



Factores que afectan la motivación de los oficiales superiores de infantería de marina; causas y propuestas de solución.

Jorge Tadeo Castañeda Garzón

Trabajo de grado para optar al título profesional:

Curso de Estado Mayor (CEM)

Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto"

Bogotá D.C., Colombia

1195

**FACTORES QUE AFECTAN LA MOTIVACIÓN DE LOS
OFICIALES SUPERIORES DE INFANTERIA DE MARINA:
CAUSAS Y PROPUESTAS DE SOLUCIÓN**

MYCIM. JORGE TADEO CASTAÑEDA GARZÓN



MYCIM. JORGE TADEO CASTAÑEDA GARZÓN

**FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
CURSO DE COMANDO Y ESTADO MAYOR
BOGOTÁ, D.C., 2001**

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
CURSO DE COMANDO Y ESTADO MAYOR 2001
Bogotá, D.C.
2001

**FACTORES QUE AFECTAN LA MOTIVACIÓN DE LOS OFICIALES
SUPERIORES DE INFANTERÍA DE MARINA; CAUSAS Y PROPUESTAS DE
SOLUCIÓN**

MYCIM. JORGE TADEO CASTAÑEDA GARZON

Presidente del jurado

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN CEM 2001

Jurado

**DIRECTORA
DRA LUZ IRIS ORJUELA ROA
PSICÓLOGA**

Bogotá DC. 29 de octubre del 2001

**FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
CURSO DE COMANDO Y ESTADO MAYOR 2001
Bogotá DC.
2001**

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

A mi esposa Margarita e hijos
con infinito amor por su
apoyo.
A los infantes de Marina por
su
Jurado virtud de cuerpo y
superación.

Bogota DC. 28 de octubre del 2001

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa sus agradecimientos a:

Dra. Luz Iris Orjuela Rea por su adecuada dirección y orientación del trabajo.

Dra. Gladys Orozco por su asesoría desinteresada.

Ing. Luis Alejandro Castellada por su constante motivación.

CC Juan Manuel Salazar por sus objetivos, comentarios y recomendaciones.

**A mi esposa Margarita e hijas
con inmenso amor por su
apoyo.**

**A los Infantes de Marina por
su espíritu de cuerpo y
superación.**

AGRADECIMIENTOS

Pag.

1	MARCO DE REFERENCIA.....	15
1.1	ESCUELAS CLÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.....	15
1.1.1	Escuela de la administración científica.....	15
1.1.2	El autor expresa sus agradecimientos a:	15
1.1.3	Dra. Luz Iris Orjuela Roa por su adecuada dirección y orientación del trabajo.	16
1.1.4	Dra. Gloria Orozco por su asesoría desinteresada	17
1.1.5	Ing. Luis Alejandro Castañeda por su constante motivación.	18
1.2	FACTORES ORGANIZACIONALES.....	23
1.2.1	CC Juan Manuel Soltau por sus objetivos	23
1.2.2	comentarios y recomendaciones	24
1.2.3	El nivel motivacional y la construcción de significado en las organizaciones.....	25
1.2.4	Relaciones Interpersonales.....	26
1.2.5	Motivación.....	27
1.2.6	Relaciones Interpersonales - Motivación.....	28
1.2.7	Cooperación - Motivación.....	33
1.2.8	Motivación - Objetivos.....	25
1.2.9	Motivación - Liderazgo.....	29
1.2.10	Clima organizacional.....	29
2	ANÁLISIS DESCRIPTIVO.....	30
2.1	PREGUNTA 1 GRADO QUE OSENTA ACTUALMENTE.....	31
2.2	PREGUNTA 2 COMO LE GUSTARÍA VER EN UN FUTURO A LA INFANTERÍA DE MARINA.....	32
2.3	PREGUNTA 3 ESTA DE ACUERDO QUE LOS GRADOS SEAN IGUALES EN LA ARC. SÍ 75% NO 75%.....	34
2.4	PREGUNTA 4 AL CAMBIAR LA DENOMINACIÓN DE LOS GRADOS DE IM SE.....	34
2.5	PREGUNTA 5 COMO SE SIENTE USTED COMO OFICIAL DE INFANTERÍA DE MARINA.....	35
2.6	PREGUNTA 6 DURANTE SU CARRERA HA ESTADO SATISFECHO EN LA INSTITUCIÓN ARC.....	36
2.7	PREGUNTA 7 ¿HA SIDO RECOMPENSADO POR SU TRABAJO.....	37
2.8	PREGUNTA 8 AL COLABORAR CON SU TRABAJO EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN, CON QUE INTENSIDAD SATISFACE SUS NECESIDADES ECONÓMICAS, DE ASCENSOS, EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE, PROGRESO.....	39
2.9	PREGUNTA 9 ¿SÍ LIPIQUE LA AYUDA Y COLABORACIÓN QUE USTED CREE QUE EXISTE ENTRE LOS OFICIALES DE IM.....	40

CONTENIDO

Pág.

2.10	PREGUNTA 10 COMO SE SIENTE USTED CON EL TRABAJO QUE LE CORRESPONDE HACER?	41
2.11	PREGUNTA 11 QUE LO MOTIVA PARA CONTINUAR EN LA INFANTERÍA DE MARINA	42
2.12	PREGUNTA 12 QUE ES LO MAS IMPORTANTE QUE HA LOGRADO DENTRO DE SU CARRERA	43
2.13	PREGUNTA 13 CUALES HAN SIDO SUS MAYORES SACRIFICIOS DENTRO DE SU CARRERA	44
2.14	PREGUNTA 14 LA CRISIS DE LA INFANTERÍA DE MARINA SE	45
1	MARCO DE REFERENCIA	15
1.1	ESCUELAS CLÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN	15
1.1.1	Escuela de la administración científica	15
1.1.2	Teoría del enfoque administrativo	15
1.1.3	El modelo burocrático	16
1.1.4	Escuela de relaciones humanas	17
1.1.5	Teoría de la motivación	18
1.1.6	Teoría X - Y	19
1.2	FACTORES ORGANIZACIONALES:	23
1.2.1	Cooperación	23
1.2.2	Liderazgo	24
1.2.3	El líder motivacional y la construcción de significado en las organizaciones	25
1.2.4	Relaciones Interpersonales	26
1.2.5	Motivación	27
1.2.6	Relaciones Interpersonales – Motivación	28
1.2.7	Cooperación – Motivación	28
1.2.8	Motivación – Objetivos	28
1.2.9	Motivación - Liderazgo	29
1.2.10	Clima organizacional	29
2	ANÁLISIS DESCRIPTIVO	30
2.1	PREGUNTA 1 GRADO QUE OSTENTA ACTUALMENTE	31
2.2	PREGUNTA 2 COMO LE GUSTARÍA VER EN UN FUTURO A LA INFANTERÍA DE MARINA.	32
2.3	PREGUNTA 3 ESTA DE ACUERDO QUE LOS GRADOS SEAN IGUALES EN LA ARC. SÍ 25% NO 75%.	34
2.4	PREGUNTA 4 AL CAMBIAR LA DENOMINACIÓN DE LOS GRADOS DE IM SE:	34
2.5	PREGUNTA 5 COMO SE SIENTE USTED COMO OFICIAL DE INFANTERÍA DE MARINA.	35
2.6	PREGUNTA 6 DURANTE SU CARRERA HA ESTADO SATISFECHO EN LA INSTITUCIÓN ARC.	36
2.7	PREGUNTA 7 HA SIDO RECOMPENSADO POR SU TRABAJO.	37
2.8	PREGUNTA 8 AL COLABORAR CON SU TRABAJO EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN, CONQUE INTENSIDAD SATISFACE SUS NECESIDADES ECONÓMICAS, DE ASCENSOS, EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE, PROGRESO.	39
2.9	PREGUNTA 9 CALIFIQUE LA AYUDA Y COLABORACIÓN QUE USTED CREE QUE EXISTE ENTRE LOS OFICIALES DE IM.	40

2.10	PREGUNTA 10 COMO SE SIENTE CON EL TRABAJO QUE LE CORRESPONDE HACER?	41
2.11	PREGUNTA 11 QUE LO MOTIVA PARA CONTINUAR EN LA INFANTERÍA DE MARINA	42
2.12	PREGUNTA 12 QUE ES LO MAS IMPORTANTE QUE HA LOGRADO DENTRO DE SU CARRERA.....	43
2.13	PREGUNTA 13 CUALES HAN SIDO SUS MAYORES SACRIFICIOS DENTRO DE SU CARRERA	44
2.14	PREGUNTA 14 LA CRISIS DE LA INFANTERÍA DE MARINA SE DEBE.45	45
2.15	PREGUNTA 15 PARA COMPENSAR LA FALTA DE OFICIALES DE IM USTED CREE CONVENIENTE:	46
2.16	PREGUNTA 16 EN SU CRITERIO EN QUE OTRO CAMPO PROFESIONAL DEBEN PREPARARSE LOS OFICIALES DE IM.....	49
2.17	PREGUNTA 17 y PREGUNTA 18	49
2.18	PREGUNTA 19 SI USTED FUERA EL COMANDANTE DE LA INFANTERÍA DE MARINA, MENCIONE 5 PROYECTOS QUE DESARROLLARIA PARA MEJORAR SUSTANCIALMENTE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA IM.	51
3	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	53
3.1	IDENTIDAD:	53
3.2	CON RELACION A LOS GRADOS:	53
3.3	RELACIONES INTERPERSONALES	53
3.4	EN CUANTO A FORMACIÓN DE OFICIALES DE IM	54
3.5	PREPARACIÓN PROFESIONAL DE OFICIALES	56
3.6	PLAN DE TRASLADOS	57
3.7	RECONOCIMIENTO.....	58
	MARQUE DE 1 A 5 SIENDO 5 LA MAS IMPORTANTE Y 1 LA MENOS IMPORTANTE	62

TABLA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Grafica 1. Grado del personal que contesto la encuesta	32
Grafica 2. Visión de los Oficiales de la IM en el futuro	33
Grafica 3. Esta de acuerdo con la igualdad de los grados en la ARC	34
Grafica 4. Que origina el cambio de los grados en la IM	35
Grafica 5. Nivel de satisfacción como Oficial de IM	36
Grafica 6. Nivel de satisfacción en la ARC	37
Grafica 7. Reconocimiento por el desempeño del trabajo	38
Grafica 8. Satisfacción de necesidades	39
Grafica 9. Colaboración entre Oficiales de IM	40
Grafica 10. Colaboración entre oficiales de IM	41
Grafica 11. Motivación para continuar en la IM	42
Grafica 12. Los más importantes logros durante la carrera.....	44
Grafica 13. Mayores sacrificios durante la carrera.....	45
Grafica 14. La crisis de IM se debe a	46
Grafica 15. Para compensar la falta de Oficiales de IM	47
Grafica 16. Cual debe ser la complementación profesional de Of. IM.....	49

TABLA DE ANEXOS

	Pág.:
Anexo 1. Encuesta de motivación	60
Anexo 2. Tabla de datos estadísticos	64

deficiencias administrativas, presupuestales, de instalaciones, de personal y de equipos.

En la actualidad más del **INTRODUCCIÓN** de IM se encuentran

comprometidas en misiones de guerra irregular, demandando un constante

ANTECEDENTES: profesional y familiar.

Aunque nuestra historia se remonta a la independencia, en el año de 1935 siendo director de Marina el señor Coronel José María Cogollos se incorporo el primer contingente de Infantería de Marina compuesto por 120 hombres voluntarios, procedentes de los departamentos de la costa Atlántica. La compañía ocupó las instalaciones en la base Naval ARC Bolívar de Cartagena.

El 29 de abril de 1936 la ley 105 estableció la creación de la Armada Nacional y su capítulo VIII contemplo la formación de la Infantería de Marina como un cuerpo expedicionario complementario de las fuerzas Navales, para el efecto se promulgo el decreto 050 del 12 de enero de 1937 emanado de la presidencia de la republica se dispuso la creación de la Infantería de Marina.

El cuerpo se crea con el objeto de que sirva en la defensa de costas, puertos, bases y arsenales Navales lo mismo que para el ataque y defensa en tierra y cualquier otro servicio relacionado y requerido por la Armada.

Teniendo en cuenta los graves problemas de la guerra irregular que afronta el país y el comprometimiento de la Armada Nacional a través del cuerpo de Infantería de Marina, en operaciones de combate fluvial y contraguerrillas, han llevado a un crecimiento acelerado y no planeado, generando en las unidades de infantería de Marina, un sentido de cumplimiento del deber en la misión encomendada enmarcada en el sacrificio y esfuerzo, dentro de unas notables

deficiencias administrativas, presupuestales, de instalaciones, de personal y de equipos.

En la actualidad mas del 70 % de las unidades de IM. se encuentran comprometidas en misiones de guerra irregular, demandando un constante sacrificio personal, profesional y familiar.

El recrudecimiento de la guerra exige a los comandantes a todo nivel el dar resultados operacionales y mantener el funcionamiento de las unidades dentro de unas limitaciones de todo tipo y afrontar el ataque del enemigo no solo en el campo de combate, sino a través de las denuncias de todo tipo en la estrategia de guerra política.

Las dos funciones básicas de todo comandante son el cumplimiento de la misión y el bienestar de sus hombres, llevándonos a reflexionar hasta que punto los estados mayores, comandantes de unidad táctica y operativa menor cuentan con los recursos apropiados para tal efecto y en lo relacionada al bienestar de sus hombres hasta donde se solucionan las necesidades básicas, el buen trato y el conocimiento de los subalternos.

Hasta que punto los mismos oficiales de la especialidad nos hemos encargado de volver mas critica la situación con nuestras políticas, nuestras actitudes en el mando y conducción de los destinos y futuro de la especialidad.

La infantería de marina en la actualidad esta compuesta por el comando de Infantería de Marina con cede en Bogotá, la Primera Brigada de IM. Con sede en Corozal Sucre, la Segunda Brigada con sede en Buenaventura, la Brigada Fluvial con cede en Bogotá, el Batallón de fuerzas Especiales de IM. Y el Batallón de policía naval militar 27 con cede en Bogotá.

En la actualidad cuenta con 332 Oficiales, 2300 Suboficiales, 2252 Infantes Profesionales y 8505 Infantes Regulares para un total de 13389 hombres.

Presenta un déficit de 525 Oficiales, 1148 Suboficiales, 1613 Infantes Profesionales y 3119 Infantes Regulares, encontrándose en la actualidad al 59%.

DESCRIPCIÓN:

Se analizarán los factores que han incidido en la motivación de los Oficiales de Infantería de Marina en los últimos años. En los grados de Mayor, Teniente Coronel y Coronel, que se hayan desempeñado en unidades comprometidas en misiones de orden público.

FORMULACIÓN:

- ¿ Cuales son los factores que afectan la motivación de los oficiales superiores de Infantería de Marina en el cumplimiento de sus misiones y su proyección profesional?
- ¿ Permite la actual organización el manejo adecuado del personal y la proyección de los oficiales de Infantería de Marina?
- ¿Reciben los Oficiales de I.M. los reconocimientos por desempeño en acciones de combate?
- ¿Cómo se ve afectado el entorno familiar de los oficiales superiores destinados en unidades comprometidas en misiones de orden público?
- ¿Se presenta rotación adecuada y equitativa en la destilación de los oficiales superiores de I.M.?

¿ La capacitación profesional esta cumpliendo un papel adecuado en el desarrollo organizacional?

¿ El numero de oficiales es adecuado y proporcional al numero de Infantes de Marina?

¿ Se encuentra formulado el plan de desarrollo del cuerpo de Infantería de Marina?

¿Cuáles son los efectos adversos sobre el desempeño del personal de oficiales superiores con relación a los hombres que comandan y los medios con los que cuentan para el cumplimiento de la misión asignada?

JUSTIFICACIÓN:

En el nivel Táctico operativo es fundamental la conducción y comando de las tropas y por esto es primordial el recurso humano que las conduce y comanda. Mediante el presente trabajo se busca apoyar al Mando naval, en establecer claramente las causas que han generado desmotivación en la especialidad y plantear propuestas de solución haciendo énfasis en la proyección profesional del personal de oficiales de Infantería Marina en los grados de oficiales superiores. La búsqueda de mecanismos necesarios para el desarrollo de un plan de manejo que coadyuve a fortalecer el comprometimiento de los oficiales superiores de Infantería de Marina y reconocimiento por parte del mando a la labor que desempeñan los oficiales superiores del cuerpo de Infantería Marina y redefinir su proyección profesional dentro de la Armada Nacional.

OBJETIVOS

Objetivo General

“Analizar los factores organizacionales asociados a la situación actual de la IM. en el personal de oficiales superiores

Objetivos Específicos

“Realizar un diagnostico en el personal de oficiales superiores de Infantería determinando las situaciones especificas que afectan la motivación.

“Analizar la actual organización de I.M. en relación con el recurso humano y la proyección de este dentro de la institución”

“Proponer herramientas de gestión de personal que faciliten al mando naval el diseño de los procesos internos de mejoramiento en el clima organizacional de la Infantería de Marina”

RECURSOS DISPONIBLES:

.La investigación se llevará a cabo con recursos propios que puedan ser necesarios para la adquisición de información, insumos o datos y para la parte de producción de los documentos en todas sus etapas Papelería, fotocopias, útiles de escritorio.

Consulta de archivos, estadísticas y reportes operacionales de La Armada Nacional de Colombia.

1 MARCO DE REFERENCIA

1.1 ESCUELAS CLÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1.1 Escuela de la administración científica

La escuela de la administración científica desarrollada por F.W. Taylor y sus discípulos Gilbreth, Gantt y otros estudiaron principalmente la utilización de hombres como adyuntos a las maquinas en la realización en trabajos de rutina productiva.

Quisieron especificar con preescisión las actividades involucradas en las tareas rutinarias de producción para lograr una optima utilización de los recursos. A estos estudios se le dio el nombre de tiempos y movimiento.

La escuela estaba mas relacionada con la mecanización y automatización que con los aspectos sicológicos del comportamiento humano en la organización.

1.1.2 Teoría del enfoque administrativo

Posteriormente nos encontramos con la teoría del enfoque administrativo propuesta por Henry Fayol quien se dedico a estudiar la forma como el obrero podía realizar mas eficientemente su tarea, trabajando sobre los problemas administrativos y los métodos de dirección.

Determino las funciones y actividades que deben desempeñar la empresa o cualquier clase de organización tales como actividades técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables, administrativas. Así como la previsión, organización, mando, coordinación y control.

Fue fundamental la aplicación de los principios administrativos como la división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, interés general, remuneración personal, centralización, jerarquía o cadena escalar, orden equidad, estabilidad personal, iniciativa, espíritu de grupo así como las habilidades del administrador y la importancia de la enseñanza de la administración.¹

1.1.3 El modelo burocrático

Posteriormente encontramos a Max Weber quien planteaba que la administración descansaba en la autoridad o dominación legal de acuerdo con tres categorías: la primera el principio de jerarquía administrativa, ósea la ordenación de autoridades fijadas con facultades de regulación o inspección y con el derecho de queja o apelación ante las autoridades superiores por parte de los infractores, la segunda un ejercicio continuado de funciones, sujeto a la ley y la tercera una competencia que implica atribución de poder, relimitación de funciones y fijación de soluciones.

La realidad es que quiso construir un modelo ideal de burocracia con directores ideales, hombres ideales y medio ambiente ideal, no analizo los aspectos disfuncionales dados por la organización informal, atendió mas a la estructura que al comportamiento humano y estableció una clara diferencia fuente de ingreso para evitar la corrupción.

¹ Teoría general de la administración Julia Rosa de Martínez

1.1.4 Escuela de relaciones humanas

Con el tiempo encontramos la escuela de las relaciones humanas donde se establece claramente que el recurso humano de cualquier organización es la base fundamental de la administración misma. Constituye un factor de constante preocupación para la empresa debido a la importancia que tiene dentro de su normal funcionamiento. El comportamiento del trabajador y sus incidencias sobre la producción han sido tema de estudio desde comienzos de siglo hasta nuestros días.

Una de las investigaciones más importantes fue la realizada por Elton Mayo hacia 1930 y sobre la cual se determinaron los principios de la escuela de las relaciones humanas en la empresa con un énfasis especial en el individuo, sus diferentes formas de asociación y la importancia de los grupos informales dentro de la organización.

A partir de ese momento se entra a considerar al individuo, con sus diferentes expectativas frente a su trabajo, así como el contexto en que se desenvuelve. El interés por este tema hace que un gran número de estudiosos se lancen sobre las empresas combinando esfuerzos con administradores, sociólogos y psicólogos en busca de una mejor forma de tratar al recurso humano en la organización. En este enfoque psico social enfatiza la importancia de las condiciones personales y sociales en que se desenvuelve el trabajador como determinantes fundamentales de su comportamiento.²

² Teoría general de la administración Julia Rosa de Martines

1.1.5 Teoría de la motivación

Dentro de la evolución tenemos la teoría de motivación Higiene en 1959 Frederick Herzberg³ publico los resultados de una serie de investigaciones realizadas sobre la actitud de los empleados hacia el trabajo. Se utilizo para ello una entrevista como medio de obtención de información, en la cual el entrevistado describía la situación de su trabajo y las sugerencias que podían ser introducidas para mejorar la permanencia del trabajador en la empresa y obtener, como efecto correlacionado, mejores resultados y condiciones laborales.

Dentro de las entrevistas que se realizaron se encontraron, en un gran porcentaje dos tipos de conducta en los trabajadores, que tienen su origen en dos factores que son:

- Motivos satisfactorios (factores de motivación)
- Motivos insatisfactorios o de higiene (factores preventivos)

Los primeros son aquellos que poseen las características de generar en el trabajador conductas favorables hacia el oficio que se desempeña y hacia sus compañeros de trabajo. Dentro de estos factores podemos encontrar los logros o autorrealizaciones, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad, promoción o ascenso.

La satisfacción del individuo en el ejercicio de su trabajo se da cuando hay una proporcionalidad entre las capacidades y las funciones que desempeña, entre el trabajo y el contexto laboral, entre el trabajador y la remuneración. Esto se traduce en resultados como la satisfacción que este siente al terminar una

³ Herzberg Frederick. Mausner bernard. Snyderman Bárbara “motivación y trabajo” New York 1959, editorial Jhon Wiley inc. 2ª Edición.

tarea que significa un gran esfuerzo. El reconocimiento va de acuerdo con sus ambiciones, preparación, metas, etc. El otro factor hace referencia al avance del trabajo cuando se adquieren nuevos y significativos conocimientos, se obtiene un nuevo nivel de vida, etc. Los ascensos producen satisfacción, esto se requiere al hecho de que el trabajador escala posiciones dentro de la estructura jerárquica de la empresa.

Los motivos insatisfactorios o factores preventivos son aquellos que producen en el trabajador efectos negativos de gran incidencia hacia sus tareas y medio laboral, a los cuales Herzberg llamo de higiene o del contexto tales como las políticas de la compañía, supervisión, salarios, relaciones interpersonales, condiciones físicas de trabajo, estabilidad laboral.⁴

Las políticas de la compañía son para el empleado un factor de estricto cumplimiento ante el cual este no puede manifestar su opinión y a las cuales debe someterse y adaptarse. La supervisión representa un mecanismo de presión y de control que pone en duda la calidad de su trabajo, aunque en los niveles de base es la única forma para lograr mejores resultados.

1.1.6 Teoría X - Y

Con el tiempo encontramos las teorías X – Y descritas por el filosofo Douglas Mcgregor⁵ egresado de la universidad de Harvard trabajo ampliamente en el campo de la sicología industrial. Director ejecutivo de la sección de relaciones industriales del instituto de tecnología de Massachussets, planteo un conjunto

⁴ Teoría general de la administración Julia Rosa de Martínez

⁵ Mcgregor Douglas. “el administrador profesional” Ed Diana, México, 1970

de suposiciones acerca de la naturaleza y actitud del hombre hacia el trabajo, estas son denominadas comúnmente como las teorías X y teoría Y. Los supuestos de la teoría X apuntan principalmente hacia el énfasis en la autoridad formal, la visión negativa del trabajador y su relación con las necesidades interiores son:

El promedio de la gente tiene un disgusto inherente al trabajo y lo tratará de evitar si puede.

☹ Debido a este desagrado por el trabajo, la mayoría de las personas tienen que ser coaccionadas, controladas, dirigidas y amenazadas con el castigo para conseguir que hagan un esfuerzo adecuado y así alcanzar los objetivos de la organización.

☹ El ser humano prefiere ser dirigido, desea eludir la responsabilidad, tiene poca ambición y desea la seguridad por encima de todo.

☹ El hombre promedio es por naturaleza perezoso, trabaja lo menos que puede.

☹ Es egoísta e indiferente a los fines de la organización.

☹ Es resistente al cambio.

Los supuestos de la teoría Y son los siguientes:

☹ El hombre siente satisfacción al trabajar

☹ La gente no es por naturaleza pasiva al cambio, se ha vuelto así por su experiencia dentro de las organizaciones.

☹ El ser humano ordinario se habitúa a ciertas circunstancias; no solo acepta sino que busca nuevas responsabilidades.

☹ La capacidad de desarrollar imaginación e ingenio es característico de grandes sectores de la población.

☹ En las condiciones de la vida actual, las potencialidades del ser humano están siendo solo utilizadas en parte.

Los principios de la teoría X son sacados de la realidad, dándose especialmente en los niveles de base donde características como esta son de constante preocupación para la dirección. Un caso representativo es el que se da en las industrias mecánicas o constructoras, que utilizan en un alto porcentaje los principios mencionados en la teoría X. En esta se debe establecer sistemas de control rígidos ya que los empleados no toman su trabajo como un medio de realización personal sino como una forma de subsistencia donde se sienten socialmente forzados a permanecer en el y en las cuales no se presenta una correlación directa con las políticas de la compañía. Los registros de producción, las tarjetas, la supervisión, el control del horario de entrada y salidas son frecuentes ya que es la forma más eficiente de encontrar resultados satisfactorios.

Según McGregor la teoría Y debe ser el conjunto de supuestos nuevos que orientan el desarrollo de la teoría moderna de la administración, ya que son más optimistas respecto de la conducta del trabajador. Estos le dan al individuo mayor oportunidad de realización tanto personal como en su trabajo. Es el punto ideal de una política motivacional para encontrar y aplicar ideas innovadoras y lograr una administración más eficaz que permita una mayor productividad en las organizaciones.

Otro aporte importante de McGregor fue el establecer los fundamentos del llamado desarrollo organizacional que es un conjunto de técnicas fundamentalmente de carácter psico-social, aplicadas en la planificación de cambios y desarrollo de las organizaciones, dirigidas desde los niveles altos de la jerarquía empresarial.

Esta técnica administrativa surge de la década de los 60, no solamente como idea del autor sino como un conjunto de ideas relacionadas con el hombre, la organización y el medio ambiente, con el fin de coadyuvar al desarrollo del individuo dentro de un marco organizacional, según sus capacidades.

El enfoque se apoya en conceptos y valores expuestos por teóricos de la ciencia del comportamiento que supone una visión positiva, tanto de los administradores como de los trabajadores y que deben superar los supuestos implícitos en la teoría clásica de la administración. Este nuevo enfoque considera la administración como un proceso en el que se favorece la participación de los subordinados. La descentralización de decisiones, la conformación de equipos de trabajo, el desarrollo potencial de los trabajadores, la integración de objetivos individuales y de grupos organizacionales lo cual facilitara una mayor productividad.

Otro aporte valioso y de gran trascendencia es el de Abraham Maslow psicólogo Norteamericano que con base a un estudio de campo de observaciones directas, estableció la jerarquía de necesidades que todo hombre posee y que su mayor comprensión ayudaría a un mayor entendimiento del comportamiento del hombre y su conducta en la empresa. Según esta jerarquía las necesidades que todo hombre tiene son:

- ☺ Necesidades físicas. Con esto hace referencia a aquellas como la alimentación, sueño, vestido, calor, es decir las de orden biológico.
 - ☺ Necesidades de seguridad . Son aquellas en las que el individuo necesita afecto, amor, prestigio y reconocimiento.
 - ☺ Necesidades sociales. Como sentirse miembro de una sociedad, club, asociación y ser aceptado por sus compañeros.
 - ☺ Necesidades de Ego. Se relaciona con el deseo de sentir confianza en sí mismo, necesidad de independencia, competencia, aprecio y respeto que merece de los demás.
 - ☺ Necesidades de realización personal o de autorrealización. En ellas manifiestan toda su potencialidad tanto en el trabajo como su vida personal
- Según Maslow todos los miembros de una sociedad tienen estas mismas necesidades consideradas desde los aspectos biológicos, psicológicos y sociales, pero en unos se da en mayor o menor grado dependiendo de una gran diversidad de factores personales y del medio ambiente; además considera que no es necesario que se realice una como requisito fundamental para que se le dé la otra, sino que se dan en la medida en que las necesidades básicas han alcanzado un nivel adecuado de satisfacción.

1.2 FACTORES ORGANIZACIONALES:

1.2.1 Cooperación

Se refiere a la posibilidad de establecer procesos asociativos entre los miembros de la empresa en el ejercicio de sus funciones, permita el éxito de

los objetivos organizacionales. La cooperación es un proceso que puede presentarse a nivel formal en las relaciones de trabajo o a nivel informal relaciones sociales fuera del trabajo. Se conoce también como el proceso social mediante el cual dos o más sujetos o grupos unen sus esfuerzos individuales a fin de lograr objetivos comunes. Para ello, cada uno aporta en la medida de sus posibilidades.

1.2.3 El líder motivacional y la construcción de significado en las

1.2.2 Liderazgo

La función de liderazgo se encuentra relacionada con la autoridad. El líder es la persona que por capacidades y condiciones personales, puede llevar y orientar a otros hacia el logro de los objetivos. La autoridad conferida a un individuo por la posición que ocupa de acuerdo a la estructura de la organización, le permite desarrollar un liderazgo de carácter formal, esto es impuesto y donde los subordinados obedecen mas por temor y respeto que por convicción. Cuando el líder ejerce influencia sobre los subordinados sin necesidad de acudir a la autoridad que le confiere la organización, se habla de un líder natural.

De manera general, el liderazgo puede ser definido como **la influencia que unas personas ejercen sobre otras, basada en características personales particulares o en características de las funciones desempeñadas**. Cuando las características de las funciones son determinantes, estamos ante la presencia de un liderazgo formal. Cuando las características personales son las determinantes, estamos en presencia de un liderazgo motivacional. En nuestro contexto ese liderazgo es motivacional en dos sentidos diferentes: a. Porque

está alimentado por las motivaciones positivas; y b. Porque estimula en los seguidores acciones dirigidas a conquistar las metas propuestas por el líder. Por supuesto, un líder puede ser a la vez motivacional y formal, si se conjugan en una sola persona las condiciones de liderazgo inspirador y las prerrogativas del Poder propio de los cargos ejecutivos.⁶

1.2.3 El líder motivacional y la construcción de significado en las organizaciones

Un líder motivacional es un permanente constructor y transmisor de significados. Son los significados nuevos y profundos los que permiten al líder despertar en las otras personas el entusiasmo por sus ideas, la identificación con su obra, la necesidad de acompañarlo en la acción transformadora. El líder motivacional transmite una visión particular de la realidad y otorga nuevos significados a las cosas viejas. Las nuevas ideas, los nuevos símbolos, permiten la identificación con la organización o la causa. Los nuevos significados actúan como cemento organizacional y la gente se siente unida por compartir nuevas maneras de construir la realidad. La cultura de una organización es un conjunto de significados que las personas comparten, bien porque ellas mismas los han generado, o bien porque los aprendieron tempranamente al ingresar a la organización. La puntualidad, las reuniones de grupo, el ritual del cambio de turno, algunas formas de trabajo, los emblemas, todos transmiten significados particulares a los miembros de la organización.

⁶ Romero, O. Liderazgo Motivacional, Cincel, 1995

Son los líderes los encargados de producir esos significados. Corresponde a ellos crear, transmitir y difundirlos. Y lo hacen de manera consciente o inconsciente, con o sin intencionalidad. Tales significados son parte de las herramientas del líder motivacional. El va más allá de la función, y llega a la persona con mensajes cuyos significados influyen definitivamente su manera de pensar. Sentir y actuar. Los significados del líder permiten a los seguidores otorgar significados a sus propias vidas. La influencia del líder motivacional se realiza básicamente a través de un conjunto particular de significados, independientes de la función organizacional. Si el líder es solamente formal, él deja de serlo al abandonar la función. Los líderes motivacionales, en cambio, ejercen su influencia como personas, no como jefes, administradores o funcionarios. Y continúan influyendo después que el ejercicio del cargo ha concluido. Las habilidades que permiten convertirse en un líder motivacional pueden ser naturales en algunas personas. Pero lo trascendental es convencer-se que esas habilidades pueden ser aprendidas, que todos tenemos potencial para liderar, en diferente grado, en diferentes áreas. Por eso, el líder de un campo de actividad determinado es el seguidor en otro sector de actividad humana.⁷

1.2.4 Relaciones Interpersonales

La pertenencia del hombre a organizaciones formales le permiten interactuar con sus compañeros de trabajo. El proceso de Inter. Relación social conduce al desarrollo de relaciones sociales que se complementan con el de cooperación.

⁷ Romero, O. Liderazgo Motivacional, Cincel, 1995

La posibilidad del individuo de desarrollar comportamientos de carácter asociativo o disociativo en los grupos formales e informales en la organización con los superiores y compañeros de trabajo, determina la necesidad de conocer la forma como tales procesos se realizan al ser tomados como factores de integración y motivación.

1.2.5 Motivación

El hombre en la organización a la que pertenece, manifiesta comportamientos y actitudes en su trabajo, que le llevan a cumplir con los objetivos personales y organizacionales. El elemento que induce al hombre al desarrollo de sus potencialidades para tal fin, se conoce como la motivación que en el sentido psicológico se entiende como la tensión persistente que lleva al individuo a alguna forma de comportamiento con miras a la satisfacción de una o más determinadas de necesidades, por lo anterior, se debe orientar sus esfuerzos a fin de crear condiciones en el trabajador, que permitan que la organización opere adecuadamente en la acción del trabajo individual de grupo e intergrupalo.

1.2.5.1 Motivación - Capasivas

La motivación es ejercida de manera diferente y se manifiesta por comportamientos de las personas encargadas de dirigir. La motivación por estímulos salariales y económicos al igual que las recompensas simbólicas y no materiales, constituyen los elementos por los cuales se motiva al hombre en el trabajo.

1.2.6 Relaciones Interpersonales – Motivación

En la medida en que las personas que trabajan en una empresa, estén más relacionadas, esto desde un punto de vista más que todo social y no de relaciones organizacionales, permitirá que allí confianza no solo en sí mismas sino con el resto de las personas, lo que puede crear ambientes de grupo y motivar a las mismas personas a realizar mejor su trabajo, por que se sienten integradas a un grupo y a la organización, satisfaciendo una necesidad de filiación, lo que es definitivamente un elemento de motivacional para cualquier persona.

1.2.7 Cooperación – Motivación

La cooperación es también un elemento motivacional, porque en la medida en que una persona se sienta ayudada en su trabajo y así mismo sienta que pueda ayudar a los demás en su trabajo, hace más motivarte la labor diaria.

1.2.8 Motivación – Objetivos

Si una persona se siente motivada y realiza su trabajo con el convencimiento personal es insustentable y lleva muchas veces a concluir que si de que esta haciendo algo bueno, el mismo conocimiento y comprensión de los objetivos hace más fácil, lo mismo que el logro de los objetivos que se planteen en la organización, por que una persona motivada puede llegar a sentirse muy integrada con la organización, y generar un correcto sentido de pertenencia.

1.2.9 Motivación - Liderazgo

El hecho de que las personas dentro de una organización estén motivadas, pueden determinar el que surjan líderes en la empresa, por que se presenta un ambiente propicio para ello, lo mismo que el ambiente será bueno para líderes que ya existen en la empresa, puesto que pueden seguir desarrollando como tales y ser cada vez mejores.

1.2.10 Clima organizacional

Es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la sicología industrial, organizacional y su definición o su utilización varían a menudo en función de los investigadores que lo estudian.

Toda situación de trabajo implica toda una situación de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas y a cambio esta presenta entornos sociales y físicos que tienen particularidades propias. El individuo parece entonces como inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización. Así la predicción del comportamiento individual basado estrictamente en las características personales es insuficiente y lleva muchas veces a concluir que el comportamiento depende en parte de la situación. Lo cual ratifica que la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino de la forma como este percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.⁸

⁸ El clima de trabajo en las organizaciones. Luc Brunet

Con relación a su definición existe una polémica bastante grande, en efecto el clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que este conciente, del papel y la existencia de los factores que lo componen; de esta forma resulta difícil medir el clima, puesto que nunca se sabe muy bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización.

En forma global el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuerzas de conflicto, de estrés o insatisfacción que contribuye al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Así pues el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera que pueda administrar lo mejor posible su organización.⁹

2 ANÁLISIS DESCRIPTIVO

Con el fin de adelantar este trabajo de una manera más objetiva se ha diseñado una encuesta para ser respondida por los oficiales superiores de IM y que apuntan a establecer los factores que afectan la motivación.

⁹ El clima de trabajo en las organizaciones. Luc Brunet

La encuesta esta conformada por 19 preguntas, de las cuales hay 15 de escogencia múltiple, 1 cerrada y 3 preguntas abiertas que permiten extenderse en la información. Esta diseñada para ser auto aplicada lo que genera, una mayor objetividad y validez de las respuestas.

La prueba fue contestada por 39 mayores que equivalen al 48% de los mayores con los que cuenta la IM en la actualidad, 9 tenientes coroneles que corresponden al 28% de los existentes y 1 Coronel que equivale al 16% de los activos en la actualidad. La encuesta fue contestada por 42% de los oficiales superiores con que cuenta la IM.

La encuesta esta descrita en el anexo "A".

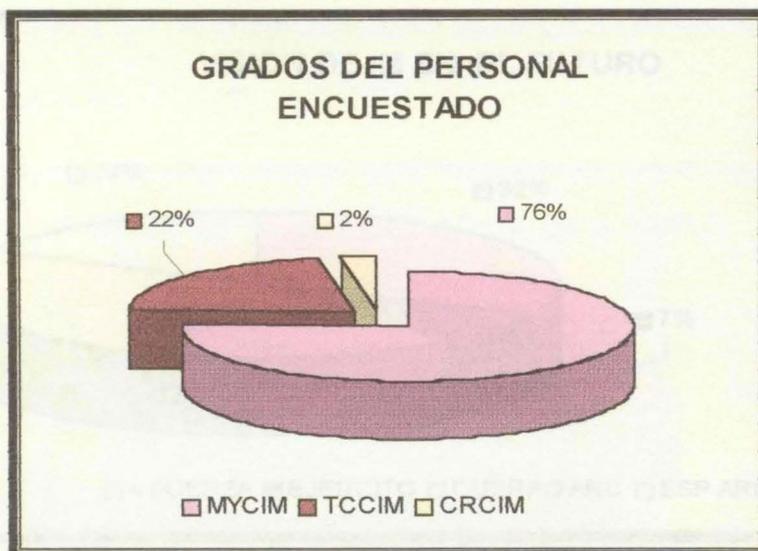
Para un mayor y mejor análisis de la información recolectada, los datos fueron debidamente tabulados y analizados por el programa estadístico Excel, discriminando cada una de las 18 preguntas, realizando a cada una de ellas su respectivo análisis cuantitativo y descriptivo como se presenta a continuación.

2.1 PREGUNTA 1 GRADO QUE OSTENTA ACTUALMENTE

MYCIM 76%

TCCIM 22%

CRCIM 2%

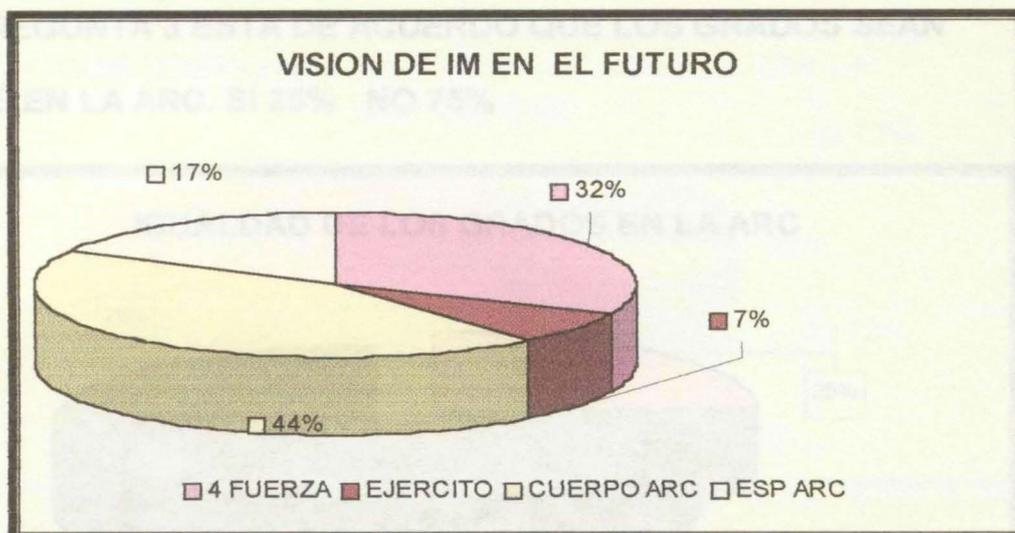


Grafica 1. Grado del personal que contesto la encuesta

La prueba fue respondida por 39 Mayores, 9 Tenientes Coroneles y 1 Coronel, que equivalen al 42% de los posibles encuestados.

2.2 PREGUNTA 2 COMO LE GUSTARÍA VER EN UN FUTURO A LA INFANTERÍA DE MARINA.

COMO UNA CUARTA FUERZA	<u>32%</u>
COMO UNA ESPECIALIDAD FLUVIAL DEL EJERCITO	7%
COMO UN CUERPO DE LA ARMADA NACIONAL	<u>44%</u>
COMO ESTA ACTUALMENTE UNA ESPECIALIDAD	<u>17%</u>



Grafica 2. Visión de los Oficiales de la IM en el futuro

Esta respuesta de los señores oficiales deja un sinsabor en el sentido de que no está claramente definida la misión y función real de la IM. El conflicto que hemos vivido ha desorientado la razón de ser del cuerpo de Infantería de Marina como una parte fundamental de la Armada en la ejecución de operaciones de proyección.

2.3 PREGUNTA 3 ESTA DE ACUERDO QUE LOS GRADOS SEAN IGUALES EN LA ARC. SÍ 25% NO 75%



Grafica 3. Esta de acuerdo con la igualdad de los grados en la ARC

Con el transcurrir de los años de un cuerpo joven, que a fortalecido sus valores y sentido de unidad, reflejado en el uso de grados diferentes a los de la Armada Nacional, que llevaron a un gran malestar dentro del personal de Oficiales Suboficiales e Infantes de Marina por el cambio y equivalencia a los grados navales.

2.4 PREGUNTA 4 AL CAMBIAR LA DENOMINACIÓN DE LOS GRADOS DE IM SE:

PIERDE IDENTIDAD DEL CUERPO IM.	74%
GANA ESPACIO EN ARAS DE LA IGUALDAD	13%
GANA IDENTIDAD INSTITUCIONAL ARC	13%



Grafica 4. Que origina el cambio de los grados en la IM

Los grados similares a Ejército hacen parte de la identidad de la IM. Pero aquí cabe una pregunta la identidad no debe ser con la institución Armada Nacional, diría que si, si nuestra misión fuera el definido en la filosofía de las operaciones navales pero en las circunstancias actuales se requiere de una identidad de cuerpo teniendo en cuenta la gran diferencia de misiones que cumplimos.

EN LA INSTITUCIÓN ARC.

2.5 PREGUNTA 5 COMO SE SIENTE USTED COMO OFICIAL DE INFANTERÍA DE MARINA.

SATISFECHO	56%
CONTENTO	41%
BIEN NO ME DESAGRADA	3%
NO ME AGRADA NI ME SATISFACE	0%
TRABAJO POR QUE ME TOCA	0%
INSATISFECHO	0%

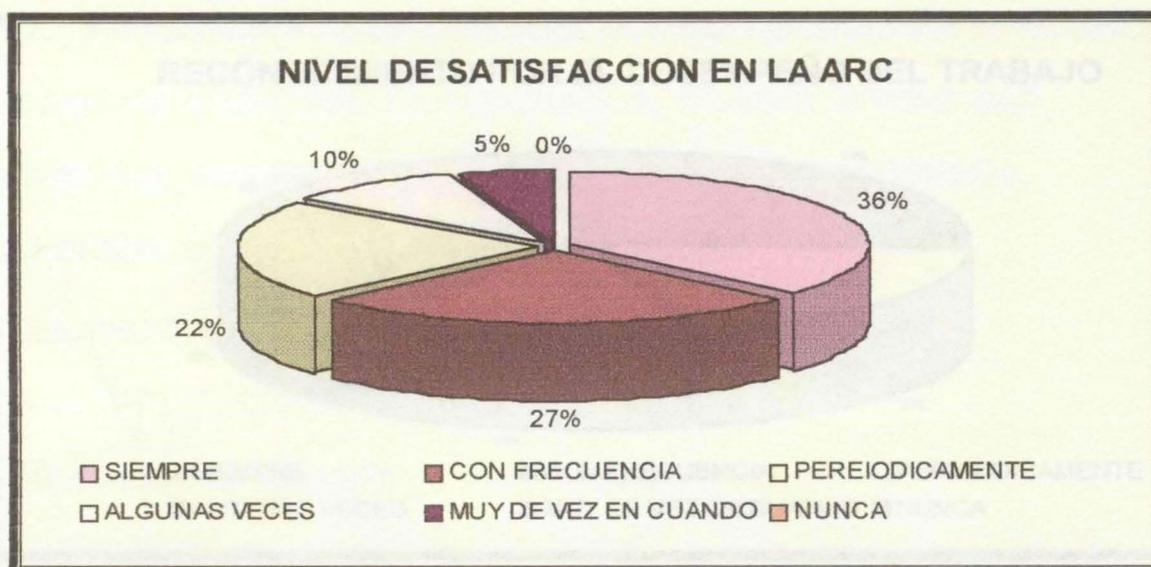
Es importante resaltar que el personal de Infantería de Marina se siente satisfecho y contento con el desarrollo de su trabajo y su condición de Infante de Marina denotando sentido de pertenencia hacia su especialidad.



Grafica 5. Nivel de satisfacción como Oficial de IM

2.6 PREGUNTA 6 DURANTE SU CARRERA HA ESTADO SATISFECHO EN LA INSTITUCIÓN ARC.

SIEMPRE	36%
CON MUCHA FRECUENCIA	27%
PERIÓDICAMENTE	22%
ALGUNAS VECES	10%
MUY DE VEZ EN CUANDO	5%
NUNCA	0%

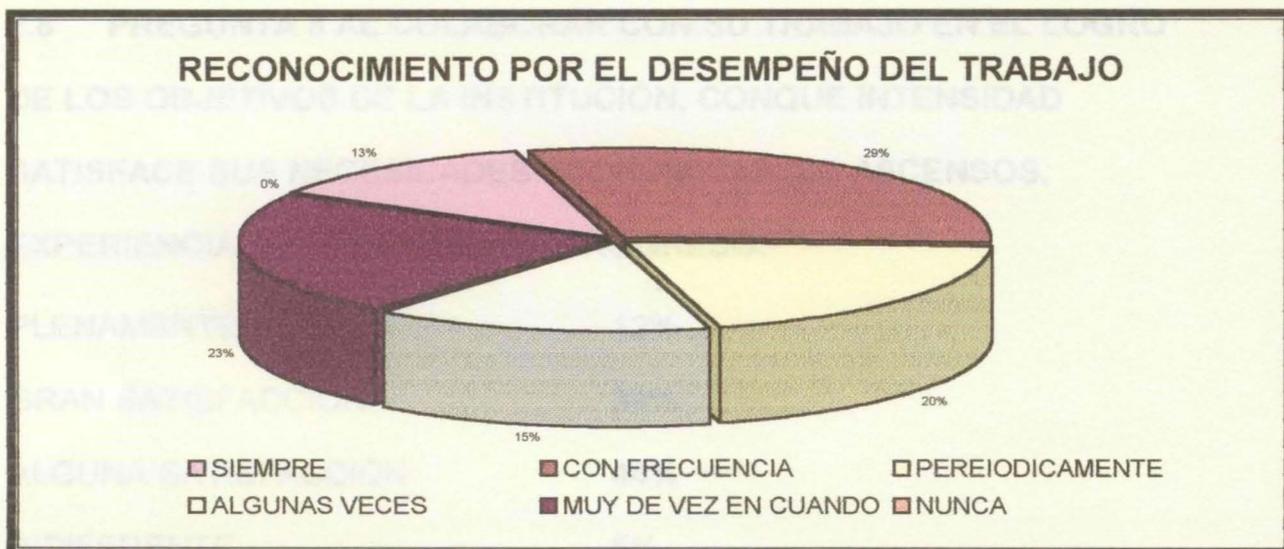


Grafica 6. Nivel de satisfacción en la ARC

En la respuesta se destaca la satisfacción de pertenecer a la Armada nacional, sin embargo se ve en un 30% que de alguna manera no se ha estado siempre satisfecho en la institución lo que da pie a establecer que hay cosas por cambiar y mejorar.

2.7 PREGUNTA 7 HA SIDO RECOMPENSADO POR SU TRABAJO

SIEMPRE	13%
CON MUCHA FRECUENCIA	29%
PERIÓDICAMENTE	20%
ALGUNAS VECES	15%
MUY DE VEZ EN CUANDO	23%
NUNCA	0%



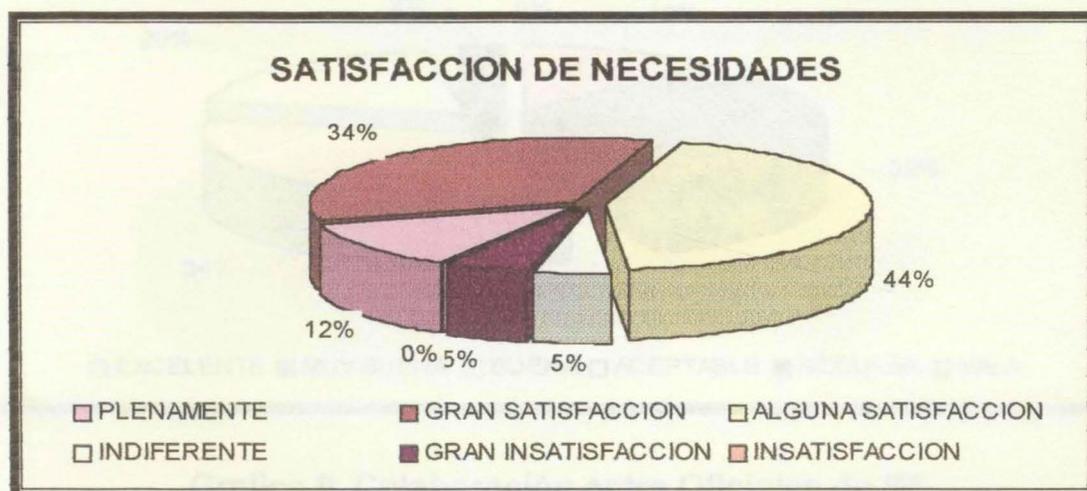
Grafica 7. Reconocimiento por el desempeño del trabajo

El reconocimiento es un factor fundamental dentro del clima organizacional, que motiva al Oficial a desempeñar con mas animo y esmero su trabajo, siempre hemos dicho que en la vida militar no ganamos mas o menos por el desempeño, básicamente vivimos de los estímulos, siendo este aspecto uno de los que normalmente se descuida, por que manejamos conceptos como " por eso se le paga" o "ese es su trabajo" en fin que el 33% de los encuestados opinan que alguna vez y muy de ves en cuando han sido recompensados, refleja el descuido por parte de los comandantes a todo nivel de la importancia que merece este aspecto.

Con relación a este aspecto es algo natural y normal dentro del genero humano el no estar completamente satisfecho con lo que se hace y peor aun con lo que se recibe por el trabajo y dedicación, lo importante de rescatar es que es un factor que incide en el comportamiento humano, que a todos afecta de alguna manera, al punto que al contestar lo indiferente es mínima.

2.8 PREGUNTA 8 AL COLABORAR CON SU TRABAJO EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN, CONQUE INTENSIDAD SATISFACE SUS NECESIDADES ECONÓMICAS, DE ASCENSOS, EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE, PROGRESO.

PLENAMENTE	12%
GRAN SATISFACCIÓN	34%
ALGUNA SATISFACCIÓN	44%
INDIFERENTE	5%
GRAN INSATISFACCIÓN	5%
INSATISFACCIÓN ABSOLUTA.	0%



Grafica 8. Satisfacción de necesidades

Con relación a este aspecto es algo natural y normal dentro del genero humano el no estar completamente satisfecho con lo que se hace y peor aun con lo que se recibe por el trabajo y dedicación, lo importante de rescatar es que es un factor que incide en el comportamiento humano, que a todos afecta de alguna manera, al punto que al contestar la indiferencia es mínima.

2.9 PREGUNTA 9 CALIFIQUE LA AYUDA Y COLABORACIÓN QUE USTED CREE QUE EXISTE ENTRE LOS OFICIALES DE IM

EXCELENTE	12%
MUY BUENA	32%
BUENA	34%
ACEPTABLE	20%
REGULAR	2%
MALA	0%



Grafica 9. Colaboración entre Oficiales de IM

Este es un aspecto que con el tiempo ha ido cambiando, las nuevas generaciones han entendido la importancia de las buenas relaciones, el espíritu de cuerpo, la camaradería. La realidad es que se ha mejorado inclusive en las relaciones con nuestros compañeros Navales, pero esto debe mejorar.

Todos en la Armada debemos aprender a valorar el trabajo de los demás, pues normalmente individualizamos como lo más importante lo que hacemos desvalorando la función importante que los demás realizan.

2.11 - PREGUNTA 11 QUE LO MOTIVA PARA CONTINUAR EN LA

INFANTERÍA DE MARINA

2.10 PREGUNTA 10 COMO SE SIENTE CON EL TRABAJO QUE LE
CORRESPONDE HACER?

DINERO

REALIZADO 39%

SATISFECHO 61%

NI LO UNO NI LO OTRO 0%

INSATISFECHO 0%

MUY INSATISFECHO 0%



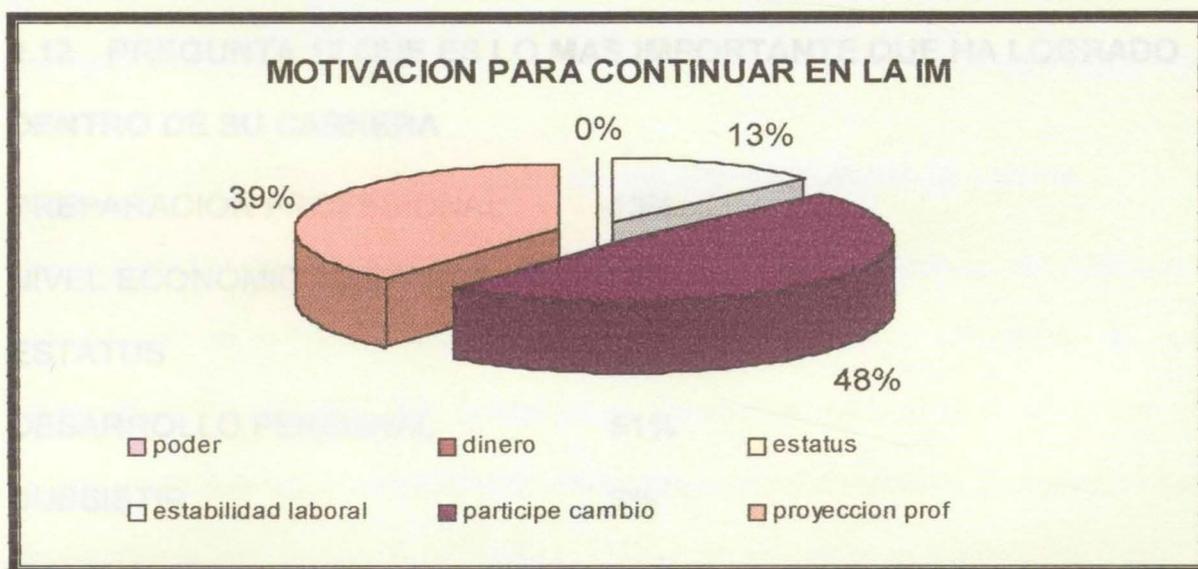
Grafica 10. Colaboración entre oficiales de IM

Grafica 10. Colaboración entre oficiales de IM

Esta pregunta termina de confirmar la identidad que tiene el personal en su condición de Infante de Marina, el desempeño de sus actividades, su espíritu de cuerpo y el orgullo de pertenecer a él.

2.11 PREGUNTA 11 QUE LO MOTIVA PARA CONTINUAR EN LA INFANTERÍA DE MARINA

PODER	0%
DINERO	0%
ESTATUS	0%
ESTABILIDAD LABORAL	13%
SER PARTICIPE DEL CAMBIO	48%
PROYECCIÓN PROFESIONAL	39%



Grafica 11. Motivación para continuar en la IM

Asumimos cuando oficiales y suboficiales piden su retiro que lo hacen por falta de formación y que no se les dijo en su etapa de formación que su misión era pelear y combatir contra los factores generadores de violencia, creo que esto es un profundo error, los oficiales y suboficiales salen formados con mística, espíritu de combate y dispuestos a dar la pelea contra el enemigo pero la realidad con la que se encuentran es empezar a pelear contra la pobreza,

carencia de medios, falta de apoyo, estímulos, saturación de funciones y responsabilidades.

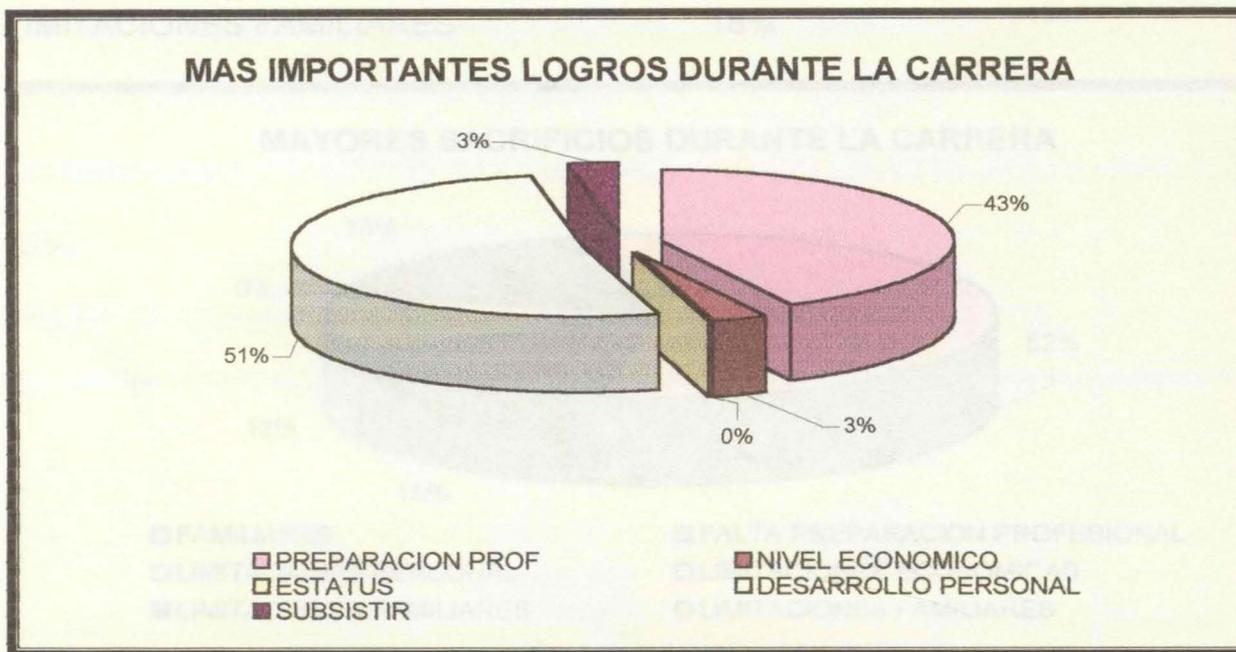
En esta pregunta se destaca el deseo de ver que el cuerpo de IM. Sea cada día mejor y continúe adelante en aras del cambio, siendo participes de el; En la realidad todos soñamos con una infantería de Marina grande y poderosa, que represente dignamente a la Armada Nacional y contribuya a doblegar a los violentos en aras de conseguir la paz.

2.12 PREGUNTA 12 QUE ES LO MAS IMPORTANTE QUE HA LOGRADO DENTRO DE SU CARRERA

PREPARACIÓN PROFESIONAL	43%
NIVEL ECONÓMICO ESTABLE	3%
ESTATUS	0%
DESARROLLO PERSONAL	51%
SUBSISTIR	3%

2.13 PREGUNTA 13 CUALES HAN SIDO SUS MAYORES SACRIFICIOS DENTRO DE SU CARRERA

FAMILIARES	62%
FALTA DE PREPARACIÓN PROFESIONAL	15%
LIMITACIONES PERSONALES	12%
LIMITACIONES ECONÓMICAS	0%



Grafica 12. Los más importantes logros durante la carrera

Se evidencia claramente que la mayoría de las personas encuestadas manifiestan el experimentar un gran desarrollo personal alrededor de sus carreras como oficiales, sin embargo es necesario resaltar la importancia de recibir cada vez mas posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional que lleven al mayor y mejor cumplimiento de los objetivos de la institución.

2.13 PREGUNTA 13 CUALES HAN SIDO SUS MAYORES SACRIFICIOS DENTRO DE SU CARRERA

FAMILIARES	52%
FALTA DE PREPARACIÓN PROFESIONAL	15%
LIMITACIONES PERSONALES	12%
LIMITACIONES ECONÓMICAS	0%

LIMITACIONES FAMILIARES 18%



Grafica 13. Mayores sacrificios durante la carrera

El desarrollo de las actividades en las diferentes unidades, extendidas por diversas partes de nuestra geografía nacional, mas su carácter de unidades que en un 70% están comprometidas en la guerra irregular que vive el país. Hace que se tenga que sacrificar la familia, en ocasiones por tener que llevarla a lugares que no ofrecen las condiciones de bienestar y progreso dadas las condiciones geográficas, sociales, educativas, de recreación etc.

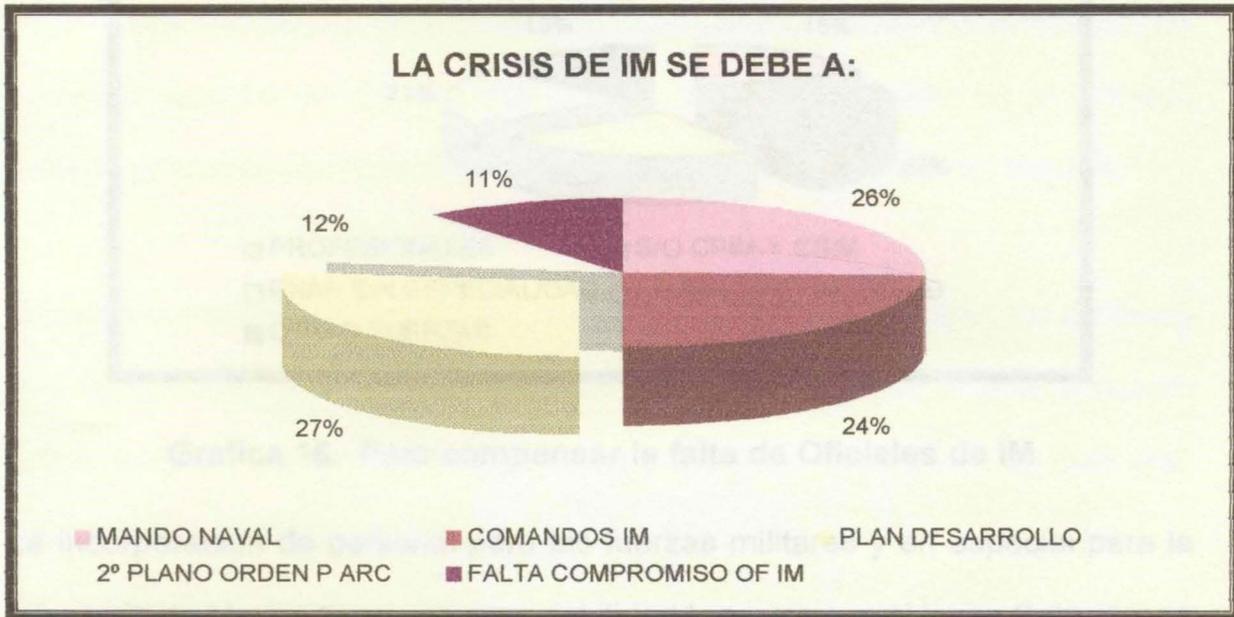
También es latente el tener que dejar la familia instalada en una ciudad para ejercer la función encomendada.

2.14 PREGUNTA 14 LA CRISIS DE LA INFANTERÍA DE MARINA SE DEBE.

GESTIÓN DEL MANDO NAVAL

26%

GESTIÓN DE LOS COMANDANTES DE IM 24%
 A LA FALTA DE UN PLAN DE DESARROLLO 27%
 EL PROBLEMA DE ORDEN PUBLICO NO HA SIDO UNA PRIORIDAD EN LA
 ARC. 12%
 FALTA DE COMPROMETIMIENTO DE LOS OFICIALES DE IM 11%



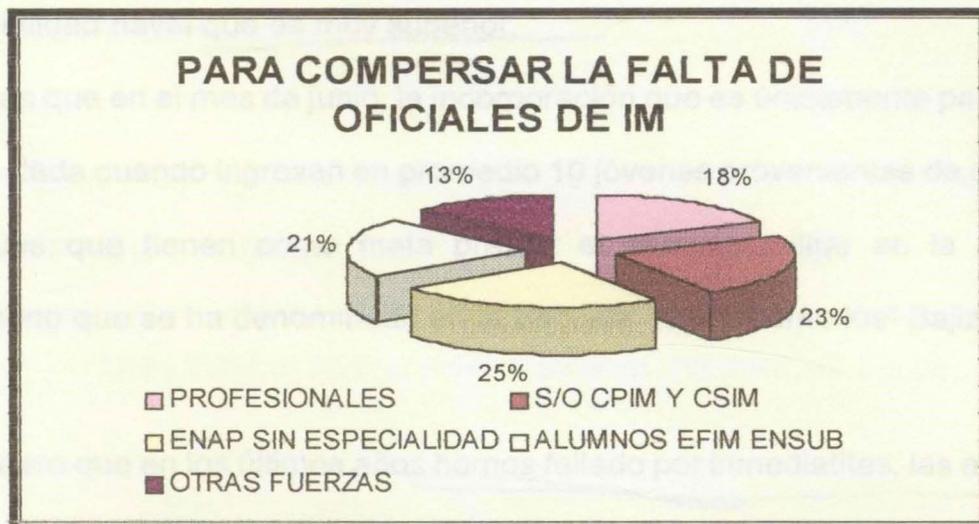
Grafica 14. La crisis de IM se debe a

**2.15 PREGUNTA 15 PARA COMPENSAR LA FALTA DE OFICIALES DE IM
 USTED CREE CONVENIENTE:**

CONTINUAR CON CURSOS DE PROFESIONALES DE 1 AÑO no 18%
 PREPARAR EN LA ENAP EN UN AÑO Y MEDIO CABOS PRIMEROS Y
 SEGUNDOS PARA ASCENDER A STCIM no 23%
 INGRESO A LA ENAP SIN ESPECIALIDAD, AL AÑO ESCOGERLA PARA
 OBTENER FRUTOS FORTALECER LA DIVISIÓN DE INFANTERÍA DE
 MARINA EN LA ESCUELA NAVAL si 25%

HACER CURSOS EXTRAORDINARIOS CON ALUMNOS DE LA ENSUB Y EFIM DE 2 AÑOS 21%

GESTIONAR Y RECIBIR OFICIALES DE LAS OTRAS FUERZA 13%



Grafica 15. Para compensar la falta de Oficiales de IM

La incorporación de personal para las fuerzas militares y en especial para la infantería de Marina tiene una gran debilidad toda vez que el joven Colombiano identifica a la Armada con buques, la Fuerza aérea con aviones, al Ejército con el orden público y a la Policía con la comunidad, quedando por fuera en este esquema el conocimiento del cuerpo de IM. Esto unido a que la Armada por si misma ha vendido su imagen y no ha invertido los recursos necesarios como las otras fuerzas en personal, instalaciones y propaganda para ingreso a las escuelas de formación.

Desde hace mas de 5 años se ha hecho un esfuerzo grande por la Armada para incorporar 50 cadetes semestralmente para el cuerpo de Infantería de Marina, los resultados han sido muy regulares.

2.15 PREGUNTA 15 EN SU CRITERIO EN QUE OTRO CAMPO

Lo anterior se da porque el número de aspirantes que se presentan es muy reducido y la proporción de selección es menor a la de los cadetes de la especialidad naval que es muy superior.

Además que en el mes de junio, la incorporación que es únicamente para IM se ve afectada cuando ingresan en promedio 10 jóvenes provenientes de colegios bilingües que tienen como meta prestar el servicio militar en la Armada fenómeno que se ha denominado en la Escuela Naval como los "Bajizos."

Considero que en los últimos años hemos fallado por inmediatez, las acciones que se quieren tomar son para ya, por que el fin es ganar la guerra cuanto antes, además agregamos la premisa "es que esta situación ya no dura mas esto se tiene que acabar ya"

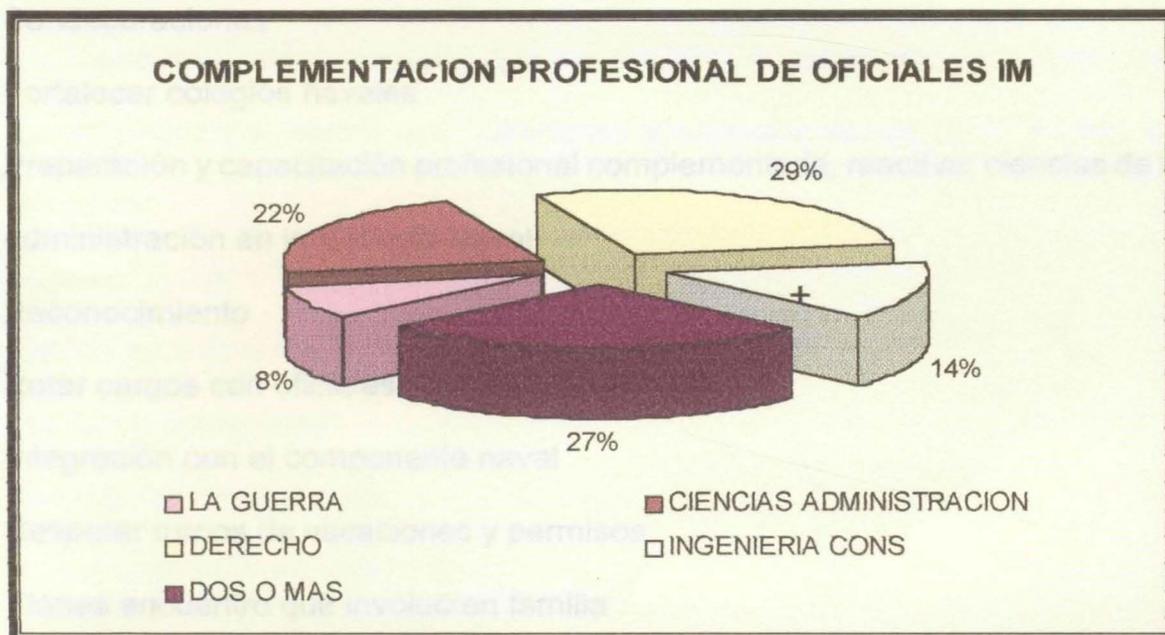
Considero que venimos fallando cuando solo pretendemos tomar medidas de choque para ganar la guerra, le manifestamos a nuestros hombres que debemos sacrificarnos para enfrentar los factores generadores de violencia, después cuando los derrotamos podemos pensar en descansar, estudiar, capacitarnos para el futuro, salir al exterior etc.

Pero esto lo venimos diciendo desde hace muchos años y como no hemos podido ganar esta guerra, esto termina afectando el bienestar y moral del personal por lo que nuestros oficiales y suboficiales buscan nuevos y mejores horizontes en la vida civil.

ESTRATEGICO PARA BIENESTAR DE LOS OFICIALES SUPERIORES DE
IM. DICA 5 ASPECTOS O PROYECTOS EN LOS CUALES CENTRARIA SU
ATENCIÓN

2.16 PREGUNTA 16 EN SU CRITERIO EN QUE OTRO CAMPO PROFESIONAL DEBEN PREPARARSE LOS OFICIALES DE IM.

ÚNICAMENTE LO RELACIONADO A LA GUERRA.	8%
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN	22%
DERECHO	29%
ACCEDER A DOS O TRES CARRERAS DIFERENTES DE ACUERDO A LAS CAPACIDADES Y HABILIDADES.	27%



Grafica 16. Cual debe ser la complementación profesional de Of. IM.

2.17 PREGUNTA 17 y PREGUNTA 18

Para fines del análisis de la información ha sido necesario integrar las preguntas 17 y 18 de la siguiente manera: SI USTED EFECTUARA UN PLAN ESTRATÉGICO PARA BIENESTAR DE LOS OFICIALES SUPERIORES DE IM. DIGA 5 ASPECTOS O PROYECTOS EN LOS CUALES CENTRARÍA SU ATENCIÓN.

En general se encontró que las personas encuestadas consideraron los siguientes aspectos como los principales para generar un bienestar integral en los oficiales Superiores:

Plan de traslados

Medios para operar

Cupos IM fijos agregaría

Cursos al exterior

Condecoraciones

Fortalecer colegios navales

Preparación y capacitación profesional complementaria, reactivar ciencias de la administración en la Escuela Naval

Reconocimiento

Rotar cargos con oficiales navales a nivel ARC.

Integración con el componente naval

Respetar turnos de vacaciones y permisos

Planes encuentro que involucren familia

Participación en fuerza multinacional

Autonomía presupuestal

Autonomía en el mando operacional

Asistencia jurídica

Creación de especialidades de IM.

Parece ser entonces que los planes estratégicos que pretenderían mejorar la calidad de Vida de los oficiales se deben centrar básicamente en el establecer

estímulos generales para ellos, que en general propendan por su desarrollo personal, profesional y familiar

Rotación del personal

2.18 PREGUNTA 19 SI USTED FUERA EL COMANDANTE DE LA INFANTERÍA DE MARINA, MENCIONE 5 PROYECTOS QUE DESARROLLARIA PARA MEJORAR SUSTANCIALMENTE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA IM.

Los datos analizados arrojaron que los oficiales encuestados consideran que los proyectos prioritarios que mejorarían la situación actual de la IM son los siguientes:

✓ Instrucción y entrenamiento

✓ Medios para el combate

✓ Movilidad operacional

✓ Servicio profesionalizado

✓ Reconocimiento por resultados

✓ Presupuesto autónomo

✓ Capacidad operativa nocturna

✓ Equipo especial

✓ Mejorar infraestructura

✓ Replantear la organización

✓ Levantar la moral

✓ Plan de desarrollo

✓ Actualización y mejora de equipos

Igualdad de oportunidades que oficiales navales

Dedicarnos a la parte fluvial

Completar la toe

Rotación del personal

Si realmente se quiere arregar al los problemas de Infantería de Marina hay que comenzar por reorganizar el cuerpo como tal, de acuerdo a la doctrina de un batallón como una fuerza expedicionaria y dándole la cobertura de los rios de nuestra geografía nacional.

Es importante que las acciones que se desarrollan en jurisdicciones terrestres sean entregadas al Ejército Nacional, solo de esta forma lograremos reafirmar nuestra verdadera razón de ser.

3.2 CON RELACION A LOS GRADOS:

Se recomienda que el Comando Armado se pronuncie al respecto dando una orientación de como debe ser el uso de los grados del personal de Inf. Marina en la práctica lo pertinente de ley, toda vez que en la actualidad están se usan de acuerdo a la unidad, el Oficial o Suboficial que ejerce el mando.

3.3 RELACIONES INTERPERSONALES

En la Infantería de Marina debemos fortalecer los lazos de unión y el espíritu de cuerpo, entre oficiales Suboficiales e Infantes de marina, que nos lleven a apoyarnos, en todos partes y en cualquier circunstancia. La presencia de un Infante de Marina nos debe invitar a recibirlo como un hermano. A través de campañas educativas a todo nivel.

3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1 IDENTIDAD:

Si realmente se quiere arreglar el los problemas de Infantería de Marina hay que comenzar por reorganizar el cuerpo como tal, de acuerdo a la doctrina de su utilización como una fuerza expedicionaria y dándole la cobertura de los ríos de nuestra geografía nacional.

Es importante que las acciones que se desarrollan en jurisdicciones terrestres sean entregadas al Ejército Nacional, solo de esta forma lograremos redireccionar nuestra verdadera razón de ser.

3.2 CON RELACION A LOS GRADOS:

Se recomienda que el Comando Armada se pronuncie al respecto dando una orden clara de cómo debe ser el uso de los grados del personal de IM. Mientras se tramita lo pertinente de ley, toda vez que en la actualidad estos se usan de acuerdo a la unidad, el Oficial o Suboficial que ejerza el mando.

3.3 RELACIONES INTERPERSONALES

En la Infantería de Marina debemos fortalecer los lazos de unión y el espíritu de cuerpo, entre oficiales Suboficiales e Infantes de marina, que nos lleven a apoyarnos, en todas partes y en cualquier circunstancia. La presencia de un Infante de Marina nos debe invitar a recibirlo como un hermano. A través de campañas educativas a todo nivel.

Así mismo deben adelantar campañas tendientes a unir las diferentes especialidades de la Armada, que coayuden a entender la importancia del trabajo en equipo el apoyo y la cooperación para el cumplimiento de las diferentes misiones asignadas.

3.4 EN CUANTO A FORMACIÓN DE OFICIALES DE IM

Romper el paradigma en el ingreso a la ENAP con relación a que en la incorporación de cadetes, no se contemple especialidad inicial, salvo para los cadetes mercantes, con esto tocamos el corazón y nacimiento del problema teniendo en cuenta lo siguiente; esta recomendación se origina en un momento coyuntural en el que el mando naval esta reestructurando la Infantería de Marina donde seria importante darle un enfoque de integración entre el componente naval con el de Infantería de Marina y viceversa.

Romper los paradigmas que nos han cobijado, apunta a las raíces del problema de la Infantería de Marina, Que realmente han nacido en nuestra Alma Mater.

Para operacinalizar lo recomendado seria aconsejable:

- Efectuar este proceso semestralmente Incrementar el numero de cadetes incorporados.
- Formación naval militar inicial con incorporación de materias propias del cuerpo de Infantería de Marina que deben conocer todos los cadetes como, la instrucción individual de combate, armamento I y II de IM, Inteligencia y Contrainteligencia, Operaciones fluviales y Sicológicas.

- Fortalecer la división de IM en la ENAP como un departamento de Infantería de Marina con oficiales y suboficiales de IM; Con un perfil de líderes, docentes, místicos y combatientes. Quienes tendrán la responsabilidad junto con los oficiales del Batallón de Cadetes de motivar a los cadetes y lograr frutos al momento de escoger especialidad. En los últimos años se ha logrado el cambio de especialidad dentro de la escuela sin contar con el ambiente apropiado que se plantea.
- Trasladar a la Escuela Naval Oficiales de IM a cargos de importancia como DENAP, CBEN, FACULTAD DE INGENIERIA, DEMYF entre otros.
- Crear el cargo de segundo comandante del batallón de cadetes y rotarlo por especialidades naval e Infantería de Marina, al igual que CBEN
- Todos los cadetes deben desarrollar por lo menos 2 ejercicios de orden abierto en la fase inicial naval militar de formación.
- Al año se escogerían especialidades.
- Crear los espacios propios para las actividades de Infantería de Marina dentro de la escuela como una política académica institucional y no como una lucha de oficial nombrado como jefe de la división de IM y/o comandante de la compañía de cadetes de IM.
- Fortalecer el mantenimiento y construcción de las pistas de entrenamiento de actividades propias de IM dentro de la escuela naval así como el pañol de ayudas de instrucción y aulas especializadas de armamento, comunicaciones, tiro, tiro láser, lecciones aprendidas.

3.5 PREPARACIÓN PROFESIONAL DE OFICIALES

Este es un aspecto que ha generado un gran inconformismo desde hace muchos años y a generado el retiro de muchos oficiales, que se han sentido engañados por la institución que desde la incorporación le ofrece a los aspirantes la oportunidad de capacitarse profesionalmente aparte de la carrera de las armas.

Dentro del cuerpo de infantería de marina el ser destinado a la escuela naval para adelantar curso de capacitación profesional tanto en ingeniería de construcciones como en ciencias de la administración, es un premio mientras que en la especialidad Naval es un derecho adquirido y casi una obligación.

En aras de ganar la guerra hemos sacrificado la formación profesional de los oficiales suprimiendo la complementación profesional presencial en ciencias de la administración cuando en la realidad 10 oficiales no van a hacer determinantes para terminar el conflicto, sin embargo si pueden ser determinantes en la organización, conducción, mando de las unidades. Por otra parte se han reducido los cupos para ingeniería de construcciones quedando de esta manera muchos oficiales sin capacitación profesional.

La realidad es que lograremos oficiales mejor estructurados y preparados cuando entendamos la importancia de la capacitación profesional y nos saquemos de la mente el que los oficiales de Infantería de Marina no necesitan estudiar sino prepararse para la guerra, no sería más conducente prepararse profesionalmente para afrontar y ganar la guerra?

Este aspecto es supremamente importante en lo relacionado a la incorporación de cadetes para la escuela naval, el joven colombiano cuando se presenta a la escuela tiene la gran expectativa de que carrera va a cursar no solo la gente entra con la expectativa de ser militar y por eso siempre hemos vendido las especialidad con las dos o una carrera, el no mandar a la escuela oficiales a complementación profesional genera dudas en los cadetes hacia su futuro y vienen las bajas.

3.6 PLAN DE TRASLADOS

Este es un aspecto fundamental dentro de la especialidad de IM. Y que cada año especialmente diciembre genera inconformismos, desmotivaciones y hasta retiros, causados por la falta de constancia en las políticas de traslados, inadecuada rotación del personal y una permisividad hacia muchos oficiales que quieren ser Infantes de Marina pero no ir a ninguna unidad comprometida en orden publico y mucho menos a las unidades de contraguerrilla.

Recomiendo que debe efectuarse un estudio muy particular sobre la situación de las unidades de IM, dándoles una categorización por su misión, localización, riesgo, bienestar, viviendas fiscales, educación, vías de comunicación, etc así mismo establecer un sistema computarizado similar al que maneja el Ejército Nacional que ayuda a que ^{haya} ~~allá~~ una rotación adecuada del personal, para que todos tengan oportunidad de conocer la infantería de marina en su gran dimensión y ^{haya} ~~allá~~ un equilibrio en las actuaciones en orden publico.

De esta forma se lograría una continuidad en el tiempo independiente de los cambios de comandos.

Es importante resaltar que en la actualidad mas del 70% de las unidades están comprometidas a misiones de orden público si a esto le agregamos la destilación de oficiales navales a los Batallones para desempeñarse como oficiales de personal, logística y acción integral, vemos como cada vez los espacios para tomar un respiro en las operaciones son menores, por eso la importancia de contemplar el desempeño de oficiales de IM en unidades navales, el comando Armada y comando general.

3.7 RECONOCIMIENTO

- Es importante y fundamental establecer un plan de estímulo de personal, no como un plan mas, sino un verdadero sistema que tenga por objeto en forma sencilla y sin tantos pasos y tropiezos, exaltar al personal que se destaque en cumplimiento del deber y muy especialmente con relación a éxitos operacionales.
- Aumentar el cupo de cursos al exterior, intercambios con otras Infanterías de Marina y comisiones especiales.
- Considerar en el escalafón de cargos la posibilidad de que los oficiales de IM puedan acceder al comando de la Armada Nacional.
- Elaborar un plan de bienestar que contemple las familias
- Incluir Oficiales de IM en el estado Mayor naval y unidades navales
- Crear almacenes de partida de vestuario en las unidades de IM

- Que el comando de IM tenga autonomía presupuestal y mando sobre las unidades.

Anexo 1. Encuesta de motivación

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
CURSO DE COMANDO Y ESTADO MAYOR 2001

LA PRESENTE ENCUESTA TIENE COMO OBJETIVO ESTABLECER LOS FACTORES QUE AFECTAN LA MOTIVACION DE LOS OFICIALES SUPERIORES DE INFANTERIA DE MARINA, CON EL FIN DE ESTUDIARLOS Y PONERLOS EN CONOCIMIENTO DEL MANDO PARA QUE SE TOMEN POLITICAS Y OBJETIVOS CONCRETOS EN SU SOLUCION

POR FAVOR CONTESTE ESTA ENCUESTA EN FORMA FRANCA Y SINCERA LOS DATOS SUBNSTRADOS SON CONFIDENCIALES Y NO SE RECLAMARA DE SU NOMBRE

MARQUE CON X UNA SOLA OPCIÓN

1. GRADO QUE OSTENTA ACTUALMENTE

- | | |
|---------|--|
| a. MYCM | |
| b. TCOM | |
| c. CCOM | |

2. COMO LE GUSTARIA VER EN UN FUTURO A LA INFANTERIA DE MARINA

- | | |
|---|--|
| a. COMO UNA CUARTA FUERZA | |
| b. COMO UNA ESPECIALIDAD FLUVIAL DEL EJERCITO | |
| c. COMO UN CORPO DE LA ARMADA NACIONAL | |
| d. COMO ESTA ACTUALMENTE UNA ESPECIALIDAD | |
| e. OTRA | |

3. ESTA DE ACUERDO QUE LOS GRADOS SEAN IGUALES EN LA ARC SI NO

4. AL CAMBIAR LA DENOMINACION DE LOS GRADOS DE IM SE

- | | |
|--|--|
| a. PERDIERA IDENTIDAD DEL CUERPO IM | |
| b. GANARIA UNIDAD EN ANOS DE LA IGUALDAD | |
| c. GANARIA IDENTIDAD INSTITUCIONAL ARC | |
| d. OTRA | |

5. COMO SE SIENTE USTED COMO OFICIAL DE INFANTERIA DE MARINA

- | | |
|---------------------------------|--|
| a. MUY Satisfecho | |
| b. Satisfecho | |
| c. Ni bien ni me desagrada | |
| d. Ni me agrada ni me desagrada | |
| e. Insatisfecho por que me toca | |
| f. Insatisfecho | |

6. DURANTE SU CARRERA HA ESTADO SATISFECHO EN LA INSTITUCION ARC

- | | |
|--------------------------|--|
| a. SIEMPRE | |
| b. CUY MUCHA FRECUENCIA | |
| c. PERIODICAMENTE | |
| d. ALGUNAS VECES | |
| e. POCO DE VEZ EN CUANDO | |
| f. NUNCA | |

Anexo 1. Encuesta de motivación

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA CURSO DE COMANDO Y ESTADO MAYOR 2001

LA PRESENTE ENCUESTA TIENE COMO OBJETIVO ESTABLECER LOS FACTORES QUE AFECTAN LA MOTIVACIÓN DE LOS OFICIALES SUPERIORES DE INFANTERÍA DE MARINA, CON EL FIN DE ESTUDIARLOS Y PONERLOS EN CONOCIMIENTO DEL MANDO PARA QUE SE TRACEN POLÍTICAS Y OBJETIVOS CONCRETOS EN SU SOLUCION.

POR FAVOR CONTESTE ESTA ENCUESTA EN FORMA FRANCA Y SINCERA LOS DATOS SUMINISTRADOS SON CONFIDENCIALES Y NO SE REQUIERE DE SU NOMBRE.

MARQUE CON X UNA SOLA OPCIÓN

1. GRADO QUE OSTENTA ACTUALMENTE
 - a. MYCIM ()
 - b. TCCIM ()
 - c. CRCIM ()

2. COMO LE GUSTARÍA VER EN UN FUTURO A LA INFANTERÍA DE MARINA.
 - a. COMO UNA CUARTA FUERZA ()
 - b. COMO UNA ESPECIALIDAD FLUVIAL DEL EJERCITO ()
 - c. COMO UN CUERPO DE LA ARMADA NACIONAL ()
 - d. COMO ESTA ACTUALMENTE UNA ESPECIALIDAD ()
 - e. OTRO _____

3. ESTA DE ACUERDO QUE LOS GRADOS SEAN IGUALES EN LA ARC. SI _____
NO _____

4. AL CAMBIAR LA DENOMINACIÓN DE LOS GRADOS DE IM SE:
 - a. PIERDE IDENTIDAD DEL CUERPO IM. ()
 - b. GANA ESPACIO EN ARAS DE LA IGUALDAD ()
 - c. GANA IDENTIDAD INSTITUCIONAL ARC ()
 - d. OTRO _____

5. COMO SE SIENTE USTED COMO OFICIAL DE INFANTERÍA DE MARINA.
 - a. SATISFECHO ()
 - b. CONTENTO ()
 - c. BIEN NO ME DESAGRADA ()
 - d. NO ME AGRADA NI ME SATISFACE ()
 - e. TRABAJO POR QUE ME TOCA ()
 - f. INSATISFECHO ()

6. DURANTE SU CARRERA HA ESTADO SATISFECHO EN LA INSTITUCIÓN ARC.
 - a. SIEMPRE ()
 - b. CON MUCHA FRECUENCIA ()
 - c. PERIÓDICAMENTE ()
 - d. ALGUNAS VECES ()
 - e. MUY DE VEZ EN CUANDO ()
 - f. NUNCA ()

7. HA SIDO RECOMPENSADO POR SU TRABAJO
- SIEMPRE ()
 - CON MUCHA FRECUENCIA ()
 - PERIÓDICAMENTE ()
 - ALGUNAS VECES ()
 - MUY DE VEZ EN CUANDO ()
 - NUNCA ()
8. AL COLABORAR CON SU TRABAJO EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN, CON QUE INTENSIDAD SATISFACE SUS NECESIDADES ECONÓMICAS, DE ASCENSOS, EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE, PROGRESO.
- PLENAMENTE ()
 - GRAN SATISFACCIÓN ()
 - ALGUNA SATISFACCIÓN ()
 - INDIFERENTE ()
 - GRAN INSATISFACCIÓN ()
 - INSATISFACCIÓN ABSOLUTA. ()
9. CALIFIQUE LA AYUDA Y COLABORACIÓN QUE USTED CREE QUE EXISTE ENTRE LOS OFICIALES DE IM
- EXCELENTE ()
 - MUY BUENA ()
 - BUENA ()
 - ACEPTABLE ()
 - REGULAR ()
 - MALA ()
10. COMO SE SIENTE CON EL TRABAJO QUE LE CORRESPONDE HACER?
- REALIZADO ()
 - SATISFECHO ()
 - NI LO UNO NI LO OTRO ()
 - INSATISFECHO ()
 - MUY INSATISFECHO ()
11. QUE LO MOTIVA PARA CONTINUAR EN LA INFANTERÍA DE MARINA
- PODER ()
 - DINERO ()
 - ESTATUS ()
 - ESTABILIDAD LABORAL ()
 - SER PARTICIPE DEL CAMBIO ()
 - PROYECCIÓN PROFESIONAL ()
 - OTROS _____
12. QUE ES LO MAS IMPORTANTE QUE HA LOGRADO DENTRO DE SU CARRERA
- PREPARACIÓN PROFESIONAL ()
 - NIVEL ECONÓMICO ESTABLE ()
 - ESTATUS ()
 - DESARROLLO PERSONAL ()
 - SUBSISTIR ()
 - OTROS _____
13. CUALES HAN SIDO SUS MAYORES SACRIFICIOS DENTRO DE SU CARRERA
- FAMILIARES ()
 - FALTA DE PREPARACIÓN PROFESIONAL ()

- c. LIMITACIONES PERSONALES ()
 d. LIMITACIONES ECONÓMICAS ()
 e. LIMITACIONES FAMILIARES ()
 f. OTROS _____

MARQUE DE 1 A 5 SIENDO 5 LA MAS IMPORTANTE Y 1 LA MENOS IMPORTANTE

14. LA CRISIS DE LA INFANTERÍA DE MARINA SE DEBE.
- GESTIÓN DEL MANDO NAVAL ()
 - GESTIÓN DE LOS COMANDANTES DE IM ()
 - A LA FALTA DE UN PLAN DE DESARROLLO ()
 - EL PROBLEMA DE ORDEN PUBLICO NO HA SIDO UNA PRIORIDAD EN LA ARC. ()
 - FALTA DE COMPROMETIMIENTO DE LOS OFICIALES DE IM ()
15. PARA COMPENSAR LA FALTA DE OFICIALES DE IM USTED CREE CONVENIENTE:
- CONTINUAR CON CURSOS DE PROFESIONALES DE 1 AÑO ()
 - PREPARAR EN LA ENAP EN UN AÑO Y MEDIO S/O CABOS PRIMEROS Y SEGUNDOS PARA ASCENDER A STCIM ()
 - INGRESO A LA ENAP SIN ESPECIALIDAD, AL AÑO ESCOGER ESPECIALIDAD, PARA OBTENER FRUTOS FORTALECER LA DIVISIÓN DE INFANTERÍA DE MARINA EN LA ESCUELA NAVAL ()
 - HACER CURSOS EXTRAORDINARIOS CON ALUMNOS DE LA ENSUB Y EFIM DE 2 AÑOS ()
 - GESTIONAR Y RECIBIR OFICIALES DE LAS OTRAS FUERZAS ()
 - OTRA _____
16. EN SU CRITERIO EN QUE OTRO CAMPO PROFESIONAL DEBEN PREPARARSE LOS OFICIALES DE IM.
- ÚNICAMENTE LO RELACIONADO A LA GUERRA SU PROFESIÓN ()
 - CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN ()
 - DERECHO ()
 - INGENIERÍA DE CONSTRUCCIONES ()
 - ACCEDER A DOS O TRES CARRERAS DIFERENTES DE ACUERDO A LAS CAPACIDADES Y HABILIDADES. ()
 - OTRAS _____
17. SI USTED EFECTUARA UN PLAN ESTRATÉGICO PARA BIENESTAR DE LOS OFICIALES SUPERIORES DE IM. DIGA 5 ASPECTOS EN LOS CUALES CENTRARÍA SU ATENCIÓN.
- _____
 - _____
 - _____
 - _____
 - _____
18. SI ESTUVIERA EN SUS MANOS REALIZAR 5 PROYECTOS CONCRETOS PARA LOS OFICIALES SUPERIORES DE IM CUALES SERIAN
- _____
 - _____
 - _____

d. _____
e. _____

19. SI USTED FUERA EL COMANDANTE DE LA INFANTERÍA DE MARINA, MENCIONE 5 PROYECTOS QUE DESARROLLARÍA PARA MEJORAR SUSTANCIALMENTE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA IM.

a. _____
b. _____
c. _____
d. _____
e. _____

MYCIM JORGE TADEO CASTAÑEDA GARZON

BIBLIOTECA CENTRAL DE LAS FF.MM.

"TOMAS RUEDA VARGAS"



201005940