada). Dirección de Inteligencia de la Fuerza Aérea del Perú 20-41, "Organización de la Agencia de Inteligencia"*. Lima: Autor.
- Ley, N° 28359, Ley de Situación Militar de los Oficiales de las Fuerzas Armadas. (11 de octubre de 2004). *Diario Oficial El Peruano*. Lima, Perú. Recuperado de <http://200.48.60.135/public/archivos/normas/militar/ley/LEY28359.pdf>

Ley, N° 29248, Ley del Servicio Militar. (28 de junio de 2008). *Diario Oficial El Peruano*.
Lima, Perú. Recuperado de
<https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29248.pdf>

