

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”



INFORME DE EXPERIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN CIENCIAS MILITARES CON MENCION EN ADMINISTRACIÓN

Gestión del talento humano en la Compañía de Infantería Perú en Haití - 2013

Autor:

Bach. Julio René Lorgio Ruiz Juárez

LIMA – PERÚ

2023

NOMBRE DEL TRABAJO

INFORME POR EXPERIENCIA PROFESIONAL -.pdf

AUTOR

GRAL JULIO RUIZ JUAREZ 13 DIC

RECUENTO DE PALABRAS

2986 Words

RECUENTO DE CARACTERES

18360 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

19 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

286.2KB

FECHA DE ENTREGA

Dec 13, 2023 8:49 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Dec 13, 2023 8:49 PM GMT-5**● 8% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 8% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 6% Base de datos de trabajos entregados
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)

Página del Jurado

Mg FREDDY GAMANIEL ROMANÍ ALLENDE
REVISOR

WILLIAM MICHAEL HINOSTROZA PORRAS
MY EP
JEFE DEL DINVEST

Dedicatoria

A mi amada familia, que es mi fuente de inspiración y me da la fortaleza para seguir siempre adelante.


Agradecimiento

Al glorioso Ejército del Perú por brindarme la oportunidad de seguir capacitándome y permitirme compartir los conocimientos adquiridos entre nuestros camaradas de armas.

Declaratoria de Autenticidad

Yo, Julio René Lorgio Ruiz Juárez, identificado con D.N.I. 07619375, domiciliado en: Surquillo; con grado de General de Brigada del arma de Caballería formado en la ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS, autor del trabajo de Experiencia Profesional: “Gestión del talento humano en la Compañía de Infantería Perú en Haití - 2013” para optar el título en Licenciado en Ciencias Militares, declaro que:

- El trabajo de Experiencia Profesional es de mi propia autoría y experiencia.
- He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
- El presente trabajo de Experiencia Profesional no ha sido plagiado, ni auto plagiado; es decir, no ha sido publicado, ni presentado, anteriormente, para obtener algún grado académico o título profesional.
- Los datos presentados son reales, no habiendo sido falseados, ni duplicados, ni copiados y, por tanto, las conclusiones, que se presentan, se infieren de la realidad asumida como experiencia y tema del presente trabajo.
- De identificarse, fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de estas acciones se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente en la Escuela Militar de Chorrillos, del Ejército del Perú y la Ley Universitaria 30220.



Julio René Lorgio Ruiz Juárez
DNI: 07619375

Presentación

En cumplimiento de lo establecido por el Reglamento de Grados y Títulos de la EMCH CFB, presento el trabajo titulado: Gestión del talento humano en la Compañía de Infantería Perú en Haití - 2013, para optar el título de licenciado en ciencias militares, en la modalidad de Titulación por Experiencia Profesional; el cual está organizado y estructurado según se resume a continuación:

- En la Introducción, se menciona la experiencia laboral más expectante que he adquirido a lo largo de mi trayectoria.
- En los antecedentes se citan y refieren a la doctrina, reglamentos y otros estudios, fruto de la formación adquirida, vinculadas con la situación que he seleccionado como tema del presente trabajo.
- En la situación, se describe de manera a partir de especificar el lugar, la circunstancia que motivó la experiencia motivo del presente trabajo, reseñando las acciones, decisiones y planes realizados.
- En el análisis, se señala la importancia que tuvo y tiene la experiencia profesional mencionada y en qué medida constituye un real aporte a la mejora del liderazgo.
- En las conclusiones. se mencionan la síntesis de lo más relevante de lo que se expresó en la situación, y la síntesis sobre lo más importante del análisis.
- En las recomendaciones. se mencionan las acciones que permiten ser tomadas en cuenta como propuestas de mejoras en la doctrina de la Escuela Militar de Chorrillos “CFB”. a partir de la experiencia descrita se expresan como sugerencia o mejora administrativa, en estrategia o en algún otro aspecto.

Espero que el Trabajo por Experiencia Profesional que se ha elaborado de acuerdo al esquema y normas de redacción establecidas en el Reglamento del Sistema de Investigación de la EMCH “CFB”, sea aprobado por la Comisión designada para tal fin.

Índice

Carátula.....	i
Página del Jurado.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Declaratoria de Autenticidad.....	v
Presentación.....	vi
Índice.....	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	8
II. ANTECEDENTES.....	10
III. SITUACIÓN.....	12
IV. ANÁLISIS.....	15
V. CONCLUSIONES.....	17
VI. RECOMENDACIONES.....	18
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	19

I. INTRODUCCIÓN

Soy Julio René Lorgio Ruiz Juárez, egresado de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi el 01 de enero del año 1993, con más de treinta años de servicio en el Ejército del Perú, perteneciente al Arma de Caballería y actualmente ostento el grado de General de Brigada.

He sido instructor en la Escuela Militar de Chorrillos durante los años 1996 y 1998, con la importante tarea de formar a los futuros Oficiales del Ejército del Perú. Asimismo, me he desempeñado como profesor en la Escuela de Caballería, donde se perfeccionan los conocimientos de los oficiales de esta importante Arma de maniobra, siendo además su Director en el año 2020.

Durante el año 2008 fui Comandante del Regimiento de Caballería Blindado “Coronel Gregorio Albarracín” N° 13, siendo reconocidos al término del comando con el gallardete de Eficiencia de la 1ra Brigada de Caballería por el nivel de aprestamiento y preparación alcanzado.

De otro lado, fui designado como Agregado militar en la República Argentina y concurrente en la República Oriental del Uruguay en los años 2018 y 2019; donde pude obtener valiosas experiencias en el campo de la diplomacia militar y en las relaciones multilaterales.

Sin embargo, de los puestos que tuve la oportunidad de ocupar por designación del Comando Institucional, una de las experiencias más gratificantes fue la de desempeñarme como Comandante de la Compañía Perú en Haití, en misión de paz de las naciones Unidas, durante el primer semestre del año 2013.

Al asumir el comando de la compañía, que estaba integrada por efectivos del Ejército, marina de Guerra y fuerza Aérea, observé de inmediato que uno de los problemas más evidentes era la diferencia entre las culturas organizacionales de los elementos que estaban a mi cargo. Durante la etapa de preparación de la fuerza surgieron dificultades de comunicación, diferentes maneras de comportamiento que complicaba la cooperación y natural desconfianza entre los mismos, lo que me motivó a desarrollar un plan de gestión del talento humano estructurado para realizarlo en un periodo

bastante corto por las limitaciones surgidas de la directiva que normaba las designaciones de los integrantes de la Compañía, por el limitado tiempo disponible para ejercer un liderazgo efectivo, desde el momento en que eran nombrados y el momento en que deberíamos desplazarnos a cumplir la misión que apliqué con éxito y cuyo desarrollo será explicado detalladamente en el presente trabajo de experiencia profesional.

II. ANTECEDENTES

La administración del personal de las Fuerzas Armadas se rige por las Leyes Orgánicas de las Fuerzas Armadas y de cada una de las Instituciones Armadas, Leyes de Situación Militar de los Oficiales y de los Técnicos y Suboficiales las Fuerzas Armadas, Ley del Régimen Disciplinario de las Fuerzas Armadas, además de sus propios Reglamentos y manuales.

A pesar de ya existir en ese entonces una doctrina conjunta para operaciones y de regímenes por Leyes y Reglamentos comunes; la cultura organizacional de cada una de las Instituciones eran diferentes y dentro de cada una de ellas también existían subculturas formadas por afinidades en especialidades, jerarquías y experiencia en misiones de paz.

En mi caso particular, ya había tenido experiencias de trabajo y académicas con personal de otras Instituciones Armadas y de otros países en un Curso Internacional de Observador Militar en Argentina; sin embargo, el tener a cargo 346 efectivos de las tres Instituciones trabajando en un entorno multinacional, en el marco de los decretos de Naciones Unidas, cumpliendo una misión de paz en un país extraño, constituía un reto.

A pesar de llevarse a cabo durante los años previos diferentes a la experiencia motivo de este trabajo un sinnúmero de operaciones conjuntas, particularmente en el Valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM), cada una de las patrullas estaban conformadas por personal de una misma Institución para dinamizar su empleo, excepto las Fuerzas que pertenecían al Comando de Inteligencia y Operaciones Especiales Conjuntas (CIOEC) que convivían y entrenaban permanentemente, lo que les confería otro nivel de coordinación y entendimiento muy útil para cualquier tipo de operación militar.

Es ese escenario lo que me motivó a buscar una manera efectiva de gestionar el talento humano que permitiera un trabajo por encima de los niveles esperados en beneficio del prestigio de las Fuerzas Armadas del Perú en un entorno multinacional, buscando cuáles serían los hábitos que tendría que desarrollar en nuestro personal,

encontrando una buena fuente en el Best seller “Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva” (Covey, 1997).

Otra de las fuentes que orientaron mi búsqueda de una adecuada manera de conducir la Compañía fue el “Liderazgo Centrado en Principios” (Covey, 1997) que me brindó la posibilidad de buscar la eficacia personal e interpersonal y cómo clarificar las líneas de comunicación con mis subordinados pertenecientes a otras Instituciones Armadas.

También me pareció importante tomar en consideración lo expresado por Tolle E. (2006) quien dijo que “El trabajo que se convierte solamente en un medio para alcanzar una finalidad, no puede ser de alta calidad”, y cómo es posible generar un cambio de conciencia y es que nuestro ego es como factor determinante que impide ese cambio.

III. SITUACIÓN

Transcurría el año 2012, ostentaba el grado militar de Teniente Coronel y ya había realizado mi Comando de Unidad, tenía experiencia como Jefe de las Secciones Instrucción y Entrenamiento e Inteligencia de la 1ra Brigada de Caballería y me encontraba en mi quinto año en el grado cuando el Comando del Ejército me propuso para comandar la Compañía de Infantería Perú que cumplía misión de paz en la República de Haití bajo el auspicio de la Organización de las Naciones Unidas.

De inmediato fui convocado a presentarme al Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas donde me dieron disposiciones específicas para las evaluaciones médicas y físicas previas a la formalización de mi designación y de inmediato fuimos convocados para recibir el entrenamiento requerido en el Centro de Operaciones de Paz (CEOPAZ) de las Fuerzas Armadas.

Ese fue mi primer contacto con el personal de las tres Instituciones Armadas que estaría 6 meses bajo mi comando, en un ambiente multinacional y lejos de nuestro territorio. Las diferencias saltaban a la vista desde los uniformes, cortes de cabello, los grados a pesar de ser equivalentes tenían diferentes nombres, la forma de tratarse entre otras muchas; sin embargo, teníamos algo en común que era lo más importante: nos reconocíamos como integrantes de las Fuerzas Armadas del Perú y ese sería el gatillador para despertar el talento en cada uno de ellos y así de esa manera identificarnos y sentirnos parte del mismo ideal y entregar nuestro mejor esfuerzo para dejar en alto el nombre de nuestra amada patria.

De inmediato mi búsqueda fue identificar cuáles eran los paradigmas que existían en cada uno de los grupos y subgrupos, pues según Covey son la fuente de nuestras actitudes y de nuestras conductas para tratar de cambiar esos paradigmas que les impedían trabajar de manera conjunta con efectividad. Una de las medidas fue conformar equipos de trabajo completamente mixtos para todas las actividades que se realizarían en adelante, incluyendo las operacionales, deportivas, culturales e inclusive en las actividades administrativas y servicios de alimentación.

Posteriormente se realizó la identificación de las actividades que dañaban las relaciones entre los integrantes de la Compañía, evitando aquellas que generasen confrontaciones en defensa de su identidad institucional; buscando generar además la resiliencia y la tolerancia; pues otro factor que se sumaba era que nos encontrábamos fuera de nuestros hogares y después de los primeros meses empezaron a aparecer algunos casos de depresión por la lejanía de sus familias.

De igual modo, a pesar de ser peruanos, de ser miembros de las Fuerzas Armadas, identificados con la misma misión, y de tener un reglamento de ceremonial terrestre y servicio en guarnición comunes, las formas de comandar, de comunicarse, dar y recibir órdenes eran diferentes y en muchos casos generaban fricciones, por lo que nos enfocamos en la búsqueda de lograr una comunicación empática acompañada de un lenguaje corporal común tratando de evitar gestos o actitudes que podrían ser consideradas ofensivas; así, podríamos generar sinergias en vez de divisiones y obtener interdependencias que favorecían al conjunto.

Asimismo, se otorgó discrecionalidad en la solución de algunos problemas de índole técnico, lo que generó la proactividad de los encargados de las tareas administrativas con un alto grado de creatividad para obtener los objetivos en beneficio de toda la Compañía, pues de esta manera se conseguía el hábito del beneficio mutuo: ganar-ganar.

Parte del trabajo realizado para una adecuada gestión del talento humano estuvo basado en un adecuado manejo de los inconvenientes que normalmente surgen en toda organización, aplicando los principios de ser suave con la persona buscando que no pierdan su entusiasmo, pero duro con el problema, con la finalidad de que reconozcan que es necesario su mejor esfuerzo para evitar la ocurrencia o la mitigación de los problemas.

Permanentemente se buscó conseguir un liderazgo basado en principios, que, según Covey, el poder se ejerce por la creencia en el líder y en lo que estaba tratando de llevar a cabo con la Compañía, en base a la confianza, el respeto y el honor; con un compromiso consciente, tratando de respetar los 10 principios que aumentan el poder

del líder sobre los demás como son la persuasión, la disposición a aprender de los demás, la aceptación, la bondad, la integridad, entre otras.

IV. ANÁLISIS

Esta experiencia profesional en la que tuve el honor de representar a nuestro Ejército del Perú comandando una Fuerza Conjunta en un entorno multinacional, gestionando el talento humano en condiciones diferentes pues nos encontrábamos participando en una misión de paz bajo el auspicio de las naciones Unidas en un país extraño y en un ambiente multinacional, fue un verdadero reto para comprobar si mi liderazgo era el adecuado a mi grado, experiencia y capacitación previa recibida en la Escuela Militar de Chorrillos, en los cursos militares de perfeccionamiento y capacitación en cursos extra castrenses.

El proceso del cambio de paradigmas no fue fácil, pues la mayor parte del efectivo tenía más de 15 años de servicio en sus Instituciones y por consiguiente la cultura organizacional que arrastraba era fuerte y en la medida que pasa más tiempo, el sentido de pertenencia se arraiga cada vez más; sin embargo, el impulso que se le dio a través de las actividades descritas en los antecedentes y la situación permitió lograr una identificación con un nuevo paradigma que fue el ser “integrante de la Compañía de Infantería Perú” la más respetada por los demás países que conformaban la misión de estabilización de la paz y por los lugareños.

Se logró que la comunicación entre los integrantes de la Compañía sea uniforme y homogéneo sin distinción del origen de los integrantes de la Compañía, lo que incrementó el grado de cooperación y la sinergia creada motivó reconocimiento del Comandante de la Misión a nuestra Compañía por su efectiva participación en todas las tareas asignadas.

Se logró alcanzar un grado de madurez organizacional en el que todos ganan, sin distinción de Institución de origen, resultado de una alta autoestima, pero con una gran consideración hacia los demás, producto del cambio de paradigmas y del trabajo en equipo que permitió alcanzar un grado de confianza que era inicialmente inexistente producto de los prejuicios existentes.

Las lecciones del pasado permitieron definir adecuadamente el problema y las herramientas existentes ayudaron a su análisis y no solamente a encontrar las

soluciones sino a implementarlas. Lo que además necesitó de una decisión para generar el cambio de paradigmas y empear la herramienta que Covey denomina “El Convenio de gestión”, que significa llegar a una comprensión y un compromiso claro y recíproco respecto de las expectativas que rodean los roles y las metas que se logran a través de la confianza y una comunicación efectiva.

V. CONCLUSIONES

- La gestión del talento humano es fundamental para ejercer el liderazgo efectivo en una organización, más aún cuando es temporal y requiere de experiencia, previa capacitación y una sólida convicción de lograr los objetivos impuestos a la organización.
- Los paradigmas no son fáciles de cambiar, más aún cuando se conforman organizaciones temporales con personas que tienen diferentes culturas organizacionales; sin embargo, el reconocimiento de objetivos comunes es de gran ayuda para la búsqueda de nuevos paradigmas que reemplacen a los anteriores, en provecho de la organización.
- Una comunicación empática motiva la proactividad y la creatividad, que van a contribuir a alcanzar los objetivos de una organización.
- A pesar de que la cultura organizacional de las Instituciones Armadas se caracteriza por tener una estructura jerárquica rígida y una cadena de mando; se evidencia que la disciplina, la obediencia y el respeto a la autoridad tienen diferentes formas de evidenciarse en cada una de ellas.

VI. RECOMENDACIONES

- Es recomendable que en los centros de formación, capacitación y perfeccionamiento del Ejército del Perú se profundice más la enseñanza de la gestión del talento humano para facilitar el ejercicio del liderazgo en su personal.
- Antes de partir a misiones conjuntas o multinacionales de larga duración, es recomendable que se dicten talleres de liderazgo y coaching a los integrantes de las misiones para la creación de los nuevos paradigmas, lo que permitirá obtener una sinergia.
- Se recomienda que al personal designado para misiones conjuntas o combinadas se les dicte talleres de comunicación efectiva.
- Se debe potenciar una cultura organizacional a nivel conjunto, pues va a permitir un mejor resultado del cumplimiento de las tareas y misiones conjuntas.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Covey S. (1989). Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica.

Covey S. (1994) Liderazgo Centrado en Principios. Barcelona, Ed.Paidos.

Tolle E. (2006). Una Nueva Tierra. Penguin Group.

Jackins, H. (1987). The enjoyment of leadership. Seattle, WA: Rational Island Publishers.

Kahn, S. (1991). Organizing: A guide for grassroots leaders. Annapolis JCT, MD: NASW Press.