



Implementación de un sistema de gestión de calidad  
para una unidad táctica

**Juan Carlos Mesa Serrano**  
**Leonel Ballesteros Rodríguez**  
**Javier Gahona Gamboa**

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

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN  
DE CALIDAD PARA UNA UNIDAD TÁCTICA**

**MAYOR. JUAN CARLOS MESA SERRANO  
MAYOR. LEONEL BALLESTEROS RODRÍGUEZ  
MAYOR. JAVIER GAHONA GAMBOA**

**FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA  
ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA**

**CURSO CEM – 2006**

**BOGOTÁ, D.C. OCTUBRE DE 2006**

**FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA  
ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA**

**TRABAJO DE GRADO**

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN  
DE CALIDAD PARA UNA UNIDAD TÁCTICA**

**Mayor. JUAN CARLOS MESA SERRANO  
Mayor. LEONEL BALLESTEROS RODRÍGUEZ  
Mayor. JAVIER GAHONA GAMBOA**

**CURSO CEM – 2006**

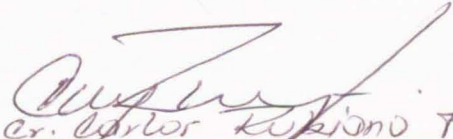
**Director:**

**Teniente Coronel JUAN CAMILO PRIETO ESPITIA**

Nota de aceptación:

EL TRABAJO CUMPLIÓ CON LOS  
REQUERIMIENTOS ESPECIFICADOS.

Presidente del Jurado

  
Sr. Carlos Robinson F.

Jurado



CN. JAIME DURAN

Jurado

Jurado

Bogotá, D.C., 30 de Agosto de 2006

Como homenaje sentido a los hombres y mujeres de las FF.MM que han ofrendado sus vidas en defensa de la Patria y sus instituciones, porque ellos son el mejor ejemplo para que quienes seguimos en el camino demos nuestro mejor esfuerzo para hacerlas cada día más grandes.

## AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Las FF.MM que nos han permitido nuestro desarrollo profesional y personal al servicio del pueblo colombiano y sus más caros ideales.

Al Comandante General de las Fuerzas Militares, al Director de la Escuela Superior de Guerra, al Personal de Instructores y Tutores, que han orientado día a día nuestras tareas en la formación como futuros Comandantes de las Unidades Tácticas, encargadas del cumplimiento institucional en cada región de la Patria.

A nuestras familias, que han aportado su cuota de sacrificio en el logro de la noble misión del Soldado colombiano para el bienestar de toda la Nación.

# TABLA DE CONTENIDO

EL CONCEPTO DE GESTIÓN DE CONTROL DE CALIDAD Y SU APLICACIÓN EN LAS U.T.....	6
INTRODUCCION.....	8
1 LA CALIDAD COMO OBJETIVO.....	11
1.1 GESTION DEL TALENTO HUMANO COMO SINONIMO DE CALIDAD ...	20
1.2 EL TRABAJO EN EQUIPO: GARANTIA DE CALIDAD .....	23
1.2.1 Características de equipos efectivos que funcionan.....	23
2 LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS APLICADA A LA UNIDAD TACTICA	
30	
2.1 LA ESTRATEGIA KAIZEN.....	33
2.1.1 Definición .....	34
2.1.2 Proceso de planificación y mejora estratégica .....	37
2.1.3 La estrategia kaizen. Equipos – Sistemas – Procesos.....	42
2.1.4 Capacidad desaprovechada de los subalternos.....	42
2.1.5 Falta de enfoque y posicionamiento .....	45
2.1.6 Tiempo .....	46
2.1.7 Información.....	47
2.1.8 Desperdiciar las oportunidades del entorno.....	48
2.1.9 Desperdiciar las fortalezas de la empresa .....	48
2.2 PROCESO DE INNOVACIÓN PERMANENTE.....	50
2.2.1 Factores Fundamentales de Supervivencia .....	51
2.3 CONCLUSIONES SOBRE LA ESTRATEGIA KAIZEN .....	52
2.4 ¿PRIVATIZAR LAS FUERZAS MILITARES?.....	54
3 LA ESTRATEGIA MILITAR Y LA CONCEPCION ESTRATEGICA DE LA ADMINISTRACION .....	60
3.1 ESTRATEGAS MILITARES.....	60
3.1.1 SUN TZU.....	61
3.1.2 KARL VON CLAUSEWITZ (1780-1831) .....	62
3.2 LA ESTRATEGIA MILITAR EN LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS: 63	
4 LA APLICACIÓN DE LA INFORMÁTICA EN LA GESTION DE CALIDAD EN LAS UNIDADES MILITARES.....	70
5 CONCLUSIONES .....	83
6 RECOMENDACIONES .....	86
7 BIBLIOGRAFIA .....	88

# **EL CONCEPTO DE GESTIÓN DE CONTROL DE CALIDAD Y SU APLICACIÓN EN LAS U.T.**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La globalización no sólo involucra los aspectos comerciales del Estado moderno, exige una actualización de todas sus instituciones para una real participación en el mercado mundial dentro de las condiciones de igualdad que busca esa práctica.

La eliminación de las fronteras físicas como referente de nacionalidad dentro del contexto de la “aldea global”, no quiere decir que principios como soberanía, territorialidad y nacionalidad desaparezcan, por el contrario los Estados se ven abocados a nuevas amenazas y requieren de FF.MM eficientes y eficaces para responder a los nuevos retos, entre ellos hoy la globalización del terrorismo. Por ello se hace necesario que las instituciones militares adopten igualmente la gestión del control de calidad, para estar de acuerdo con las nuevas realidades mundiales.

## **FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Están las FF.MM. colombianas en condiciones de aplicar un sistema de gestión de calidad en sus Unidades Tácticas para mejorar su eficiencia y eficacia?

## **JUSTIFICACION**

Colombia hace parte de una realidad mundial inmersa en el proceso de globalización, como parte integral de la comunidad internacional no es ajena a los procesos de modernización institucional, entre ellas sus FF.MM., que le exigen a los Estados modernos para competir con éxito antes los nuevos retos y exigencias de esa comunidad.



Esos retos y metas sólo pueden ser alcanzados por los Estados que muestren resultados de calidad, es decir que encaminen sus objetivos a la eficiencia y la eficacia, dentro de ese esfuerzo, las FF.MM. deben jugar un papel primordial brindando absoluta seguridad para el desarrollo económico y social, así como en la colaboración de las tareas de apoyo que exija la comunidad internacional frente a los retos de un terrorismo también globalizado.

## **OJETIVOS:**

El presente trabajo busca alcanzar los siguientes objetivos:

### **OBJETIVO GENERAL**

Proporcionar los conocimientos básicos para entender el control de los procesos dentro del marco de un Sistema de Gestión de la Calidad en la labor de Comando de la Unidad Táctica.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Entender y aplicar los conceptos relativos al control de los procesos.
- Señalar como la labor del Comando de la U.T. implica la administración y disposición con calidad de los recursos disponibles para el cumplimiento de la misión institucional.
- Conocer la necesidad del mejoramiento continuo enmarcado en los procesos de realización.
- Comprender la interrelación de los procesos de planificación y realización de la misión institucional.

## INTRODUCCION

Debido al proceso de cambio acelerado y a la competitividad global, donde la liberalización de las economías y la libre competencia vienen a caracterizar el entorno empresarial, Las instituciones del Estado deben asumir el protagonismo para contribuir al crecimiento y al desarrollo económico del país y colaborar con la economía internacional.

Ese protagonismo se requiere también de las FF.MM. llamadas a garantizar la seguridad y la estabilidad institucional para permitir que se alcancen las metas de desarrollo propuestas por los gobiernos dentro de sus estrategias de inserción en la globalización.

Las Fuerzas Militares deben prestar un servicio no sólo de calidad, sino eficiente y eficaz, por eso la administración de una Unidad Táctica debe ser vista por su Comandante como la gerencia de una empresa con clientes internos, sus Oficiales, Suboficiales y Tropas, y clientes externos, los ciudadanos, obligándose a la satisfacción de ellos para el cumplimiento de su misión y objetivos.

La implementación del sistema de gestión de calidad en la Unidad Táctica requiere de un Comandante que sea Líder de calidad, que practique y exteriorice virtudes de calidad total, como<sup>1</sup>:

- Tener visión de futuro. (Para motivar a sus seguidores)
- Tener el permanente deseo de mejorar
- Ser realista. (No basarse en suposiciones sino en hechos concretos)
- Promover el cambio, ser innovador
- Arriesgar. (No ser un mero continuador de los acontecimientos)

---

<sup>1</sup> Ganser, Olga. *Sistema de gestión de la calidad. Instituciones Nacionales relacionadas con la calidad.* Disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/admpro3og.htm>.

- Ser Creativo. (Imaginar nuevas posibilidades)
- Estar comprometido. (Con su organización y su equipo)
- Compartir el Liderazgo generando liderazgo. Saber delegar
- Ser Motivador.
- Autoestima elevada (Tener seguridad, sin perder la humildad)
- Tener sensibilidad para corregir errores.
- Saber escuchar a sus clientes externos, internos y proveedores.
- Ser un estudiante permanente.(Ser el ejemplo)
- Mantener una “Conducta ética”.
- Contagiar energía a los demás

Estas son las principales calidades que le permitirán al Comandante de la Unidad Táctica vincular a sus subordinados (clientes internos) y a las instituciones y los ciudadanos cuya seguridad se le ha confiado (clientes externos), al proceso de calidad total en la U.T.

El Acuerdo 0040 de 2004 del Ministerio de la Defensa Nacional ya ha comenzado la aplicación del sistema de gestión de calidad en el sector salud de las FF.MM., como parte de ese proceso de modernización dentro de los retos de la globalización<sup>2</sup>.

Este sistema de gestión de calidad debe extenderse en virtud de la ley a todas las instituciones y sectores relacionados con la administración pública; así lo señala la Ley 872 de diciembre 30 de 2003, “por la cual se crea el Sistema de Gestión de la Calidad en la Rama ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios”, que es de obligatorio cumplimiento para todas las entidades públicas del Estado. Además mediante el Decreto 4110 del 9 de diciembre de 2004 se reglamentó la Ley 872 de 2003 y se adoptó la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.

---

<sup>2</sup> Ministerio de la Defensa. Consejo Superior de Salud de las FF.MM. y de la Policía Nacional. Acuerdo No. 0040 de diciembre 10 de 2004. Publicado en el Diario Oficial No. 45.826 de viernes 18 de febrero de 2005. Bogotá.

Las nuevas realidades mundiales exigen unas FF.MM para afrontar con éxito las nuevas amenazas que surgen con el desarrollo tecnológico, por eso los Oficiales y Suboficiales en las U.T. deben conocer y aplicar esos desarrollos tecnológicos; el continuo avance de éstos exige entonces que las U.T., de acuerdo al Arma de pertenencia, estén en capacidad de responder a las nuevas exigencias; por lo que el sistema de gestión de calidad implica que éstas se conviertan en permanentes escuelas de formación de sus integrantes.

# 1 LA CALIDAD COMO OBJETIVO

Dar una definición de "calidad" no es fácil, dada la perspectiva multidimensional que este concepto tiene. Así, sólo en el ámbito lingüístico, la Real Academia Española, en el Diccionario de la Lengua Española de 1984, Tomo I, página 242, define calidad como una "cualidad", una "manera de ser", "alguien que goza de la estimación general", o "lo mejor dentro de su especie". En la carrera militar, como en otras áreas del conocimiento, el término se aplica a la excelencia de una disciplina, a la perfección de un proceso, a la obtención de buenos resultados con una determinada técnica o procedimiento<sup>3</sup>.

Puede decirse que la Gestión de la Calidad es consustancial a la actividad de la empresa como de las U.T. militares. No obstante, durante muchos años se desarrolló con criterios y aplicaciones dispares y su práctica fue ocasional e intuitiva<sup>4</sup>, es decir, el concepto de calidad era latente, pero no se había desarrollado como teoría administrativa.

Es a partir de la Segunda Guerra Mundial, cuando comienza a darse a la Gestión de la Calidad el carácter de función específica y a hacerla aparecer de norma explícita en los organigramas de las compañías<sup>5</sup>, siendo estos principios aplicables a la Unidad Táctica vista como una empresa o compañía que produce un servicio para el beneficio de una comunidad.

Tomando ese momento como punto de partida, podemos distinguir tres etapas diferentes y sucesivas en el desarrollo de las teorías de la calidad, así:

- El Control de Calidad.

---

<sup>3</sup> García, Roberto E. *El concepto de calidad y su aplicación en Medicina*. Rev. méd. Chile, jul. 2001, vol.129, no.7, p.825-826. ISSN 0034-9887.

<sup>4</sup> *Introducción a los conceptos de calidad*. Disponible en <http://www.mgar.net/soc/isointro.htm>

<sup>5</sup> *Ibíd.*

- El Aseguramiento de la Calidad.
- La Calidad Total.

No se puede hablar, en realidad, de momentos claramente determinados en los que la Gestión de la Calidad cambia de forma brusca y radical al pasar de una etapa a la siguiente. Se trata más bien de ideas y conceptos que han ido incorporándose a los ya existentes y conviven con ellos, pero que marcan las tendencias seguidas por la mayoría de las empresas en sucesivos períodos, con las lógicas diferencias en tiempo e intensidad, según países<sup>6</sup>.

Son muchas las definiciones que existen sobre el concepto 'calidad'. A continuación se detallan algunas de las ofrecidas por distintos expertos en la materia<sup>7</sup>:

- Calidad es 'hacer las cosas bien'.
- Calidad es 'ofrecer al cliente lo que se le ha prometido'.
- Calidad es 'identificar, aceptar, satisfacer y superar continuamente, las expectativas y necesidades de las personas relacionadas con la organización (clientes, empleados, directivos, proveedores, sociedad, etc.)'.
- Calidad es 'la facultad de un conjunto de características inherentes a un producto, sistema o proceso, para cumplir los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas' (ISO 9000).

Por otro lado, son numerosas las ocasiones en las que la calidad se presenta como sinónimo de **buena gestión de la organización**.

La gestión total de la productividad se define como el proceso de administración que sigue las cuatro fases del "ciclo de la productividad", que están conformadas por las actividades de medición, evaluación, planeación y mejora, todo ello con el propósito de incrementar de manera continua, sistemática y consistente los niveles de productividad, resguardando

---

<sup>6</sup> *Ibíd.*

<sup>7</sup> *Ibíd.*

siempre la más alta performance en materia de calidad, llevando ello a una más apropiada utilización de los recursos a los efectos de mejorar la posición competitiva<sup>8</sup>.

Como filosofía y sistema la Gestión Total de Productividad, o mejor Gestión de Productividad Total, implican la mejora en todas continua y sistemática en todas y cada una de las áreas, sectores, actividades y procesos que conforman la organización. La mejora en la productividad sólo puede lograrse mejorando la empresa como sistema y no apuntando a mejoras individuales que terminan perjudicando a la empresa en su conjunto. Así pues de poco sirve que un vendedor incremente en gran forma sus ventas, si las mismas no pueden cumplirse dado que el sector productivo no está en condiciones de generar en calidad, costos, tiempo y cantidad los valores prometidos a los clientes y consumidores. Tampoco servirá aumentar la productividad a costa de aumentar innecesariamente los inventarios de productos terminados y en proceso<sup>9</sup>.

Para el caso de la U.T. esos principios tienen plena aplicación, medición, evaluación, planeación y mejora, hacen parte de la labor diaria del Comandante sobre el desempeño interno y externo de su Unidad, de tal manera que llegar a la excelencia implica el mejoramiento continuo de la U.T. como sistema y no sólo a través de la promoción de individualidades que terminan provocando roces o celos profesionales.

De nada sirve una U.T. exitosa en lo operacional pero con serios problemas a su interior, tal situación terminaría generando procesos de descomposición interna que se convierten en amenaza no sólo para ella, sino para la institución militar. Así mismo, puede estar generando costos operativos muy altos que no se compensan en la relación costo/beneficio.

Lo primordial, en una exitosa gestión de control de calidad, es conocer en profundidad los procesos productivos de cada bien o servicio generado por la empresa. A partir de ello deben ser seleccionadas aquellas técnicas que sean más apropiadas para lograr el

---

<sup>8</sup> Lefcovich, Mauricio. *Preguntas y respuestas sobre gestión de calidad total*. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/aspectos-para-la-gestion-de-productividad-total.htm>

<sup>9</sup> *Ibíd.*

mejoramiento. No se aplican las mismas técnicas si se trata de una actividad minera o de otra de carácter agrícola o fabril, y aún dentro de cada actividad en concreto existirán diferencias en función del tipo de productos, del tamaño de la empresa y de sus posibilidades financieras para invertir o no en nueva tecnología<sup>10</sup>.

Elegidas las técnicas más apropiadas, el paso siguiente es planificar su correcta implementación.

De lo dicho se puede concluir que en primer lugar es fundamental una concientización por parte de los Oficiales, Suboficiales y transmitirla a las Tropas, a los efectos de que asimilen la fundamental y crítica importancia que tiene la implementación de un sistema destinado a la gestión y mejora continua de la productividad, esto es de la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de la misión institucional. En segundo lugar es crítico un buen diagnóstico, para a partir de allí determinar las técnicas a aplicar, la capacitación y la implementación de los nuevos métodos<sup>11</sup>.

Nunca debe dejarse de recalcar que en ésta era dada en llamar del conocimiento, la gestión del mismo es fundamental para la mejora continua en los niveles de productividad. Los conocimientos y la creatividad son la fuente de la productividad, y por lo tanto la capacitación en un factor crítico a la hora de querer hacer realidad ésta<sup>12</sup>.

De esta manera, la primera tarea del Comandante de la U.T. será el conocimiento íntimo de la realidad de su Unidad, de cuáles son las rutinas que se desarrollan, las relaciones interpersonales que se dan, las costumbres y tradiciones de cada grupo étnico que la compone, es decir de cada individualidad y su relación con el funcionamiento de la U.T.

Así mismo, del nivel de profesionalización y especialización de los Oficiales, Suboficiales, Soldados Profesionales y del personal civil que la compone, para determinar si las

---

<sup>10</sup> *Ibíd.*

<sup>11</sup> *Ibíd.*

<sup>12</sup> *Ibíd.*



funciones que está desempeñando se ajustan a su perfil, pues muchas veces una equívoca asignación de tareas es fuente de riesgos y de insatisfacción. Ello lo llevará a determinar las necesidades de capacitación y preparación que existen en la Unidad para mejorar los procesos y la calidad del servicio que debe prestarse.

Sólo de esta manera podrá sentirse cada individuo como parte de un todo, de un sistema, y teniendo esa identidad y esa conciencia de pertenencia aportará lo mejor de sí para el cumplimiento de los objetivos generales y por ende a la excelencia de la Unidad.

Un principio fundamental de la gestión de calidad señala:

*“Para lograr una participación espontánea y positiva del personal, es necesario establecer una cultura empresarial basada en un gran respeto al ser humano. Este respeto a la persona se evidencia en hechos tales como: tener en cuenta su opinión, darle formación, aceptar sus buenas ideas, etc.”*<sup>13</sup>

A esta altura podría ser válido preguntarse: ¿Pero que tienen que ver las teorías de la administración civil con los procesos militares? La respuesta es sencilla: Toda la teoría de la administración se deriva de las estrategias y tácticas militares, el libro de cabecera de los administradores civiles es El Arte de la Guerra de Tsun Tzu.

La llamada Calidad Total es, por lo tanto, cualquier cosa menos un sistema definido y estático. La Calidad Total es una filosofía, una cultura, una estrategia, un estilo de Comando. De aquí que la Calidad Total sea entendida y aplicada de muy diferentes formas en distintas Unidades y por diferentes Comandantes.

Sin embargo, se señalan diez principios básicos para la gestión de calidad, que pueden considerarse como la piedra angular del éxito de la misma:

---

<sup>13</sup> *Introducción a los conceptos. Ob.cit.*

***“1. Cumplirás con tus clientes sobre todas las cosas.***

*Porque los clientes son la razón de ser de tu empresa y de tu trabajo, crearás conciencia en todo tu personal de cumplir con ellos.*

***2. Harás de la honestidad tu principal valor.***

*Jamás mentirás, haz lo que dices que harás.*

***3. Cumplirás tus compromisos en tiempo y forma.***

*Esto es lo que distingue a un profesional de un improvisado.*

***4. Privilegiarás los resultados sobre los quehaceres.***

*Porque lo que cuenta son los resultados, no fomentes el quehacer, asegura los resultados.*

***5. Jamás cometerás el mismo error dos veces.***

*Esto define a la gente pro-activa, aprende de tus errores.*

***6. Tratarás a tus colaboradores como quieres que ellos traten a tus clientes.***

*Porque es tu gente la que logra la satisfacción de tus clientes.*

***7. Más que jefe serás un líder.***

*a. Nunca harás nada que no estés dispuesto de permitirlo a tu gente y*

*b. Nunca le pedirás nada a tu gente que tú no estés dispuesto a hacer.*

#### **8. Compartirás los beneficios con tu gente.**

*La gente no se motiva permanentemente solo con palabras, necesitan sentir en carne propia los beneficios de sus logros.*

#### **9. Fomentarás el trabajo en equipo.**

*Esto promueve la participación del personal, y en equipo se logran las mejores soluciones a los problemas o los mejores resultados de los proyectos.*

#### **10. Mantendrás finanzas sanas.**

*Las utilidades para las organizaciones son como el oxígeno para el ser humano, **necesario para la vida**, pero no son la razón de ser de su existencia.”<sup>14</sup>*

Ya se ha señalado anteriormente la definición de cliente, se hace referencia al personal de la U.T. y a la población de la jurisdicción donde ésta opera, de tal manera que el simple ejercicio de tener en mente el concepto “mi Unidad y mi jurisdicción”, define claramente la aplicación de estos principios en el ejercicio del Comando.

Ninguna empresa que quiere ser competitiva, conquistar nuevos mercados, permanecer en los ya ganados puede descuidar la gestión de una buena calidad de servicio, que involucra el estar plenamente identificados con sus clientes, prestarle la atención en satisfacerles sus necesidades, en hacerles ver lo importante que son para la empresa sus peticiones, su tranquilidad, su comodidad, sus quejas<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Sosa Pulido, Demetrio. *Los mandamientos de la calidad son 10 y cómo cumplirlos*. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Ger/mandamientos-de-la-calidad.htm>

<sup>15</sup> Mora Vanegas, Carlos. *La relevancia de una buena gestión de calidad y servicio*. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/importancia-de-la-gestion-de-calidad-y-servicio.htm>

La anterior reflexión, llama al Comandante de la U.T. a tener en especial cuenta a la población del área de jurisdicción; a involucrarse más en tareas de acción integral para ganar el respeto y el apoyo de la comunidad a la Unidad; que tan importante es que cada ciudadano se convierta en una fuente confiable de información para prevenir y controlar la acción de los bandidos o de cualquier enemigo.

Que en las operaciones que adelante la Unidad éstos ciudadanos sientan un elemento integrador que les brinda la seguridad que necesitan, al fin y al cabo ese es el producto que 'vende' la Unidad a sus clientes externos.

Pero también le indica que debe ser receptivo y proactivo ante las quejas, reclamaciones y hasta a las sugerencias que hace población le haga llegar al Comando; la desatención de estas genera desconfianza y hasta animosidad, impidiendo o dificultando así el logro de los objetivos de la Unidad.

De ahí que el Comandante debe saber transmitir a sus hombres el significado y alcance de los diez mandamientos a que antes se hacía referencia; cada hombre de la Unidad debe aplicarlos en las relaciones internas y en las relaciones con la comunidad; lo contrario no pasaría de unos meros enunciados teóricos que a nada llaman.

Para el Comandante de la U.T., como para el gerente de empresa, el éxito de su labor reside en la aplicación de principios tales como: Objetividad, control absoluto, máximo compromiso, dinamismo, facilidad y practicidad operativa<sup>16</sup>.

Las teorías de calidad, sin embargo, no aseguran por sí solas el mejoramiento de la gestión, la disminución de los riesgos, de los incidentes y las fallas del servicio, el mejor relacionamiento con los ciudadanos y el éxito global de la institución. Requieren de un marco de relacionamiento institucional, en el que prime la convicción sobre la necesidad de trabajar bien; de hacerlo bien desde el comienzo.

---

<sup>16</sup> Ibid.

Este aspecto, que descansa en la gestión del recurso humano, pasa por la adopción de medidas de carácter organizacional que fomenten la cultura de la calidad y que resulten verdaderamente convincentes a todos los involucrados; requiere necesariamente, el desarrollo de acciones de capacitación que permitan a las U.T. alcanzar los estándares de servicio esperados y documentados<sup>17</sup>.

Al referirse a la gestión de calidad como requisito para que Colombia ingrese competitivamente a los mercados derivados de los tratados de libre comercio, Hernando Gómez<sup>18</sup> señala que la nueva frontera de calidad se ha venido delimitando con la reevaluación de los paradigmas tradicionales asociados a la calidad. Hace tiempo se hablaba fundamentalmente de las características que el productor u oferente de servicios consideraba que debían cumplir sus productos, pero se no tenía en cuenta la voz del cliente. Por ello, en un pasado no distante, se reflexionaba ampliamente no sólo sobre los requisitos técnicos que impone el consumidor para satisfacer sus necesidades y expectativas y que se convierten en insumos valiosos para adelantar procesos de innovación, sino también del valor agregado diferenciador incorporado a un producto al ser lanzado al mercado.

*"Hoy en día, al concepto moderno de calidad empresarial se asocian otras ideas de gestión integral. Por ejemplo, al adentrarnos en esferas diferentes a la gestión de procesos, pero que hacen parte del área a la que nos referimos, encontramos preceptos como la gestión estratégica, la gestión de la cultura y la responsabilidad social de las organizaciones. Estos tres conceptos deben servir de brújula a cualquier entidad, en el mejoramiento continuo de la calidad empresarial"*<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> Competencia Laboral. Cuarenta preguntas sobre competencia laboral. OIT. En <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xxvii.htm>.

<sup>18</sup> Gómez, Hernando José. *El TLC y la calidad empresarial*. Seminario ISO 10015. ICONTEC. En <http://www.icontec.org.co/Prensa.asp?ContentId=703>

<sup>19</sup> *Ibíd.*

El anterior concepto, reafirma lo que se ha venido diciendo; la gestión de calidad en las U.T. militares debe estar encaminada a la gestión estratégica, la gestión de cultura y a la responsabilidad social que compete a las FF.MM. como guardianas de la constitucionalidad y sostén de la nacionalidad, mediante la administración con calidad de los recursos disponibles y la gestión proactiva de todos sus integrantes.

## **1.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO SINÓNIMO DE CALIDAD**

Al llegar al Comando de una Unidad Táctica, como al ingresar a un cargo directivo en una empresa, existen muchas expectativas tanto en la persona como en la organización.

La persona espera poder desarrollar y poner en práctica toda su experiencia adquirida en trabajos anteriores y aplicar los conocimientos obtenidos en su formación académica, conseguida a través de los años de estudios en la universidad, como en la Escuela de Formación y en experiencia como Oficial de las FF.MM. Sus expectativas se concentran en demostrar que su capacidad de gestión le permitirá alcanzar grandes logros y avanzar significativamente a través de ascensos e incrementar su calidad de vida<sup>20</sup>.

De igual manera al asumir como Comandante de una U.T. se generan similares expectativas, tanto en el Oficial como en la Unidad y en general en todos los niveles jerárquicos; se asume el Comando con la esperanza de mejorar las calidades del servicio, no por considerar que lo anterior esté mal, sino con el deseo de emular y superar lo alcanzado.

De tal manera, que el primer que debe enfrentarse al asumir un Comando, además del ya señalado de conocer íntimamente la Unidad, es hacernos conocer de los componentes de

---

<sup>20</sup> Gestión del talento humano. *El reto de generar valor en el desempeño del cargo*. En <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gest talento.htm>

ella, de cuál va a ser nuestro estilo de Comando y cómo transmitir el modelo al que se aspira, recordando siempre que todo cambio conlleva resistencias.

Los americanos tienen un término para ese período inicial, el coaching o período de aprendizaje. Esta nueva disciplina posee verdadero poder transformador en cuanto a la adquisición del liderazgo personal necesario para transformar a las empresas en verdaderas organizaciones aprehendientes.

La consecuencia de esto: mejora en los resultados. El gran tema que obsesiona a cualquier directivo de una empresa, como al Comandante de una U.T. es cómo aplicar correctamente este método, entre otras cosas, teniendo en cuenta el factor tiempo.

*“Los procesos de coaching tienen un tiempo quizás distinto, a la rapidez con que pretendemos manejarnos tanto los que enseñan (coach) como los que aprenden (coached), ¿pero cómo funciona el proceso de aprendizaje?”<sup>21</sup>*

La nueva información que llega a una persona es “asimilada” en función de lo adquirido previamente. Luego existe una “acomodación” de lo aprendido con lo cual hay transformación de los esquemas de pensamiento ante nuevas circunstancias<sup>22</sup>; es decir, al aplicar el principio del coach en la U.T es necesario transmitir a los subordinados la idea de lo que se quiere hacer, capacitarlos en ella y poner en práctica lo teórico en cada aspecto práctico en que se vean comprometidos.

*“Dicho de otra manera, el coach intenta al cuestionar los juicios que el coachee logre cambiar su observador ante una determinada situación en la que el coachee no está siendo efectivo. Este cuestionamiento va siendo asimilado por el coachee montado sobre experiencias anteriores de fracasos o éxitos, según haya hecho algo nuevo o no, en alguna otra situación de la vida.*

---

<sup>21</sup> Benedetti, Teresa. *Acerca del tiempo de un coaching*. Administración del Talento Humano. En <http://www.gestiopolis.com/canales7/trhh/coaching-como-una-herramienta-organizacional.htm>

<sup>22</sup> *Ibíd.*

*Luego deviene una acomodación de lo aprendido con lo cual hay transformación de los Esquemas de pensamiento ante nuevas circunstancias vivenciales*<sup>23</sup>.

Si en esa labor de enseñanza el Comandante tiene conciencia del esfuerzo mental que requieren los procesos de asimilación y acomodación en el personal, aprenderá a tener la paciencia infinita que se requiere para lograr esa pieza única y artesanal que puede ser cada proceso de enseñanza<sup>24</sup>.

Como valor agregado para el Comandante, se considera que el desarrollo de la misma debe ser considerado un desafío. El logro de los resultados mismos, pueden no solo atormentarlo, sino también al personal en caso de que no les alcance el tiempo “programado” pueden aparecer entonces *“in vivo e in situ los quiebres del coach, en pleno proceso. Lo cual es difícil remontar*<sup>25</sup>.

Un elemento entonces apropiado puede ser someterse al tiempo del aprehendiente. Este es un factor decisivo para ayudarle efectivamente a cambiar su observador, como verdadero aprendizaje, es decir sostenible en el tiempo y por ende con modificación de modelo mental<sup>26</sup>.

Conocer los propios tiempos, entonces significa saber que se tienen fenómenos de elaboración con los cuales lidiar, implica conocer, tener paciencia y saber que luego llega lo inevitable: la decisión y compromiso con esa decisión en un tiempo ahora sí estipulado por sí mismos, con fecha. También el saber que existen consecuencias posteriores a la acción y también consecuencias si la acción no la ponemos en marcha<sup>27</sup>.

---

<sup>23</sup> Ibid.

<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> Ibid.

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Ibid.



## **1.2 EL TRABAJO EN EQUIPO: GARANTIA DE CALIDAD**

Al llegar como Comandantes a una Unidad Táctica, se encontrará que muchas personas esperan que se mantengan las rutinas y disposiciones del Comandante anterior, que no se altere en nada el modus operandi, el statu quo de la Unidad, nadie quiere fastidiarse aprendiendo cosas nuevas.

Los retos actuales para cualquier organización, incluidas las FF.MM., señalan la importancia que tiene el trabajar en equipo para conseguir un objetivo concreto, sin embargo existen muchas personas a las que se les dificulta y prefieren que se les diga qué tienen que hacer, qué hay que hacer, *“que nos dejemos de equipos y de historias”*. Otros ven el equipo como una amenaza, *“dentro de poco estaremos luchando entre nosotros.”*<sup>28</sup>

Esa es la concepción que mucha gente tiene efectivamente del trabajo en equipo. Y es que trabajar en equipo nos sitúa en tierra de nadie.

Pero no caemos en la cuenta de que el todo (la U.T), es mayor que la suma de las partes (las individualidades). Equipo es un conjunto de personas con capacidades diferentes y complementarias, comprometidas con un propósito común y unos objetivos de resultados. Todos deben considerarse conjuntamente responsables.

### **1.2.1 Características de equipos efectivos que funcionan.**

La efectividad del equipo de trabajo en la Unidad Táctica no difiere en mucho de la que cualquier empresa, requiere igualmente el compromiso y el sentido de pertenencia de todos los componentes para lograr eficiente y eficazmente las metas propuestas, el desarrollo de la misión institucional.

---

<sup>28</sup> Cardona Patau, Sergio. Centro de Estrategia y Liderazgo. *Equipos efectivos que funcionan*. En: <http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/equipos-de-trabajo-efectivos-que-funcionan.htm>

*“Hace falta algo más que una mesa redonda y un café caliente para que cinco o seis personas se conviertan en equipo”*<sup>29</sup>. La atmósfera de trabajo en el equipo tiende a ser informal, cómoda, relajada y sin tensiones. Las personas participan y muestran interés. No hay señales de aburrimiento.

Hay bastante discusión en la que participan virtualmente todos, pero sin perder de vista el objetivo. Si la discusión se aleja del tema, alguien volverá a encauzarla pronto. Nadie debe permanecer callado o como ausente, ni tampoco nadie debe acaparar excesivamente la palabra. Sobre todo, el "líder formal" del equipo debe procurar a toda costa no ser el que más hable.<sup>30</sup>

La tarea u objetivo del equipo es bien comprendido y aceptado por todos sus miembros. Habrá una discusión libre sobre el objetivo, hasta que se formule y se comprenda, de tal manera que los miembros del grupo se puedan comprometer con él.

Los miembros se escuchan La discusión no salta de una idea a otra no relacionada. Se escuchan todas las ideas. Los miembros no temen verse ridículos al mencionar una idea creativa, atrevida o extrema. Muchas veces en una reunión de Trabajo algunos participantes de la Oficialidad se abstienen de exponer una idea o una propuesta por temor a ser ridiculizados o por considerar que no es área de su competencia, hay que incentivar a la participación integral como mecanismo de solución de problemas o determinación de programas integrales, así todos se sentirán con un grado de responsabilidad en su concreción.

Donde todos piensan igual nadie piensa mucho, por tanto debe haber desacuerdos. El grupo se siente cómodo con ellos y no muestra señales de tener que evitar el conflicto o de mantener las cosas en un plano de dulzura y suavidad. No se restringen los desacuerdos, ni

---

<sup>29</sup> *Ibíd.*

<sup>30</sup> *Ibíd.*

se pasan por alto por una acción prematura del grupo. Las razones se examinan cuidadosamente y el grupo busca resolverlas más que dominar al disidente<sup>31</sup>.

No existe la "tiranía de una minoría". Los Oficiales que están en desacuerdo no tratan de dominar al grupo ni expresar hostilidad. Su desacuerdo es la expresión de una verdadera diferencia de opinión y esperan ser escuchados para poder encontrar una solución.

El equipo debe tener designado un "líder formal", responsable último, que actúa más como un *primus inter pares* (primero entre iguales), que como un jefe, para este tipo de reuniones.

Autores como Sergio Cardona, que sirve de fundamento a esta exposición, señalan que los equipos efectivamente preparados para dar resultados deben estar en capacidad de:

*“En casos extremos, poco frecuentes, en que tras una discusión sincera no es posible el consenso, este "líder formal" es quien toma la decisión del camino a seguir. Tras esa decisión, el equipo debe seguir trabajando eficazmente, superando las ideas de "ganadores" y "perdedores". En un equipo eficaz, todos son siempre ganadores. El líder formal tiene que admitir abiertamente que aunque todos sean responsables de la buena marcha del equipo, él es el principal responsable del buen resultado del perfil de los 7 parámetros fundamentales que determinan el funcionamiento de un equipo de trabajo (confianza, apoyo mutuo, comunicación, objetivos, conflictos, participación y liderazgo) que se realiza entre todos, solicitando siempre al finalizar el trabajo de equipo una valoración sincera e inmisericorde en tales parámetros.*

*La mayoría de las decisiones se toman por un tipo de consenso, en el cual es claro que todos están de acuerdo en general y dispuestos a avanzar. Sin embargo, hay poca tendencia a que los miembros que se opongan a la acción lo*

---

<sup>31</sup> Ibid.

*mantengan en privado y permitan así que un aparente consenso enmascare un desacuerdo real. El voto formal se usa muy poco, el grupo no acepta la simple mayoría como una base propia para la acción.*

*La crítica es frecuente, franca y relativamente cómoda. Existe poca evidencia de ataque personal, sea abierto o encubierto. La crítica tiene un sabor constructivo, pues se orienta a remover un obstáculo que el grupo enfrenta y que le impide hacer su trabajo.*

*Las personas son libres para expresar sus sentimientos y sus ideas, tanto acerca del problema como de la forma de trabajar del equipo. Hay pocas indecisiones. No hay agendas ocultas, sorpresas ni encerronas. Todos parecen saber bastante bien cómo se sienten los demás respecto a cualquier asunto que se esté discutiendo.*

*Cuando se toma alguna acción, se dan y se aceptan las tareas claramente. Se enuncia con precisión la decisión tomada, quién debe hacer cada cosa, la fecha de su terminación y la fecha para informar sobre el progreso realizado. Obviamente, aunque cada persona puede hacerse cargo de una parte diferente del objetivo del equipo, tiene el 100% de responsabilidad sobre el éxito del conjunto.*

*Aunque el líder formal del equipo se adhiere a aquellos principios de liderazgo que crean una atmósfera de apoyo en el equipo y una relación cooperativa no competitiva entre sus miembros, no lo domina, ni, por otro lado, el grupo le muestra demasiada deferencia. De hecho, conforme uno observa la actividad, el liderazgo se turna de tiempo en tiempo, dependiendo de las circunstancias. Diferentes miembros, debido a sus conocimientos y experiencias, pueden ocupar transitoriamente el puesto de "líder informal en funciones". En todo caso, hay poca evidencia de lucha por el poder mientras el grupo está*

*trabajando. Lo importante no es quién controla, sino cómo llevar adelante el trabajo*<sup>32</sup>.

En estos casos, el equipo tiene autoconciencia de sus propias operaciones y sistemática. Frecuentemente se detiene a examinar si lo está haciendo bien o si está interfiriendo o desviándose. El problema puede ser un asunto, un procedimiento o un individuo cuyo comportamiento esté frenando de alguna manera el logro del objetivo del equipo. Sea lo que fuere, se le dedica una discusión abierta hasta que se encuentra una solución<sup>33</sup>.

Para estos eventos, el Comandante debe estar en capacidad de transmitirle la certeza a su Estado Mayor, que en la reunión no se está promoviendo una lucha de posiciones, un combate de ideas en el cual debe triunfar el más intransigente, sino que es una labor de equipo en la que cada miembro está en la capacidad de aportar ideas, propuestas y soluciones de consenso.

El trabajo en equipo es entonces la mejor dinámica en la gestión de calidad con respecto al recurso humano.

Pero ¿cómo aplicar la teoría en la práctica diaria de la Unidad Táctica militar? Cada Oficial, Suboficial, Soldado o empleado civil es un universo particular que tiene una óptica, una sensibilidad y una idea sobre la U.T. El Comandante debe saber abordar ese universo individual para hacerlo parte del todo que es la Unidad Táctica, de tal manera que el individuo se sienta pieza indispensable en el funcionamiento del todo, pero corresponsable conforme a sus propias capacidades y limitantes, en tanto no puede sentirse estimulado a desconocer la realidad de la cadena de mando y las jerarquías que ella implica.

La implementación en la U.T. de un sistema de gestión de calidad requiere que el Comandante asuma las características de liderazgo aquí señaladas como práctica diaria de

---

<sup>32</sup> *Ibíd.*

<sup>33</sup> *Ibíd.*

su relación con el entorno del equipo humano de que dispone; debe llevar a sus hombres la certeza de que las cosas se hacen bien en la medida que cada uno aporte lo mejor de sí para su realización, no como un deber, sino como una convicción íntima de que es necesario hacerlo mejor.

Cada soldado debe estar plenamente convencido de ser el mejor de su Escuadra; cada Suboficial debe estar convencido de que su Escuadra es la mejor, como lo debe estar cada Subteniente con respecto a su pelotón y cada Capitán con respecto a su Batería o Compañía; cada hombre debe sentirse responsable de la administración óptima de sí mismo para generar la ola de calidad en todo el equipo, convirtiéndose en estímulo y paradigma para los demás, pero también en complemento de las falencias de su equipo o en receptor y participe de las virtudes de sus pares (la autoconciencia).

Ese mismo sentido de liderazgo debe imprimirlo el Comandante en cada uno de sus subalternos; tan importante es para el Batallón el genial estratega militar como aquel que propone una gestión de calidad para la administración del rancho o de los recursos ambientales con relación a la autogestión; no se trata de generar una competencia para ser individualmente el mejor, sino de motivar la convicción de que trabajar en equipo nos hará mejores.

Si el Soldado, el Cabo Tercero o el Mayor se acerca al Teniente Coronel con una propuesta, una observación o una crítica, no está tratando de socavar la autoridad del Comandante, está queriendo expresar su sentimiento, su comprensión, su conocimiento frente a una circunstancia determinada, es en ese sentido donde funciona el liderazgo proactivo y la gestión de calidad, en entender al elemento humano como el recurso primo para alcanzar los objetivos propuestos. Es la praxis de los diez principios básicos para la gestión de calidad como piedra angular del éxito de la misma mencionados en el acápite inicial de este tema.

En el equipo de trabajo de la U.T., no hay ganadores ni perdedores, individualmente considerados, en la U.T. todos deben ser ganadores y el líder en cada esfera de competencia, (el soldado con respecto a su Escuadra, el Suboficial con respecto al Pelotón, el Subteniente con respecto a su Compañía, el Capitán con respecto al Batallón, el Teniente Coronel con respecto a su Brigada y ésta con respecto a su División, así mismo esta con respecto a su Fuerza), de tal forma que se genera una ola de calidad con respecto a la Fuerza y con ella a toda la institución militar.

La existencia de las FF.MM tiene un sustento constitucional muy breve, señalado en el art. 217 de la Constitución Política de Colombia: “*Las fuerzas militares tendrán como finalidad primordial la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional*”, de tal manera que la evaluación de la gestión de calidad que se puede hacer de ellas, es el cumplimiento del mandato popular expresado en la norma sin más aditamentos.

Es el momento en el cual los líderes deberán hacerse cargo de sus responsabilidades implantando una estrategia que permita dar vida a la excelencia. La excelencia sólo se obtiene con la ética del trabajo, la disciplina de la mejora continua y un cambio de paradigmas que permita hacer de la empresa y el trabajo una base para la creatividad y expansión humana, y no meramente una máquina de triturar recursos y proyectos<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> León Lefcovich, Mauricio. Consultor en Administración de operaciones. *Comprometerse con el trabajo en equipo* Disponible en: [http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040119144538-1\\_.html](http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040119144538-1_.html)

## 2 LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS APLICADA A LA UNIDAD TACTICA

Muchas veces al llegar novato a un Comando de U.T. puede tenerse la tentación de simplemente limitarse al cumplimiento de unas directrices generales y velar por su observancia por parte del personal subalterno, dejar que las cosas no impliquen mayores cambios distintos a los de acomodar el entorno a las propias condiciones.

¿Porqué planificar? ¿Porqué preocuparse en mejorar de forma continua? ¿A que apunta la estrategia? Todas preguntas importantes de responder, y a las cuales muchos Comandantes que puede no darle la debida importancia o la suficiente atención a la planificación y la estrategia de la U.T.<sup>35</sup>.

Responder a éstas y otras cuestiones es lo que marca la diferencia entre Unidades que sólo subsisten, con Comandantes que tratan de poner parches a los desequilibrios en recursos humanos, materiales o financieros, tratando de apaciguar las arremetidas de “clientes internos o externos descontentos”, *“luchando contra costos cada día más altos y niveles de productividad en claro declive. Empresas estas que ven la luz cuando la situación global es óptima, pero que nunca aprovechan en su plenitud estas situaciones, y que cuando el mercado se deprime entran en un fuerte cono de sombra e incertidumbre”*<sup>36</sup>.

Tal circunstancia podría también aplicarse al rol del Comandante de una Unidad Táctica que se limita a ejercer una labor pasiva y que de pronto se ve sorprendida por un cambio de las situaciones que debe afrontar, por ejemplo las exigencias de la Política de Defensa y

---

<sup>35</sup> León Lefcovich, Mauricio. Consultor en Administración de operaciones. *Comprometerse con el trabajo en equipo* Disponible en: [http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040119144538-1\\_.html](http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040119144538-1_.html)

<sup>36</sup> *Ibíd.*



Seguridad Democrática y se ve superado por las situaciones sin tener capacidad de respuesta.

Y por otro lado tenemos a aquellas Unidades que con objetivos claramente definidos, y un perfecto enfoque en las actividades a realizar, planifican proactivamente, no sólo anticipándose al futuro sino creándolo. Unidades para las cuales los recursos tienen un valor y saben en consecuencia administrarlo. Entre esos recursos fundamentales se encuentra el tiempo. Elemento crucial que una vez consumido ya no se puede recuperar. *“Así tenemos a las empresas que malgastan el tiempo de sus clientes, empleados y el de su propio futuro como entidad, de aquellas que lo saben valorar no desperdiciando tan importante recurso”*<sup>37</sup>.

No menor importancia tiene como recurso el capital humano que cada empresa posee y que muy pocas saben en realidad valorar. La misma situación se predica de las Unidades Militares, se despilfarran sistemáticamente recursos humanos, cuando no se hace lugar a su participación activa, cuando sus experiencias, habilidades, capacidades y conocimientos no son tenidos en cuenta, o son lisa y llanamente subestimados por los Comandantes<sup>38</sup>.

A esta circunstancia ya se ha hecho referencia en este trabajo; el Comandante no generará una óptima utilización del recurso humano cuando no conoce a sus Oficiales y Suboficiales subalternos de manera amplia y suficiente de tal manera que pueda asignar tareas acordes a sus potencialidades, generando un ambiente mucho más sano y proactivo que significará el mejoramiento de la calidad de la Unidad.

*“En vistas al mediano y largo plazo sólo podrán sobrevivir aquellas empresas que menos recursos desperdicien. Para ello es fundamental lograr un óptimo nivel de planificación, y tener la disciplina de mejorar día a día. Cada día se agregan nuevos competidores a escala global. Piense en cualquier actividad y*

---

<sup>37</sup> *Ibíd.*

<sup>38</sup> *Ibíd.*

*verá nuevas empresas y nuevos países ingresar con mas fuerza y profundidad en los mercados mundiales. Acaso alguien pensaba hace unas décadas atrás en que Malasia sería hoy el principal productor mundial de chips de informática, o que Corea del Sur entraría en los mercados occidentales en materia automotriz. Pues bien estos son sólo unos pocos ejemplos de los cambios que están teniendo lugar. Los países y las empresas carentes de estrategias están destinados a ver cada día más lejos un nivel óptimo de crecimiento y desarrollo”<sup>39</sup>.*

La crítica anterior debe verse a la luz de los cuestionamientos que algunos sectores hacen a la destinación presupuestal para el sector defensa en Colombia, sin obedecer al inmediatismo que muchos de esos cuestionamientos encierran, si es valedero un examen sobre el aprovechamiento de los escasos recursos existentes con relación al costo/beneficio de su utilización en cada Unidad militar.

Para el caso de las Unidades militares, si bien es cierto que no hay una competencia externa con relación a su misión, al servicio que se presta, debe avizorarse con relación a la satisfacción y la credibilidad en las instituciones democráticas que la ciudadanía tendrá a partir de la acción de la Unidad en su jurisdicción.

Sin embargo, debe tenerse en cuenta que no es lo mismo ser parte de empresas que con el paso de los años no registran cambio alguno, y si lo han registrado es de manera negativa, que estar involucrados en organizaciones que mejoran día tras día, brindando mejores productos y servicios a los consumidores, y haciendo partícipes a sus propietarios, directivos y empleados de niveles de vida más ricos no sólo en materia económica, sino además en crecimiento y desarrollo personal.<sup>40</sup>

Tampoco es lo mismo para un cliente probar suerte con los productos y servicios que una organización le brinda, que adquirir bienes y servicios de empresas confiables, que otorgan

---

<sup>39</sup> *Ibid.*

<sup>40</sup> *Ibid.*

alto valor a los niveles de satisfacción, ofreciendo cada día una más variada gama de productos y servicios.

Nada de ello es producto de la casualidad. Las cosas ocurren porque se planifica y realizan acciones concretas para su obtención, o sea hay una causalidad. Es muy fácil hablar de planificación, organización, dirección y control. Pero otra muy distinta es llevarlo a la práctica y mejorarlos de manera continua<sup>41</sup>.

En este punto hay que hacer referencia a una situación vivida en el pasado reciente de Colombia y en el que se puede evaluar el papel que entonces desempeñaban las FF.MM con relación a la calidad del cumplimiento de la misión institucional.

El surgimiento de las autodefensas ilegales a partir de la década del 70, se quiso justificar por parte de sus componentes como la reacción de sectores sociales ante la agresión criminal de las organizaciones narcoterroristas y la falta de protección y seguridad por parte del Estado; nos hallaríamos entonces ante el caso, para asimilarlo al desarrollo del tema, de clientes insatisfechos por falta de confiabilidad en los servicios ofrecidos por las FF.MM.

## **2.1 LA ESTRATEGIA KAIZEN**

Por considerarlo de utilidad para este trabajo y como guía válida para la aplicación de un sistema de gestión de calidad en las Unidades Militares, se transcriben extractos fundamentales de la obra de Mauricio León Lefcovich, relacionados con la estrategia Kaizen y la toma de decisiones, en cuanto hace referencia a la aplicación del sistema de gestión de calidad; se advierte que para el evento se debe tener el término empresa por Unidad Militar, en cuanto unidad productiva de un servicio.

---

<sup>41</sup> *Ibid.*

### 2.1.1 Definición

Puede definirse la Estrategia Kaizen como “*el proceso continuo de análisis de situación para la adopción proactiva de decisiones creativas e innovadoras tendientes a incrementar de manera consistente la competitividad de la Unidad mediante la mejora continua de los productos, servicios y procesos (tanto productivos, como de apoyo y planificación)*”<sup>42</sup>.

El concepto de *proceso* define un conjunto de actividades (como lo son la definición de los valores, misiones, visiones, y objetivos de la empresa, como así también los análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, las oportunidades y amenazas del entorno, el análisis de la brecha, entre otras) que de forma armónica (siguiendo una metodología) permite marcar una clara diferencia competitiva en el mercado<sup>43</sup>.

El hecho de ser *continuo*, lo diferencia de aquel accionar que tiende a realizarse durante un período del ejercicio y que no se vuelve a ver hasta el próximo. De lo que se trata es de realizar la estrategia como una forma de vida corporativa, como de la organización militar. Una actividad continua en la cual se evalúa de manera constante las situaciones a los efectos de formular y reformular las estrategias, su implantación y evaluación<sup>44</sup>.

El análisis de la *situación* hace referencia tanto a las cuestiones internas como externas a la empresa. Entre las cuestiones internas se encuentran tanto la fijación o determinación de los valores, como de las misiones, visiones y objetivos de la corporación<sup>45</sup>.

El hecho de tratarse de decisiones *proactivas* es porque ya no basta con adelantarse a los sucesos, es necesario actuar de manera tal de generar el futuro. Por ejemplo, las decisiones que se basan en informes de inteligencia, requieren el examen continuo de los resultados

---

<sup>42</sup> Ibid.

<sup>43</sup> Ibid.

<sup>44</sup> Ibid.

<sup>45</sup> Ibid.

arrojados por esa información para determinar situaciones críticas y anticiparse a ellas, es decir, generar futuro en seguridad.

*“Como se genera este futuro. Analizando la situación actual de la empresa, comprendiendo la evolución del entorno, definiendo donde se quiere estar, evaluando la brecha que separa la situación actual de la firma, de aquella a la cual se quiere llegar y adoptando decisiones creativas e innovadoras. Decisiones que marquen una clara diferencia con los competidores, mediante la adopción de soluciones no dentro de límites, sino trabajando (modificando) los límites.”<sup>46</sup>*

Si en el área de jurisdicción opera una cuadrilla armada ilegal y por informes de inteligencia se conoce su conformación y su modus operandi, esa información debe servirle al Comandante para evaluar los resultados contra esa organización, determinar las razones por las cuales ha hecho asentamiento en las áreas donde opera a fin de tomar las medidas correctivas conjuntamente con las demás instituciones estatales y anticiparse a cualquier acción mediante la cual esa organización busque recabar cualquier tipo de apoyo.

Es decir, el sistema de gestión de calidad y la estrategia aquí señalada, debe servir para arrojar no solamente resultados operativos de número de combates, enemigos dados de baja o capturados, armamento recuperado, etc., sino fundamentalmente para erradicar cualquier posibilidad de presencia de los antisociales en el área.

*“El objetivo es lograrlo de manera consistente, lo cual implica obtener resultados no sólo en el corto plazo sino y por sobre todas las cosas en el largo plazo, la competitividad de la corporación. O sea tener en los mercados globalizados la mayor participación de mercado, con la mayor rentabilidad sobre la inversión, mediante el mayor valor agregado por empleado y los mejores índices de satisfacciones por parte de clientes y consumidores”.<sup>47</sup>*

---

<sup>46</sup> Ibid.

<sup>47</sup> Ibid.

Para el caso de la Unidad Táctica esos resultados consistentes hacen referencia a la correcta utilización de los recursos, al grado de satisfacción de sus componentes, como también al cumplimiento de la misión institucional garantizando el orden y la seguridad permanente de la jurisdicción, es decir eliminando los factores de riesgo y amenaza a partir de las labores de inteligencia y de una planificación adecuada de operaciones que disuadan al enemigo de intentar operar en el área.

La pregunta es como lograrlo. La respuesta es, *“mediante la mejora continua no sólo de los procesos productivos de bienes y servicios, sino también de los productos y servicios, y de los procesos de apoyo y de la planificación en sí”*. Nada debe escapar al proceso de mejora continua. Se debe mejorar el enfoque y posicionamiento de la empresa, se debe mejorar la percepción que de sus productos y servicios tienen los usuarios, se debe mejorar la manera de comunicarse con los consumidores. Se debe mejorar metódica y sistemáticamente todos y cada una de las actividades y procesos realizados por la corporación.<sup>48</sup>

La mejora continua que podrá parecer como insignificante en un corto período de tiempo, separará de manera significativa a la empresa de sus competidores en un plazo no muy largo, pues la suma constante y sinérgica de conocimientos, calidad, productividades, ahorros y tiempos del ciclo engendran espacios difíciles o costosos de igualar<sup>49</sup>.

Para el caso de las Unidades militares no es atrevido decir que la competencia la constituyen las organizaciones armadas ilegales que tienen como propósito ejercer control político y militar sobre el territorio nacional, es decir, también tienen objetivos y metas por cumplir.

Es justamente una cuestión de estrategia al igual que en las competiciones atléticas, un competidor puede ser muy bueno en el tramo corto de velocidad pero quedarse sin energías para el resto de la carrera. En la competencia económica las carreras son de largo aliento, es

---

<sup>48</sup> *Ibíd.*

<sup>49</sup> *Ibíd.*

más importante por lo tanto aquella empresa que conocedora de sus fortalezas y debilidades, administra sabiamente sus recursos y capacidades para hacer frente a las amenazas y aprovechar las oportunidades<sup>50</sup>.

Las organizaciones armadas ilegales están preparadas para una competencia de largo aliento, sus métodos están claramente determinados para ello cuando pregonan una guerra popular prolongada, para ellos, a diferencia de las FF.MM el factor tiempo no es una exigencia ni un factor de perturbación, como no son los costos cuando tienen una plataforma amplia en el narcotráfico, el secuestro y la extorsión que les reporta los ingresos necesarios para mantener su estrategia.

Claro está que la mejora continua para ser efectiva no sólo debe concentrarse en los procesos operacionales, sino además y *“prestándole especial significación a la mejora continua en los conocimientos (mediante la capacitación continua), y atacando de manera constante los paradigmas (de lo contrario se corre el riesgo de hallar la muerte presa de los mismos)”*<sup>51</sup>, es decir imponiendo cada vez retos más altos, no contentándose con lograr los inicialmente propuestos.

### **2.1.2 Proceso de planificación y mejora estratégica**

Lo primero y fundamental es la toma de conciencia por parte de los directivos, o de los Comandantes en el caso de las U.T., acerca de la importancia que tiene la gestión del cambio por medio de la Estrategia Kaizen. La obligación, la necesidad y los beneficios de mejorar de manera sistemática en las diversas actividades y procesos organizacionales. Ello se denomina en japonés *dantotsu*, que significa *“el esfuerzo que se realiza para ser el mejor de los mejores”*<sup>52</sup>.

---

<sup>50</sup> Ibid.

<sup>51</sup> Ibid.

<sup>52</sup> Ibid.

Es crítico tener bien en claro cuales son los factores que determinan el éxito (y cuya ausencia por tanto producen el fracaso) del sistema a implantar.

*“Compromiso de los máximos directivos (Comando de las FF.MM y de cada Fuerza). Es menester que éstos no sólo manifiesten su interés y subrayen la importancia de instaurar la Mejora Continua como objetivo estratégico, sino además que presten su apoyo económico y moral a la plena ejecución del mismo. Ello además implica seguir una determinada línea de conducta, evitando las contradicciones entre las acciones y las palabras (evitando de tal forma desmotivar a los empleados y obreros). Debe ponerse en juego un claro compromiso de liderazgo y motivación”<sup>53</sup>.*

Predicamento válido para los Comandantes militares, quienes también están en la obligación de un ejercicio de liderazgo y motivación basado en:

- Hacer conocer con claridad y precisión las necesidades y ventajas a los subalternos (Oficiales, Suboficiales, Soldados y empleados civiles).
- Dar plena participación a los empleados. No hay compromiso sin participación.
- Capacitación. Continua y en todos los niveles y áreas de la organización.
- Planificación. Implica definir en primer lugar con precisión la misión, valores, visión y objetivos de la empresa, para a partir de allí proceder a profundizar el análisis de la misma, pasando luego a fijar objetivos cuantitativos y cualitativos a lograr en determinados plazos de tiempo.
- Reconocer explícitamente los Factores Fundamentales de Supervivencia.

---

<sup>53</sup> Ibid.



- Comprometerse con un trabajo en equipo no sólo a nivel de sectores y procesos, sino además a nivel de toda la organización.
- Implementar un sistema de evaluación, control e información, eficaz y confiable, que permita contar con datos precisos en tiempo y forma.
- Participación de los integrantes de la organización en los beneficios.

Continuando con el proceso, el paso siguiente es el de la planificación estratégica, táctica y operativa. Es necesario saber a donde se quiere llegar para de esta forma apuntar los esfuerzos y capacidades hacia ellos. Conocer con claridad las fortalezas y debilidades, reconociendo las capacidades competitivas le permitirá a la empresa sacar partido de las oportunidades, esquivando o superando las amenazas<sup>54</sup>.

Conocer las fortalezas permitirá hacer un máximo uso de ellas, y ser conciente de las debilidades dará el impulso para su superación. Conocer las debilidades no implica sólo tomar conciencia de ellas para impedir fallas o fracasos, sino planificar y realizar acciones concretas para superar las mismas<sup>55</sup>.

Dentro del marco estratégico cobra especial importancia la configuración de los diversos escenarios a los cuales la empresa puede tener que enfrentarse. ¿A que viene ello? De poco a de servir las más eficientes formas de actuación y los mejores controles, sino se prevé de forma creativa las diversas circunstancias tanto positivas como negativas que pueden darse tanto interna como externamente y que obligarían a la empresa a adoptar decisiones rápidas para obtener beneficios o impedir pérdidas<sup>56</sup>.

---

<sup>54</sup> *Ibíd.*

<sup>55</sup> *Ibíd.*

<sup>56</sup> *Ibíd.*

Continuar con el proceso implica por un lado llevar los planes a la acción concreta y por otro lado continuar mejorando día a día la planificación en sí. Aplicar los planes implica tanto la capacitación del personal, como así también la capacidad de dirección. En este caso se trata de la dirección para la mejora continua en todos los aspectos de la empresa<sup>57</sup>.

Por último el control y evaluación constante de los resultados obtenidos permitirá hacer los ajustes tanto en los planes como en los presupuestos a fin de cerrar la brecha entre los objetivos propuestos y los logros alcanzados<sup>58</sup>.

La idea simplificada no es otra que el proceso denominado PREA (Planificar – Realizar – Evaluar – Actuar), llamado también Círculo de Deming. Proceso continuo que tiende a superar de forma sistemática diversos niveles en materia de calidad, productividad, costos, tiempos de entrega, capacidad de respuesta, flexibilidad, capacidad de innovación, y satisfacción de los clientes y consumidores entre otros<sup>59</sup>.

El llamado Círculo de Deming constituye una herramienta valiosa para llevar adelante la mejora del total del proceso de producción o de alguna de sus partes. Constituye al mismo tiempo, un símbolo de la mejora continua.

El círculo de Deming tiene una efectiva aplicación en las tareas de Comando y permite una mejor disposición y uso de los recursos de la U.T. en todas las circunstancias; la aplicación del proceso PREA es una herramienta indispensable en dichas tareas, el Círculo de Deming se presenta de la siguiente manera:

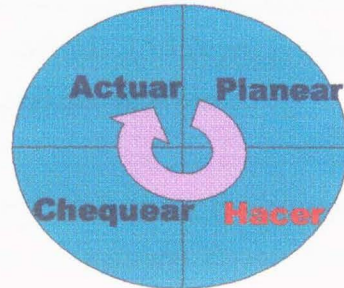
---

<sup>57</sup> *Ibíd.*

<sup>58</sup> *Ibíd.*

<sup>59</sup> *Ibíd.*

- El Órculo de Deming



El círculo está representado por las siguientes partes o acciones.

*Planear* lo que se pretende alcanzar, incluyendo con ello la incorporación de las observaciones a lo que se viene realizando.

*Hacer* o llevar adelante lo planeado.

*Chequear o verificar* que se haya actuado de acuerdo a lo planeado así como los efectos del plan.

*Actuar* a partir de los resultados a fin de incorporar lo aprendido, lo cual es expresado en observaciones y recomendaciones.

El círculo representa en cuadrantes estas acciones, las cuales se deben aplicar indefinidamente.

### **2.1.3 La estrategia kaizen. Equipos – Sistemas – Procesos**

En primera instancia debe conformarse un Equipo de Mejoras y Proyectos Estratégicos (EMPE). Constituido por los máximos responsables de la organización, serán los encargados no sólo de desarrollar las estrategias, sino además de apoyar las actividades para poner en práctica éstas. Una de sus funciones principales será aprobar los presupuestos y proyectos de mejoras que se le eleven<sup>60</sup>.

El EMPE tendrá entre sus tareas fundamentales las de analizar, corregir y eliminar las Mudas (desperdicio en japonés) Estratégicos. ¿Cuáles son? ¿Porqué son estratégicos? ¿Como eliminarlos?

Los Mudas Estratégicos están constituidos por:

- Las capacidades de empleados desaprovechadas.
- La falta de enfoque y posicionamiento
- Tiempo
- Información
- Oportunidades del entorno
- Fortalezas de la empresa
- Clientes / Consumidores

### **2.1.4 Capacidad desaprovechada de los subalternos**

Uno de los mayores desperdicios en la mayoría de las empresas, y en las U.T. es la falta o infrautilización de las capacidades (conocimientos, aptitudes, experiencias) de los empleados y obreros (Suboficiales y Soldados, pero también el personal civil).

---

<sup>60</sup> Ibid.

Fundamentalmente se debe a la aplicación de los criterios taylorianos de que los directivos piensan y los empleados sólo ejecutan. Criterio que impide utilizar las experiencias y conocimientos de aquellos que día a día realizan sus tareas en la línea de batalla de las operaciones. Debe reconocerse que el subalterno no sólo está en condiciones de utilizar sus manos, sino también su cerebro. Impedir ello es desperdiciar un enorme potencial de crecimiento para la organización y sus individuos<sup>61</sup>.

Otra actitud muy típica de las empresas es contratar a externos sin darle la posibilidad a aquellos que trabajando en ella, y poseen conocimientos y experiencias para ejecutar las mismas. Ello origina la desmotivación de los empleados por capacitarse, y la disminución del apoyo de éstos hacia la organización<sup>62</sup>.

La excesiva división del trabajo, cada quien se vuelve especialista en una determina función y se convierte en elemento irremplazable, impidiendo una rotación más ágil de acuerdo a las potencialidades del individuo (el Cabo que se volvió ranchero hasta su retiro como Sargento Mayor y no se aprovechó su capacidad en la administración de logística, por ejemplo), tiende no sólo a limitar las capacidades de los individuos, sino que provocan su agotamiento físico y mental.

Todos estos son causas de bajos niveles de performance y alta rotación de empleados, o bien empleados con pérdida de interés por el futuro de la empresa. De estudios realizados por diversas consultoras estadounidenses se ha observado como promedio que las empresas con menores índices de rotación de personal poseen mayores niveles de rentabilidad.

¿Como hacer para superar ello? En primer lugar la participación de los subalternos por medio de equipos de trabajo y sistemas de sugerencia le permiten una mayor autovaloración y crecimiento personal, logrando una mayor participación y con ello un superior compromiso con los destinos de la Unidad.

---

<sup>61</sup> Ibid.

<sup>62</sup> Ibid.

De parte de la organización (U.T.), es primordial contar con una base de datos que sirva de inventario de todas las experiencias (tanto dentro como fuera de la empresa), conocimientos, cursos de capacitación y aptitudes, de los distintos empleados. Ello le permitirá hacer una utilización óptima de sus recursos humanos<sup>63</sup>.

Los recursos humanos son fundamentales para la existencia de la institución militar, como lo señaló Sun Tzu. Depende de cómo trate ésta a sus subalternos, tratarán estos a los demás (Familia, Sociedad) generando la imagen institucional. Ello es un punto a considerar en el marco de lo que se considera la satisfacción plena de los consumidores (la sociedad como consumidora del servicio militar de acuerdo al mandato constitucional). Los resultados positivos de una U.T. son medidos en la capacidad que esta tiene para garantizar el cumplimiento de su misión, garantizar en su jurisdicción la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional

Por otra parte para realizar cualquier tipo de cambios es fundamental superar la resistencia al mismo de los empleados; sólo se logrará ello haciendo a estos participes reales de tales cambios operativos, y escuchando activamente y sinceramente sus sugerencias, alertas y reclamos<sup>64</sup>.

El personal es una fuente inagotable de sugerencias y ello quedó claramente demostrado en los procesos implementados tanto por las empresas japonesas como americanas.

Sea cual sea las características de los procesos productivos, posean estos mayor o menor automatización o robótica, los empleados cuentan tanto en la mejora de los procesos, como en los diseños de los productos y servicios, así también en los procesos de mantenimiento, en la atención de los clientes y en los procesos de comercialización. Dejar de lado a los subalternos es una invitación al desastre<sup>65</sup>.

---

<sup>63</sup> Ibid.

<sup>64</sup> Ibid.

<sup>65</sup> Ibid.

### 2.1.5 Falta de enfoque y posicionamiento

La ausencia de enfoque lleva a la empresa a malgastar sus recursos, incurriendo en bajos rendimientos e inclusive en pérdidas. El enfoque implica concentrar las energías y capacidades empresariales en aquellas actividades o negocios en los cuales la compañía tenga ventajas competitivas o bien generen las mayores utilidades o niveles de rentabilidad. Se dan frecuentemente casos en los cuales las actividades generadoras de los mayores beneficios no coinciden con las que poseen mayor rentabilidad. Habrá que analizar si se concentran los recursos en las actividades más rentables, o bien si éstas no son factibles de ampliar concentrar un mayor esfuerzo en hacer más rentables las actividades que generan mayores niveles de ganancia<sup>66</sup>.

Frente al aspecto de rentabilidad de las U.T. se suscita hoy una controversia: Tal rentabilidad debe medirse en el número de combates y bajas (por muerte, deserción o captura del enemigo) que se produzcan, o por el sostenimiento de condiciones que impidan, prevengan o neutralicen la acción criminal del enemigo, con relación al mandato constitucional ya señalado, es decir el mantenimiento y fortalecimiento de la gestión de calidad en la U.T.

En ese sentido ¿Cuál U.T. es más productiva? ¿Aquella en que no se presentan combates porque se han neutralizado las posibilidades de acción del enemigo o la que registra un elevado número de acciones porque el enemigo subsiste? En términos reales sería aquella en cuya jurisdicción el enemigo no actúa y por ende se cumple la misión de las FF.MM.

El destinar recursos a un sin fin de actividades lleva a disminuir los controles, hacer menos eficiente la asignación de los recursos, y perder posicionamiento en la mente de los consumidores<sup>67</sup>.

---

<sup>66</sup> *Ibíd.*

<sup>67</sup> *Ibíd.*

Se puede fabricar el mejor producto, con el mejor proceso, con óptimos niveles en materia de calidad, costos y distribución, pero si se carece de un buen enfoque y posicionamiento todo se vendrá a bajo.

También es menester subrayar la importancia del posicionamiento. Concepto poco claro para muchos empresarios y que lleva a estos a cometer enormes desaguisados. El posicionamiento tiene que ver como se dijo antes con la posición que un producto o concepto tiene en la mente de los consumidores.

Ese posicionamiento con relación a las Unidades militares tienen que ver con el grado de aceptación y cooperación que se tiene con la ciudadanía, las autoridades civiles y demás del área de jurisdicción de la misma; Existe confianza cuando se cumple con la misión para la cual están constituidas las FF.MM: garantizar la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional con plena observancia del respeto a las normas legales.

### **2.1.6 Tiempo**

Recurso no contabilizado y por lo tanto no tenido en cuenta a la hora de mostrar los resultados. Recurso que no puede reservarse, sino que se consume hagamos o no una utilización útil del mismo. Malgastar el tiempo es algo muy grave, sólo cuando a pasado un período largo de tiempo suelen darse cuenta la forma en que este a transcurrido sin haberse generado resultado alguno. Malgastar el tiempo de clientes, usuarios, empleados, inversionistas y de los propios directivos es algo grave, que termina con la pérdida de confianza de muchos de éstos<sup>68</sup>.

El tiempo debe enfocarse tanto en cuanto a los tiempos de espera, preparación, de cola, de proceso, y de inactividad, sino también los tiempos de entrega, de mejoras, de atención y

---

<sup>68</sup> Ibid.



respuestas, de producción de nuevos diseños y de generación de resultados positivos para las partes interesadas en los procesos y actividades de la empresa<sup>69</sup>.

Es necesario tanto presupuestar como inventariar la utilización de este recurso a los efectos de hacer un uso más productivo y eficaz del mismo. Deben fijarse objetivos con fechas claras de ejecución y realización. Es menester realizar la mayor cantidad posible de mejoras tanto en productos como en procesos en la menor cantidad de tiempo posible<sup>70</sup>.

La empresa cuyos directivos y procesos pierden en hacer un óptimo uso de éste recurso está sin lugar a dudas a perder la carrera de la competitividad<sup>71</sup>.

Es evidente en este caso que se asimila al tiempo de respuesta que la Unidad invierta para atender los requerimientos que otras autoridades o la misma población puedan hacer en presencia de una amenaza o una situación de riesgo.

Con relación al tiempo de respuesta, las FF.MM son objeto de debate continuo: Se les señala de omisión ante una respuesta que la sociedad considera tardía (caso Bojayá o Mapiripán) o por una respuesta inmediata que puede constituir violación de normas de combate (Casos Cajamarca, Guaitarilla y otros), en el que se juzga la acción militar como apresurada frente al grado de amenaza.

### **2.1.7 Información**

En este caso el problema puede estar dado tanto por la ausencia como por la mala utilización de la misma. La falta de información en tiempo y forma genera la incapacidad para aprovechar las oportunidades, corregir los defectos, hacer frente a adversidades y mejorar los procesos de producción y satisfacción. En muchos casos si bien los procesos

---

<sup>69</sup> *Ibíd.*

<sup>70</sup> *Ibíd.*

<sup>71</sup> *Ibíd.*

existen, estos son ineficientes e ineficaces, al consumir ingentes recursos suministrando información poco confiable e inoportuna<sup>72</sup>.

### **2.1.8 Desperdiciar las oportunidades del entorno**

Ya sea por falta de información, mala planificación, incapacidad de dirección, o carencia de recursos materiales o humanos una empresa puede perder importantes oportunidades engendradas en el entorno externo a la misma. Es obligación de los directivos planificar de antemano las acciones a realizar para aprovechar oportunidades que se pueden dar en determinados escenarios económicos – sociales – tecnológicos y políticos<sup>73</sup>.

### **2.1.9 Desperdiciar las fortalezas de la empresa**

La mala planificación, la ausencia de inventarios permanente de recursos humanos, una mala o pésima gestión de tesorería son entre otras las razones por las que no se aprovechan plenamente las fortalezas de la empresa para generar beneficios económicos y de posicionamiento<sup>74</sup>.

Todas estas mudas estratégicas pueden ser resumidas en un *gran muda* constituido por la falta de planificación. Confirmándose la famosa frase que expresa “*no planificar es planificar para el desastre*”<sup>75</sup>.

La planificación como la mejora continua requiere de disciplina y responde a una cultura que fije claramente objetivos de excelencia. Pocos planifican, y muy pocos lo hacen a conciencia, como un proceso que debe evaluarse y mejorarse día a día.

---

<sup>72</sup> *Ibíd.*

<sup>73</sup> *Ibíd.*

<sup>74</sup> *Ibíd.*

<sup>75</sup> *Ibíd.*

Como se dijo antes es responsabilidad de los directivos eliminar estos desperdicios que tanto daño hacen a la empresa, y la forma de realizarlo es mediante la excelencia en los procesos de planificación. Una planificación continua y llena de vida, en contraposición a los planes meramente formales, periódicos y que acumulan polvo en las oficinas<sup>76</sup>.

Más importante que el plan en sí mismo, es el proceso de planificación como metodología de diagnóstico, análisis, evaluación, creatividad, innovación y actitud proactiva, por parte de los directivos y con participación plena de la organización en su conjunto.

A nivel operativo se trabajará con los Equipos de Prevención y Reducción de Desperdicios (EPRD), y con los sistemas de sugerencias para mejora de productos, servicios y atención al cliente (interno y externo), como por ejemplo en una política apropiada de utilización de los recursos no renovables dentro de la jurisdicción de la U.T. como también en los programas de reclutamiento.

Para la eliminación de los desperdicios los EPRD trabajarán en el Proceso de Detección de Mudanzas (PDM) y del Proceso de Eliminación de Mudanzas (PEM), ello será de tal forma cuando el personal operativo se encarga de la detección, dejando a personal técnico, de apoyo o staff realizar el proceso de eliminación mediante cambios técnicos y procesos de simplificación. Ello no implica que pueda darse en un mismo equipo ambos procesos, el de detección y posterior eliminación<sup>77</sup> (Proceso de Detección y Eliminación de Mudanzas – PDEM). Esta teoría sería aplicable en la U.T. con respecto a la rotación del personal, las políticas de reclutamiento y manejo de programas como los del soldado campesino, a fin de garantizar la seguridad interna y el cumplimiento de la misión institucional.

---

<sup>76</sup> Ibid.

<sup>77</sup> Ibid.

## 2.2 PROCESO DE INNOVACIÓN PERMANENTE

Innovar como acción creativa de mejora en los procesos productivos, diseños de productos, y procesos administrativos y comerciales, es una estrategia que realizada de forma continua y sistemáticamente permite a las empresas importantes ventajas sobre sus competidores. Al respecto cabe decir que *“nadie puede pretender triunfar en el mercado de hoy si utiliza los procesos de ayer”*<sup>78</sup>.

Este es un llamado de atención a quien asume el Comando de una U.T., que implica un ejercicio de conocimiento profundo de la historia del desarrollo de la Unidad, tomando como paradigmas a superar los aspectos positivos de la misma en su jurisdicción e innovando para mejorar aquellos aspectos que puedan señalarse como negativos o limitantes del cumplimiento institucional.

Innovar, en las FF.MM, significa vincularse cada vez más a la vida de aquellos a quienes se sirve hasta el punto de alcanzar una identidad de la sociedad con el objeto fin de la institución.

Estas innovaciones no son producto de casualidades o simples desarrollos personales, son el producto de una filosofía en la cual la actitud de permitir la comisión de errores es una invitación a la creatividad e innovación. Es también el resultado de organizaciones donde se insta y provoca no sólo la utilización de los procesos racionales y lógicos – matemáticos (lado izquierdo del cerebro), sino también se promueve la intuición y la imaginación (lado derecho del cerebro) como elementos claves para el desarrollo del personal y de la organización<sup>79</sup>.

No se trata de propiciar errores en la U.T. para obtener experiencias, se trata de recoger las experiencias tenidas para evitar la comisión de esos errores; un ejemplo práctico sería el de

---

<sup>78</sup> *Ibíd.*

<sup>79</sup> *Ibíd.*

recolectar la información de los errores derivados del programa de soldados campesinos y determinar las causas que llevaron a su comisión para evitar aquellas circunstancias, en que por comunes, conducen a la reiteración del error y por ende al daño de la imagen institucional.

Un caso reciente ejemplifica de manera didáctica lo anterior: Dos soldados campesinos abandonan su puesto de guardia en un retén y se dedican al consumo de alcohol en un sitio cercano animados por la existencia de un bazar en una vereda a la que pertenecen, del hecho se deriva la muerte de uno de los soldados y lesiones a civiles cuando uno de ellos acciona el arma de dotación en un establecimiento público.

La sociedad no ve este hecho como la acción de un individuo, sino como un error institucional; de hecho lo es, en tanto fallaron los controles establecidos: ¿Cuál es la responsabilidad de los Oficiales y Suboficiales que tenían a cargo a esos soldados? ¿Por qué los otros miembros de la Unidad a cargo del retén no informaron el abandono del puesto que hicieron los soldados? ¿Qué medidas se tomaron posteriormente para evitar la repetición de la situación?

Además estos procesos serán más fecundos en la medida en que se promueva el trabajo en equipo. Si bien el trabajo individual es algo valioso, la inteligencia y experiencia colectivas permite por medio de las sinergias una mayor velocidad para la puesta en el mercado de nuevos productos y servicios<sup>80</sup>.

### **2.2.1 Factores Fundamentales de Supervivencia**

El reconocer cuales son para una empresa determinada, en un tipo de industria, dentro de un marco y entornos sociales, económicos y políticos específicos, los factores de los cuales depende su supervivencia es extremadamente crítico. Entre los factores de supervivencia

---

<sup>80</sup> *Ibíd.*

para una empresa en el mediano y largo plazo se encuentra la *mejora continua*. Factor esencial para poder competir como ya fuera expresado en varios pasajes de este trabajo. La mejora continua como valor estratégico se plasma tanto en materia de costos unitarios como de niveles de productividad a través de los que se da en llamar la *Curva de Aprendizaje*.

Esta curva es el resultado de la experiencia acumulada por los trabajadores y la empresa para un proceso determinado, como también la que surge de las mejoras continuas en los métodos o procesos de producción. Es en este segundo aspecto que el Kaizen toma especial y trascendental relevancia como método estratégico para la programación y definición de capacidades y procesos productivos<sup>81</sup>.

Para las FF.MM. esta teoría cobra vigencia en el momento de evaluar los resultados de procesos como el del período de instrucción de las tropas: El Comandante de la U.T no puede remitirse solamente al cumplimiento de los aspectos formales para definir el alcance de los logros propuestos, debe estar al tanto de su cumplimiento práctico para evitar distorsiones en el conocimiento que cada hombre tiene sobre el ejercicio de la actividad militar conforme a las normas establecidas.

No basta, por ejemplo, con cumplir el número de horas sobre instrucción con relación a los DD.HH., el Comandante de la U.T debe verificar que cada hombre bajo su mando entiende la aplicación práctica de esas normas en cada momento del servicio a fin de prever que una mala interpretación pueda generar errores en detrimento de la imagen de la U.T.

### **2.3 CONCLUSIONES SOBRE LA ESTRATEGIA KAIZEN**

Queda bien en claro que superar a los demás y sobrevivir en la lucha por la subsistencia, significa para las empresas mejorar día tras día. Dejar de mejorar un momento significa darles paso a los competidores. Es por eso que el kaizen no es sólo un proceso de mejora continua, es una opción estratégica fundamental para estar en condiciones de participar en

---

<sup>81</sup> *Ibíd.*

la competencia por los mercados. Mejorar la forma en que servimos a los clientes, mejorar la forma en que utilizamos los recursos, mejorar no sólo los diseños, sino también la manera en que diseñamos los productos y servicios, mejorar los tiempos de respuestas y los niveles de calidad de los productos y servicios es la consigna del momento y del futuro<sup>82</sup>.

*Las organizaciones son y serán evaluadas por su capacidad de producir bienes y servicios de calidad, al menor costo, con máxima velocidad de respuesta y altos niveles de innovación.*

Es necesario insistir en que la Unidad Táctica debe ser vista como una empresa que vende un servicio legal y constitucional en el área de su jurisdicción claramente definido, que ese servicio de seguridad y protección debida del Estado a sus ciudadanos debe ser de calidad, eficiente y eficaz, en toda circunstancia, por lo tanto debe buscarse el mejoramiento continuo.

*"La táctica militar establece que un ejército debe estar provisto no sólo de armas y municiones, sino también de cocinas, hospitales, cuarteles, etc. No se pueden descuidar las condiciones higiénicas de la tropa. Aún hoy mismo no se remedia esta situación y las tropas apostadas en Tacna carecen absolutamente de higiene y alimentación"*<sup>83</sup>. Es decir, cualquier ejército en el mundo es toda una empresa, sus Unidades Tácticas son parte de ese engranaje empresarial con misiones y objetivos definidos para su excelente desempeño como un todo.

El interés por la administración y su estudio comenzó con el surgimiento repentino de las grandes organizaciones - los negocios, el gobierno, el servicio civil, el gran ejército permanente - que fueron la novedad en la sociedad de finales del siglo XIX.<sup>84</sup>

---

<sup>82</sup> Ibid.

<sup>83</sup> Sater, William F. *Reformas militares alemanas y el ejército chileno*. En: <http://www2.udec.cl/historia/art6-re7.htm>

<sup>84</sup> *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. En: <http://www.pucp.edu.pe/escgrad/cpolitica/drucker.pdf>

Desde su mismo comienzo hace más de un siglo, el estudio de la organización ha descansado sobre una suposición: *Existe - o debe existir - una única organización correcta.*

Lo que se presenta como la "única organización correcta" ha variado más de una vez. Pero la busca de aquella única organización correcta ha proseguido y prosigue hoy.

## **2.4 ¿PRIVATIZAR LAS FUERZAS MILITARES?**

A raíz de los conflictos armados en Kosovo, Afganistán e Irak, se ha presentado un fenómeno que no puede pasar desapercibido cuando se analiza el papel de los ejércitos nacionales o las fuerzas multinacionales de la ONU o la OTAN en la prestación de los servicios propios de la naturaleza militar y que indican un cambio sustancial en el futuro próximo: La prestación de servicios militares por parte de organizaciones privadas.

Por eso llama la atención un artículo publicado en la red informática y en el que se ocupa del tema para impulsar la idea de futuros ejércitos privados cumpliendo estas misiones ante la incapacidad de los ejércitos institucionales o para la reducción de costos a las organizaciones internacionales o a los mismos Estados.

En otras palabras, la globalización de la economía también interesa a las instituciones militares como empresa.

Mientras las masacres ocurrían en Liberia y la ONU perdía tiempo buscando voluntarios y dinero para pacificar la zona, y Washington estudiaba su posible intervención, una mega empresa de seguridad privada ofreció encargarse de lograr la paz rápidamente y a un precio razonable, 40 millones de dólares<sup>85</sup>.

---

<sup>85</sup> Tagliavini, Alejandro A. *Privatizar las fuerzas armadas.* En: [http://www.aipenet.com/Indice/article.asp?Articulo\\_Id=10508](http://www.aipenet.com/Indice/article.asp?Articulo_Id=10508)



Situaciones como la anteriormente descrita se viven actualmente en el Líbano y son recurrentes en el medio oriente y África, pero no son ajenas a la realidad colombiana de la cual se ha llegado a decir incluso que constituye una amenaza para el continente y se ha insinuado la presencia de fuerzas multinacionales para controlarla, insinuaciones que han tenido eco en el país cuando se propone la presencia de cascos azules o de fuerzas multilaterales para vigilar los procesos de negociación que llegaren a darse.

Lo cierto es que cuando la ineficiencia de los gobiernos ha provocado grandes crisis económicas en todo el globo y hoy se ven forzados a reducir gastos dejando en manos privadas sus servicios más básicos antes que aniquilar por vía impositiva al sector privado, la firma Northbridge Services dio un paso importante hacia lo que podría ser la privatización de las fuerzas de mantenimiento de paz. Según el periódico "La Nación" de Buenos Aires, su director de operaciones para Estados Unidos presentó un plan para enviar hasta 2.000 hombres armados a Liberia y detener los combates en sólo tres semanas<sup>86</sup>.

*"Nuestro personal puede trabajar de común acuerdo con la comunidad internacional y evitar que los soldados norteamericanos sean puestos en una situación de riesgo",* señaló la compañía.

La idea fue discutida en Washington, donde el Congreso desconfía cada vez más de los cascos azules de la ONU, dada la histórica ineficiencia y el elevadísimo costo de este cuerpo de paz. Por su lado, al Pentágono le preocupa la creciente escasez de soldados y presupuesto, ya que tiene tropas desplegadas en 120 países. "Con la presencia militar en Irak volviéndose más difícil... lo último que quiere Estados Unidos es enviar más tropas a lugares del planeta donde no tiene intereses específicos, como África", dijo Peter W. Singer, experto en temas de seguridad de la Brookings Institution y autor del libro "Corporate Warriors"<sup>87</sup>.

---

<sup>86</sup> Ibid.

<sup>87</sup> Ibid.

Estados Unidos ya ha privatizado varios de los servicios que prestan sus fuerzas armadas. Muchos de los 500 policías desplegados en Kosovo son empleados de DynCorp, una empresa de agentes de seguridad. En Colombia, también trabaja con subcontratistas privados para garantizar la seguridad de los efectivos que participan del Plan Colombia<sup>88</sup>.

"El Pentágono se ha dado cuenta de que hay situaciones en las que compañías privadas pueden hacer el mismo trabajo que sus soldados de una manera más eficiente y menos costosa. Ahora le toca a la ONU", dijo Singer<sup>89</sup>

Las empresas militares privadas son corporaciones de seguridad registradas, legales y que ofrecen una gama de servicios desde consultoría estratégica, logística, transporte, entrenamiento y mantenimiento de equipos hasta tareas de limpiar campos minados y aportar personal de combate. En lugar de aportar efectivos a las operaciones de paz de la ONU, los países podrían utilizar ese dinero para pagar a empresas privadas. Esto abarataría los costos y, mucho más importante, traería mayor eficiencia, logrando la paz con menos costo en vidas humanas<sup>90</sup>.

En muchos casos, estas empresas son proveedores de verdaderos ejércitos, operan en más de 100 países y tienen ingresos por más de 100.000 millones de dólares. Las más importantes empresas británicas son Northbridge Services y Sandline International, las norteamericanas International Charters, Military Professional Resources Incorporated (MPRI) y DynCorp, y la sudafricana Executive Outcomes<sup>91</sup>.

En el mismo sentido, se ha señalado también que en los ejércitos modernos ya no existe la imagen del soldado que pela patatas en la cocina o que friega las letrinas, tareas que en otro tiempo recargaron pesadamente la vida cuartelera. En un país latinoamericano, incluso, sirvieron para que se denominara *colimba* al soldado forzoso, palabra constituida por las

---

<sup>88</sup> Ibid.

<sup>89</sup> Ibid.

<sup>90</sup> Ibid.

<sup>91</sup> Ibid.

sílabas iniciales de tres verbos - corre, limpia, barre - tan presentes en el inveterado trajinar de los soldados<sup>92</sup>.

Esas labores son ahora subcontratadas a empresas privadas. En época más reciente, la subcontratación de actividades anteriormente militares se ha extendido hasta extremos insospechados. No se trata ya sólo de tareas de "fatigas y policía", por utilizar esas viejas expresiones del argot militar, relativas a la limpieza, el aseo y los trabajos serviles. Se subcontratan misiones que hasta hace poco eran exclusivas del militar, como las que atañen a la seguridad, la vigilancia, ciertos tipos de combate y hasta la información (como se ha visto en la prisión de Abu Ghraib). Algunos gobiernos encuentran así más fácil intervenir militarmente en el extranjero sin tener que dar cuenta a sus órganos parlamentarios ni crearse complicaciones diplomáticas cuando algunas de esas misiones se desarrollan en las más abyectas alcantarillas del poder, puesto que oficialmente no existe autoridad oficial responsable. Tampoco necesitan preocuparse mucho por los convenios de La Haya o de Ginebra, que regulan la acción militar<sup>93</sup>.

Durante la primera Guerra del Golfo en 1991, por cada cien soldados regulares había en Irak un miembro de las compañías militares privadas. Pocos meses después de la caída de Sadam Husein, eran 20.000 los subcontratados en tareas paramilitares; durante 2003 la proporción antes citada pasó a ser de 10 a 1. Hoy, el personal de las compañías privadas de seguridad en Irak se estima en el 20% de las fuerzas de EEUU, superior a los contingentes militares regulares de los otros países allí desplegados<sup>94</sup>.

El mercado de la seguridad en Irak se ha convertido en un negocio extraordinariamente activo donde no son raros los sueldos de mil dólares diarios. El riesgo es enorme, pero la paga también. Y el respaldo que los ejércitos regulares prestan a los subcontratados no lo es

---

<sup>92</sup> Piris, Alberto. General de Artillería en la Reserva y analista del Centro de Investigaciones para la Paz. España. *Mil dólares al día*. 7 de enero de 2005. Análisis. En: [http://www.ucm.es/info/solidarios/ccs/articulos/armamento/mil\\_dolares\\_al\\_dia.htm](http://www.ucm.es/info/solidarios/ccs/articulos/armamento/mil_dolares_al_dia.htm)

<sup>93</sup> *Ibid.*

<sup>94</sup> *Ibid.*

menos. El reciente arrasamiento de Faluya no se debió solo a la búsqueda infructuosa de un cabecilla insurrecto que luego no apareció. En esa ciudad, meses antes, cuatro paramilitares de una empresa de EEUU (*Blackwater Security*) habían sido atacados y quemados vivos, y sus cadáveres expuestos a la vesania popular. Fue una insultante ofensa que tuvo mucho que ver con el trágico sino de la ciudad iraquí, donde la venganza tuvo lugar especial<sup>95</sup>.

La proliferación de empresas privadas militares puede tener una repercusión negativa a no muy largo plazo en los ejércitos regulares de muchos países. Constituidas ahora en su mayor parte por militares retirados con experiencia de mando y combate, representan un gran atractivo para los especialistas en armamento moderno -incluso pilotos de guerra- que ven cómo sus haberes se multiplican por diez o por veinte en cuanto causan baja en las filas militares y pasan a encuadrarse entre los nuevos mercenarios de la paramilitaria internacional<sup>96</sup>.

Las nuevas guerras crean nuevos instrumentos. Esta privatización de la violencia bélica, que se está ensayando ahora en Irak, puede presagiar un peligroso modelo que permita a los Estados eludir la legislación internacional, aunque aumente la oferta laboral mundial con unas retribuciones que rozan lo fantástico<sup>97</sup>.

En Colombia existe un fenómeno que sirve como factor de medición con relación a esa propuesta, que si bien no toca por ahora a las FF.MM, si tiene que ver con el papel de la Policía, como parte de la Fuerza Pública, en el desarrollo de la labor de seguridad a la población. La existencia de un gran número de empresas privadas de seguridad y vigilancia que suplen el papel constitucional y legal de la Policía.

La mayor recurrencia de la población civil a este tipo de servicios puede ser interpretada como una pérdida de confianza en los servicios brindados por las instituciones oficiales y

---

<sup>95</sup> *Ibíd.*

<sup>96</sup> *Ibíd.*

<sup>97</sup> *Ibíd.*

por ende a la búsqueda de empresas que presten el servicio de una manera más eficiente y eficaz.

Sin embargo, el tema no puede ser soslayado de plano, debe ser estudiado profundamente por los miembros de las FF.MM, incluso con una prospección a una etapa posconflicto y al nuevo papel que desempeñan las FF.MM nacionales en las misiones de paz de la ONU.

Toca necesariamente la profesionalización de las FF.MM y la supresión del servicio militar obligatorio propuesto muchas veces en el Congreso de la República; la aparición de esos ejércitos privados suponen un reto real para las FF.MM y fundamentalmente quién va a preparar a los mandos y componentes de esos ejércitos, ¿Las FF.MM nacionales se convertirían en escuelas de preparación para los integrantes de los mismos?

El debate cobra vigencia a raíz de unas denuncias de exmiembros de las FF.MM colombianas y su situación laboral con respecto a la empresa que los contrató para prestar sus servicios en Irak; en ello las FF.MM resultan involucradas porque fue en Unidades militares donde se llevó a cabo su preparación como trabajadores de esas empresas.

A lo anterior se suman los informes del crecimiento de las empresas privadas de seguridad y sobre las razones del surgimiento de los grupos de autodefensa ilegales o sobre el ejercicio en algunas regiones del papel del Estado por parte de organizaciones armadas al margen de la ley, que de una u otra manera cuestionan el desempeño de las FF.MM como garantes de la seguridad de los ciudadanos, en tanto se presentan como alternativas viables para la sociedad.

Aún en casos diferentes a la existencia de conflictos armados internos, como sería el caso colombiano, el papel de las FF.MM se pondría en cuestionamiento para el ejercicio de las misiones propias de la ONU, en tanto las tareas propias de un Ejército serían encomendadas a instituciones privadas de seguridad que comercializan la experiencia individual adquirida en las FF.MM legítimas.

### 3 LA ESTRATEGIA MILITAR Y LA CONCEPCION ESTRATEGICA DE LA ADMINISTRACION

No es una novedad señalar que las actuales teorías de la administración de empresas derivan inmediatamente de los postulados de la estrategia militar para la conducción de la guerra; la competencia entre las diferentes empresas por obtener ventajas competitivas son una aplicación sin armas de la estrategia militar, por ende en la administración de las Unidades militares tiene aplicación la teoría de la administración de empresas.

#### 3.1 ESTRATEGAS MILITARES

Aunque la historia de la humanidad tiene muchos héroes y líderes militares, ninguno como los que vamos a describir a continuación han influenciado tanto en la estrategia y su aplicación a los negocios<sup>98</sup>.

Basados en la teoría militar, los teóricos de la administración de empresas se han planteado que la Administración antes de llegar a ser la disciplina que conocemos, antes de independizarse como ciencia liberal, ha tenido muchas influencias: filósofos, iglesia católica, psicólogos, sociólogos, economistas, empresarios y militares. Indudablemente los militares han contribuido con muchos aportes a la ciencia de la Administración, entre las cuales tenemos: organización lineal, mando, jerarquía, autoridad, delegación, dirección, centralización, descentralización, Estado Mayor (Staff), disciplina, liderazgo, estrategia, táctica. La estrategia es el aporte de las organizaciones militares, significando que las milicias han estado siempre forzadas a manejar grandes cantidades de recursos logísticos y personal, por lo tanto, han tenido que desarrollar principios de administración<sup>99</sup>.

---

<sup>98</sup> Salazar Guzmán, Roberto. *Estrategias y Estrategas*. Temas de Gerencia. En: <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/strate.htm>

<sup>99</sup> *Ibíd.*

Pero, ¿qué es estrategia? Una definición simple es dirigir con arte una operación militar, otra definición dada por el diccionario significa habilidad, destreza, pericia para dirigir un asunto.

La historia nos ha demostrado que los hombres han salvado sus diferencias mediante la confrontación violenta, las guerras siempre han existido y existirán; por lo tanto, la estrategia también siempre ha existido y existirá, por cuanto siempre ha buscado la eliminación del enemigo cada vez con más "arte"<sup>100</sup>.

Transcurrido el tiempo la estrategia ya no es propiedad exclusiva de los militares, porque ahora se aplica a diversos campos, uno de ellos a la gestión empresarial. Aquí cabe una pregunta, si aplicamos la estrategia en la empresa, ¿es para aniquilar al enemigo (léase competidor)?<sup>101</sup>

Sin embargo, es válida la aplicación de los principios estratégicos y tácticos en la administración de las Fuerzas Militares, como ya se ha señalado, en el entendido de que como productoras de un servicio no son ajenas a la realidad de una empresa.

A partir de esas consideraciones, son inspiración para la determinación de la estrategia militar, como para la empresarial, pensadores y teóricos del arte militar, autores como:

### **3.1.1 SUN TZU**

Fue un general chino que vivió cerca del año 500 a.c. al que se le atribuye una serie de ensayos sobre la guerra titulado "El Arte de la Guerra" y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo. Aunque no define exactamente el término estrategia más aconsejaba en lo que corresponde a la estrategia ofensiva para asegurar el camino a la victoria.

---

<sup>100</sup> Ibid.

<sup>101</sup> Ibid.

Aquí una serie de citas que determinan el contenido de la filosofía de la estrategia militar adoptada por las empresas<sup>102</sup>:

"El supremo arte de la guerra es someter al enemigo sin pelear".

"Todas las guerras están basadas en la decepción".

"El supremo refinamiento en el arte de la guerra es combatir los planes del enemigo..."

"Los que son expertos en el arte de la guerra someten al ejército enemigo sin combate. Toman las ciudades sin efectuar el asalto y derrocan un Estado sin operaciones prolongadas..."

"Conoce al enemigo y concóctete a ti mismo y, en cien batallas, no correrás jamás el más mínimo peligro".

"Cuando no conozcas al enemigo, pero te conozcas a ti mismo, las probabilidades de victoria o de derrota son iguales".

"Si a un tiempo ignoras todo del enemigo y de ti mismo, es seguro que estás en peligro en cada batalla".

"El general (estrategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados".

"Si se efectúa un ataque en la proporción de uno contra diez hay que comparar, en primer lugar, la sagacidad y la estrategia de los generales contendientes..."

### **3.1.2 KARL VON CLAUSEWITZ (1780-1831)**

General prusiano, combatió contra Napoleón en el ejército ruso y en 1814 volvió a su patria. En su libro "De la Guerra" expuso las bases de una nueva estrategia y estudió la actividad bélica desde el punto de vista filosófico. Su obra tiene plena vigencia, muchos de sus conceptos básicos y el autor mismo son citados frecuentemente en la literatura militar contemporánea.

Sus citas más relevantes son:

---

<sup>102</sup> *Ibíd.*



"La estrategia es el uso del encuentro (combate) para alcanzar el objetivo de la guerra y la táctica es el uso de las fuerzas militares en el combate".

"En la estrategia no vemos con nuestros propios ojos ni siquiera la mitad de las cosas que vemos en la táctica, ya que todo debe ser conjeturado y supuesto".

"La guerra no es simplemente un acto político, sino un verdadero instrumento político, una continuación de las relaciones políticas, una gestión de las mismas con otros medios".

"La incertidumbre es la dificultad de ver claramente, constituye una de las más potentes fricciones en la guerra y hace que las cosas aparezcan con visos distintos a lo que habíamos imaginado".

"Al hablar de destrucción de fuerzas enemigas hemos de observar que nada nos obliga a limitar este concepto a las fuerzas físicas, sino que, por el contrario, deben comprenderse en ellas, necesariamente las morales".

Esos principios señalados en las citas referidas tienen plena validez en el siglo XXI tanto para la conducción de los ejércitos como de las empresas y así lo recogen todas las teorías de administración de empresas que tienen vigencia.

### **3.2 LA ESTRATEGIA MILITAR EN LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS:**

Han transcurrido casi 25 siglos de Sun Tzu y casi dos siglos de Claüsewitz, pero la estrategia es nueva en el ámbito empresarial habiéndose iniciado en los años '60 del siglo XX con Alfred D. Chandler, continuado en el '65 con Igor Ansoff y llegado a un alto nivel con Michael Porter en los '80 y '90. En los negocios como en la guerra, el objetivo de la estrategia es poner a nuestro favor las condiciones más favorables, juzgando el momento preciso para atacar o retirarse siempre evaluando correctamente los límites del combate. La organización y estrategia empresarial ha tomado mucho de la organización y estrategia militar y viceversa<sup>103</sup>.

---

<sup>103</sup> Ibid.

En esta era de la nueva economía ninguna estrategia de negocios puede construirse sobre análisis o información fragmentaria o parcial, como tampoco puede predicarse para la conducción de un ejército o para fijar una estrategia de defensa. En éste caso si las cosas salen bien será por una simple cuestión de suerte o de intuición. El verdadero estrategia no depende ni de la una ni de la otra. La estrategia no se concibe para escenarios estáticos donde los competidores no reaccionan o donde no existen las discontinuidades. Si así fuera, la estrategia sería un asunto meramente administrativo, pero no lo es porque no es algo predecible, cuantificable o controlable. La estrategia tiene una lógica paradójica, es un fenómeno objetivo que nace del conflicto humano, las condiciones o las situaciones surgen involuntariamente de sus participantes, hoy día puede ser favorable, pero mañana puede ser un peligro<sup>104</sup>.

Las organizaciones armadas ilegales no mantienen la misma estrategia en el desarrollo de la guerra popular prolongada, son mutables y variables, de tal manera que el Comandante militar debe conocer la estrategia del enemigo para determinar la propia y afrontar con éxito el combate.

La estrategia en la empresa es un tema importante hoy en día y lo seguirá siendo y, aunque el objetivo no es igual que la de los militares, es decir, aniquilar al enemigo, hay que anticiparse al competidor y/o enfrentarse con una rápida contramanoobra<sup>105</sup>.

La estrategia hoy en día es aplicada no sólo por los militares o por los hombres de negocios sino también por los deportistas, diplomáticos, políticos y por el común de los mortales en su dura vida diaria.

*"Cuando la cabeza defina la estrategia en forma democrática deberá considerar: búsqueda de nuevas ideas, configurar escenarios dinámicos, ser audaces, desterrar mayor participación de mercado, crear oportunidades de*

---

<sup>104</sup> Ibid.

<sup>105</sup> Ibid.

*negocios, ver la empresa como parte de un panorama más amplio, tener conciencia de los cambios tecnológicos y ambientales, conocer las necesidades de recursos, negociar para que los socios y clientes no deserten y, dirimir el conflicto a su favor”<sup>106</sup>*

La afirmación anterior cobra vigencia cuando se ve por ejemplo lo que ha sucedido en Colombia con la determinación y puesta en práctica de una estrategia nacional fundamentada en la Política de Defensa y Seguridad Democrática; la propuesta fue aceptada democráticamente por los colombianos al elegir a Álvaro Uribe Vélez, con la participación de las FF.MM. se diseñaron los escenarios y tácticas para la recuperación de la soberanía nacional en todo el territorio y desterrar los factores de perturbación presentes (la competencia por el poder), de tal manera que hoy puede afirmarse que el conflicto se dirime a favor de la legitimidad del Estado.

Es así que retomando los principios de Sun Tzu y Von Claüsewitz, la administración de empresas fija criterios universales similares como los siguientes, para garantizar el éxito de una empresa:

- Definir el mercado total.
- Identificar y evaluar las oportunidades que ofrece el mercado. (Las oportunidades constituyen áreas atractivas para la acción mercadológica en la que la organización disfruta de cierta ventaja competitiva que ofrece el mercado.)
- Distribuir el mercado en segmentos o grupos de consumidores con necesidades, características y conducta similares que requieren productos, servicios o mezclas de mercado típicas. (Una mezcla de mercado representa la integración de las variables producto, precio, promoción y distribución en una combinación peculiar capaz de provocar una respuesta deseada en los segmentos objetivos. Los segmentos pueden establecerse siguiendo criterios geográficos, demográficos, sociales, psicológicos, culturales, etcétera.)

---

<sup>106</sup> *Ibíd.*

- Seleccionar los segmentos más prometedores u objetivos. (Los segmentos objetivos son aquellos conjuntos de clientes más prometedores, según sus criterios, y cuyas necesidades se proyecta satisfacer en la medida de sus capacidades.)
- Determinar una posición para sus productos y servicios. (Analizar la posición de un producto o de un servicio significa hallar su ubicación con respecto a los productos de la competencia, según la apreciación de los consumidores de un mercado objetivo), como por ejemplo en la definición del establecimiento de una U.T en una determinada zona.
- Desarrollar una mezcla de mercado adecuada (políticas de ingreso a las FF.MM).

Una vez hecho esto, la empresa se planteará objetivos para su trabajo, los que, a su vez, requieren de una estrategia capaz de transformar los enunciados ideales en realidades.

De ahí que pueda señalarse una similitud entre la unidad de la empresa con la unidad militar, a partir de la definición misma de la empresa basada en las estrategias citadas.

La definición del Plan Patriotas contempla todos los aspectos que se señalan para el caso de las empresas y los aplica en la táctica militar, de allí que los resultados sean positivos con relación a políticas anteriores.

Una empresa es un sistema *«al que se supone capaz de transformar un conjunto de insumos (materias primas, fuerza de trabajo, capital, información y tecnología) en un conjunto de productos que toman la forma de bienes y servicios que se destinan al consumo de otras empresas o de individuos o grupos dentro de la sociedad»*<sup>107</sup>.

La empresa es un concepto que surge a principios de este siglo asociado con la producción, cuando aún no se concebían los servicios como una fuente de valor, igual que las

---

<sup>107</sup> Bueno Campos E, Durán Herrera JJ, Cruz Roche I. Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales. Madrid: Pirámide, 1991. Pág. 10.

mercancías de la época. Actualmente, muchos autores utilizan indistintamente el concepto de empresa y de organización en sus trabajos<sup>108</sup>.

Cuando se habla de organización, se hace referencia a cualquier compañía, corporación, firma, empresa, institución o parte de ellas, incorporada o no, pública o privada (de carácter lucrativo o no) con funciones y administración propias.

La utilización del concepto organización se extendió rápidamente durante la década de los 80, y, como puede observarse, las definiciones de organización y empresa se hallan sumamente interrelacionadas. En el contexto de una organización, surge una empresa cuando aparece en ella una unidad con funciones y administración propias, donde puede identificarse un conjunto de entradas, procesos y salidas específicos, todo lo cual ocurre bajo una visión -qué es lo que se desea lograr-, una misión -qué debe realizar la entidad para convertir la visión en realidad y cuál es su campo de acción- y una estrategia -cómo hacer para transformar en realidad la visión y cumplir la misión- particular, aunque no necesariamente independiente o contrapuesta con la visión, misión o estrategia de la organización de orden mayor que le da cobertura<sup>109</sup>.

Esta concepción de empresa es prácticamente equivalente con el concepto Unidad Estratégica de Negocios, utilizado por P. Kotler en su libro Mercadotecnia, y que define como aquella *«unidad de la compañía que posee misión y objetivos propios que puede planearse en forma independiente de otros negocios de la compañía. Puede ser una división de la compañía, una línea de productos dentro de la división y, a veces, un producto o rama independiente»*<sup>110</sup>.

---

<sup>108</sup> Cañedo Andalia, Rubén y otros. *Estrategia empresarial de ACIMED*. Mayo-agosto 1997. En: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol5\\_2\\_97/aci02297.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol5_2_97/aci02297.htm)

<sup>109</sup> *Ibid.*

<sup>110</sup> Kotler P. *Mercadotecnia*. México, D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1991.

Por lo citado anteriormente, entonces debe relacionarse el término empresa con el de negocio. El Negocio es el justificativo final de la existencia de la Organización. Negocio proviene del vocablo latín “negotium” que significa: “actividad que genera utilidad, interés o provecho para quien la practica”.

Bajo ésta premisa todas las organizaciones, incluida la militar, están sustentadas por un Negocio, porque ninguna de ellas se forma ajena al sentido de utilidad interés o provecho en el ejercicio de sus actividades<sup>111</sup>.

Y no sólo las organizaciones empresariales, también la familia y el Estado, en los extremos de las instituciones, son llamadas por su naturaleza a ser “administradas”.

En las organizaciones empresariales no todas las actividades generan utilidad, interés o provecho con la misma jerarquía, tan sólo lo hacen las funciones de Producción y de Ventas. Alrededor de éstas, todas las demás funciones deben entenderse como de apoyo y deben justificar su existencia (y su tamaño) únicamente como efecto de la existencia y la necesidad de aquellas.

Así mismo las FF.MM no generan provechos o rentabilidad económica como negocio, pero si una utilidad social fundamental para el desarrollo económico de la sociedad y el Estado, de tal manera que su función implícitamente tiene que ver con tal desarrollo.

Las funciones de Producción y Ventas explican el Negocio de una Organización, sólo ellas. El resto de las tareas en una Organización son una consecuencia de éstas primeras.

Es evidente que la acción militar es una actividad que genera utilidad, interés o provecho para quien la practica y para quienes se benefician de ella, la ciudadanía; si bien es cierto, el

---

<sup>111</sup> Navas Condarco, Carlos. *Estrategia* Conferencia ante la Cámara de Diputados de Santa Cruz, Bolivia. En: <http://www.hcdsc.gov.ar/biblioteca/ISES/educacion/educacionestrategia.asp>

Comandante de una Unidad militar no tiene que salir a venderle el servicio a sus clientes, no menos cierto es que esa venta se da en la medida que exista eficiencia y eficacia en la acción militar desarrollada para cumplir los mandamientos constitucionales y legales.

## 4 LA APLICACIÓN DE LA INFORMÁTICA EN LA GESTION DE CALIDAD EN LAS UNIDADES MILITARES.

En los tiempos actuales un ejército que no cuente con los avances informáticos aplicables a la maniobra militar, es un ejército caduco y con pocas posibilidades de éxito.

En Colombia, el enemigo ha desarrollado la informática para la comisión de sus actividades criminales como ha quedado probado con las bases de datos que mantienen sobre secuestrables; la utilización de la Internet para la difusión de sus políticas y como medio de comunicación y coordinación de actividades.

La guerra de Irak y la que se libra a nivel mundial contra el terrorismo se denomina como virtual porque la mayor parte del esfuerzo militar se concentra en el uso eficiente de los recursos tecnológicos que proporciona la informática y las telecomunicaciones como arma.

El Coronel del ejército americano Robert M. Chapman hace un interesante estudio sobre la aplicación de la tecnología en el combate moderno; siendo la tecnología parte fundamental de la gestión de calidad, su estudio y aplicación se convierten en herramientas fundamentales de los ejércitos modernos.

Nadie puede imaginarse cómo serán las batallas en el futuro o cuáles tendencias militares contemporáneas habrán de proyectarse en el futuro. Aun cuando algunos conflictos del pasado puedan tener características comunes, la guerra tiene algunos aspectos inmutables<sup>112</sup>.

Como Claüeswitz lo ha dicho, cada guerra es en sí única y en cada una de ellas, los factores decisivos son amorfos. Al igual que con la neblina y la fricción, los cambios tecnológicos

---

<sup>112</sup> Chapman, Robert M. *Tecnología, poder aéreo, y la batalla en un teatro moderno*. Agosto de 2005. En: <http://www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/apj-s/1990/2trimes90/chapman.html>



nublan la visión del campo de batalla del futuro. Debido a esta incertidumbre se puede ser rápido para absolver las predicciones de la naturaleza de las guerras futuras. Pero en este sentido se observan normas desiguales.

Al estudiar historia militar, con frecuencia se hacen responsables a los comandantes por su falta de prever el futuro. Los generales de la Primera Guerra Mundial son criticados con frecuencia por no haber anticipado la terrible masacre que la artillería y las ametralladoras del enemigo habrían de producir cuando emplearon la infantería según la doctrina aceptable de la era<sup>113</sup>.

Aun cuando sea imposible predecir con certeza, por lo menos debe tratarse de encontrar la relación entre los atributos del poder militar al considerar las batallas en el teatro de guerra del futuro. La tecnología es uno de los atributos del poder militar moderno. Existen otros, pero la tecnología es un denominador común: un atributo que la mayor parte de las naciones tratan de incorporar a sus fuerzas armadas<sup>114</sup>.

Durante la primera mitad del presente siglo, la tecnología industrial, como la utilizada en la producción del acero y el aluminio, era un determinante crítico del potencial militar de una nación. En la actualidad las astillas de sílice así como el mineral de hierro determina el poder militar. Pero como sabe todo aquel que ha empleado o contribuido a las armas modernas, los efectos de la tecnología no son enteramente positivos<sup>115</sup>.

La tecnología raramente proporciona soluciones sin crear otros problemas o tensiones. Por ejemplo, los modernos cazas de la Fuerza Aérea de EE.UU. para los encuentros de aire-aire pueden operar con más independencia del mando y control de base terrestre que los aviones de épocas anteriores<sup>116</sup>.

Pero la tecnología que se utiliza en este caso puede también conectar la radio del piloto con la Casa Blanca en Washington. En este caso, la tecnología crea una tensión entre la libertad

---

<sup>113</sup> *Ibid.*

<sup>114</sup> *Ibid.*

<sup>115</sup> *Ibid.*

<sup>116</sup> *Ibid.*

de acción táctica y el poder militar que responde como un robot a voluntad del comandante. En forma similar, la tecnología ha sido aplicada en forma amplia a muchos sistemas militares para ayudar a los comandantes a dominar las situaciones en porciones específicas del campo de batalla. Sin embargo, la incorporación de estos sistemas no solo ha cambiado segmentos específicos del campo de batalla sino que también ha venido a alterar toda la naturaleza de la guerra a nivel del teatro. La letalidad de las armas modernas crea un campo de batalla violenta y cambiante y se interpone a nuestra habilidad para formular una doctrina apropiada del poder aéreo<sup>117</sup>.

Aunque se habla mucho de información y de sus tecnologías, en realidad se sabe bastante menos acerca de cómo clasificarla, identificarla, capturarla y explotarla con alto valor añadido para la empresa. Seguramente se entraría en un profundo debate acerca de la importancia comparativa entre dos o más documentos o reportes que un sistema de información produce. ¿Por qué es importante cada uno? ¿Qué valor aportan al negocio y a los clientes?

Tal consideración debe hacerla el Comandante de la U.T. al evaluar, por ejemplo, la información de inteligencia para determinar las operaciones militares; no puede solamente confiarse en uno u otro informe, debe valorarlos, valorar la fuente y los posibles efectos que la operación tendrá sobre el conjunto de la Unidad y por ende sobre la misión de la Fuerza.

En algún caso llegaría a plantearse incluso la utilidad que tienen frente al coste de su elaboración. Siendo esto así en lo que ya se usan cotidianamente, se están incorporando nuevas y más potentes tecnologías de la información en las empresas, siguiendo una corriente generalizada de progreso tecnológico, pero casi siempre subyace una sensación constante de un bajo aprovechamiento de estas tecnologías, bien porque se saca poco partido de ellas o bien por la falta de una justificación económica de las decisiones que hay que tomar en su continua renovación y adquisición<sup>118</sup>.

---

<sup>117</sup> *Ibíd.*

<sup>118</sup> Goñi Zabala, Juan José. *La información en la estrategia de las organizaciones*. Gestión del conocimiento. En: <http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?colaborador=jjgoni&id=49>

Cuando se plantea incorporar una mayor dosis de rigor a esta situación recurrente para abordar proyectos, que incorporando estas tecnologías sean positivos en los aspectos económicos, de servicio y de mejora de procesos internos, nos encontramos con los tópicos del rechazo: “habría que cambiar la cultura informática”, “esto estará obsoleto en poco tiempo”, “mejor esperar para ver qué hacen otros”, “esto no se justifica económicamente”<sup>119</sup>.

Así, el Comandante de la U.T. debe considerar que tecnología realmente necesita, no simplemente abandonarse a una idea que de pronto va a consumir recursos necesarios para otras actividades o tareas; debe centrarse en lo necesario para la eficiencia y eficacia de las operaciones y labores que debe desarrollar para mejorar la calidad de la Unidad.

La realidad es que a pesar de todas estas actitudes negativas se aborda sin gran convencimiento la incorporación de las últimas tecnologías buscando casi siempre complementar dos intereses. Uno interno de lograr mejoras operativas asociadas a la reducción de costes en el manejo de información o en disponer de mejor información de control. El otro gran móvil es la referencia a lo que han hecho otros, entendiendo que de no hacerlo se puede derivar una desventaja frente a la competencia, aunque no se visualice de una manera clara y directa en qué consiste tal desventaja<sup>120</sup>.

Por ejemplo, en materia de inteligencia debe determinar si efectivamente requiere de estos o aquellos equipos, o si esa necesidad puede ser suplida con los equipos con que cuentan otras Fuerzas u organismos de seguridad que desempeñan labores específicas de inteligencia; en sentido, la implementación de la gestión de calidad se aplica a los Comandos Conjuntos diseñados para las FF.MM colombianas.

Esta forma de pensar y proceder puede explicarse si se retrotrae a hace 20 ó 30 años donde la aparición del computador personal se asoció y se aplicó a resolver los problemas

---

<sup>119</sup> *Ibíd.*

<sup>120</sup> *Ibíd.*

administrativos de cálculo de variables económicas, edición de documentos internos y externos, y reportes de situación de recursos<sup>121</sup>.

Esta visión de la aplicación de la informática en la época en la que las telecomunicaciones eran algo excepcional, parece renacer cuando se observa cómo y porque se toman decisiones hoy en día en la aplicación de estas tecnologías en las empresas.

El paradigma del computador personal nació en ayuda de la administración y la gestión de las empresas, y son muchas las personas que lo siguen entendiendo de esta forma. Quien piensa así percibe al computador como un aliado para reducir coste y tiempo en las operaciones de manejo de información interna y en los procesos de control<sup>122</sup>.

A este estado de entender la maquinaria tecnológica y sus usos se le puede llamar informática tradicional, que supone hoy en día el sustrato fundamental de la mayoría de las aplicaciones operativas y de gestión en curso. Esta informática tradicional se ha sustentado en el conocimiento sobre cómo organizar los datos y sus procesamientos para medir y calcular todo lo que la empresa necesita. Esta informática tradicional se ha ocupado en resumen de saber acerca de los recursos internos de la empresa. (Los almacenes, las variables económicas, los pedidos,...)<sup>123</sup>.

La innovación conceptual que hay que abordar de ahora en adelante en la forma de entender la informática, mejor dicho informática más telecomunicaciones, es que su objetivo no está en lo que se puede hacer con los datos, sino en algo más estratégico para la empresa como es la forma de ejecutar las operaciones, de conectar personas internas y externas, y establecer el modo en el que se aplican los recursos a los procesos.

Este salto de concepto no es sencillo por la imagen que se tiene de la informática de siempre basada en un “computador”, en definitiva una gran calculadora. La referencia al concepto “proceso” o flujo de información entre agentes internos o externos es novedosa en

---

<sup>121</sup> Ibid.

<sup>122</sup> Ibid.

<sup>123</sup> Ibid.

su asociación con el ordenador. El nuevo ingrediente que se incorpora es la telecomunicación integrándose con la informática. Hoy un computador o está en una red, o es un medio de poca utilidad a nivel doméstico o profesional<sup>124</sup>.

Tales afirmaciones cobran mayor relevancia cuando se tiene que uno de los aspectos de la guerra moderna es la guerra informática, las organizaciones narcoterroristas cuentan con un sinnúmero de páginas en la red a través de las cuales difunden su ideología, su propaganda y ocultan la atrocidad de sus actos, motivando a personas y organizaciones del exterior a creer que en verdad llevan a cabo una guerra de liberación contra un sistema opresor.

En muchas películas de la guerra de Vietnam, los infantes de marina tienen la desgracia de ser bombardeados por sus propios aviones. Esta desafortunada realidad ha sido vivida dolorosamente por nuestras propias tropas, no sólo en bombardeos aéreos sino en enfrentamientos entre unidades militares. En teoría, eso hoy se puede evitar. Las avanzadillas van equipadas con un PFED (Pocket-sized Forward Entry Device), que integra un PDA, un receptor GPS con precisión militar y un enlace de radio por satélite. Con un binocular láser se localiza un objetivo, el sistema GPS calcula su posición exacta y envía las coordenadas a las baterías de cañones, helicópteros o bombarderos para que lo quiten de en medio<sup>125</sup>.



En ese sentido merece la pena estudiar la posibilidad de dotar a las Unidades Tácticas de elementos informáticos que permitan al Comandante y el Estado Mayor tener un control inmediato y real de las diferentes unidades destacadas en misiones en el terreno; La guerra ya no es lo que era. La parte desagradable, con muerte y destrucción, sigue siendo igual, pero hoy la tecnología hace más fácil aún destruir objetivos enemigos, quitándole parte de la emoción<sup>126</sup>.

---

<sup>124</sup> Ibid.

<sup>125</sup> *Informática portátil a prueba de golpes*. En: <http://www.canalpda.com/displayarticle495.html>

<sup>126</sup> Ibid.

A cambio, esa misma tecnología militar facilita la evacuación de civiles o el envío de personal médico. No hay que olvidar que un invento militar, el **GPS**, ayuda a los hombres de todo el mundo a llegar a su destino sin la humillación de preguntar. Los ordenadores de bolsillo que se pueden sumergir en barro como si tal cosa pueden ser muy útiles en una mina o una plataforma petrolífera, y quién sabe si se convertirán en los gadgets de moda para los ejecutivos torpes, con mayor razón para una patrulla militar en terrenos inhóspitos<sup>127</sup>.

Incluso, dotar a las Unidades de estos elementos contribuiría de manera óptima a combatir las campañas de difamación contra las Unidades Tácticas victoriosas en su lucha antiterrorista, especialmente las que hacen referencia a participación de estas Unidades en hechos violatorios del derecho internacional humanitario. Al precisar mediante la información de los sistemas la ubicación de cada Unidad en el terreno, se demostraría la falsedad de las afirmaciones de las organizaciones encargadas de acusar falsamente a las FF.MM.

Llevar a las tropas en una batalla es como dirigir una empresa, pero a cámara rápida. Si la información no fluye, puede ser desastroso. El ejército de EEUU dispone de un proyecto de digitalización de todas esas comunicaciones llamado FBCB2, una mezcla de posicionamiento GPS con mensajes cifrados. Hasta ahora el sistema se ejecutaba en ordenadores portátiles blindados, que iban en vehículos. Con unidades muy parecidas a las anteriores, ahora los soldados de a pie también están conectados. El aparato se llama CDA (Commander's Digital Assistant)<sup>128</sup>.



<sup>127</sup> Ibid.

<sup>128</sup> Ibid.

En ese sentido se ha señalado que mirando hacia el futuro y enfocándose en el arte de la guerra aérea y espacial, el General Lord, en su artículo "Dominio del Futuro: La Transformación del Comando Espacial de la Fuerza Aérea", analiza las lecciones aprendidas en las guerras más recientes y se centra en la visión del rol futuro del Comando Espacial de la Fuerza Aérea. Dentro de ese marco analítico, Lord sostiene que los adelantos del Poderío Espacial ya han logrado transformar completamente nuestra sociedad e instituciones militares, y se necesita entonces avanzar aún más en el campo tecnológico para poder afrontar así los retos del futuro. Pero, para lograrlo se requiere alcanzar y mantener un nivel de superioridad tecnológica en muchas áreas de propulsión relacionadas con armamentos, aeronaves y sistemas espaciales, tal como lo describe el Mayor Kelly en su artículo "Fortaleciendo el Futuro"<sup>129</sup>.

Similarmente, los sistemas de comunicaciones espaciales y la era de la informática, continúan aumentando la rapidez y el volumen de datos disponibles a todos los comandantes. Podemos entonces resaltar que consecuentemente con estos alineamientos, la Dirección de Informática del Laboratorio de Investigaciones de la Fuerza Aérea procura transformar las operaciones militares, desarrollando sistemas que se enfoquen en los requisitos singulares de la Fuerza Aérea, tal como lo articulan Phister y Plonisch en sus análisis sobre "Empleos de la Informática en el Ámbito Militar"<sup>130</sup>.

Al comparar el nivel de preparación regional de la OTAN vs. la OEA en materia de Seguridad Internacional, respecto al empleo multilateral del poderío militar contra el terrorismo internacional protagonizado por actores no estatales, el Sr. Bartolomé en su artículo titulado "El Empleo del Instrumento Militar frente a las nuevas Amenazas: ¿Es Aplicable la Experiencia de la OTAN al Hemisferio Americano?", examina el estado de preparación y evolución de los organismos de seguridad de la OEA y sostiene que debido a la compleja y heterogénea situación del hemisferio americano aún no se ha consolidado un efectivo Sistema de Seguridad Regional comparable al de la OTAN, y concluye afirmando

---

<sup>129</sup> T.C. Fuentes, Luis F. (r) FF.MM. españolas. Revista Air & Space Power Journal. Agosto de 2004. En: <http://www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/apj-s/3trimes04/editorial.html>

<sup>130</sup> *Ibid.*

que cualquier debate sobre el eventual empleo del instrumento militar en forma multilateral frente a las nuevas amenazas, debe plantearse en niveles subregionales<sup>131</sup>.

De tal manera, que las FF.MM como empresa, deben adaptarse a las nuevas tecnologías para mantener su vigencia dentro del contexto de la globalización que las nuevas amenazas requieren.

El *Libro Blanco de la Defensa Nacional* de la República Argentina planteó claramente el desafío que exigen las nuevas circunstancias internacionales, en los siguientes términos<sup>132</sup>:

*"nuevas manifestaciones de conflictos y peligros, de raíz histórica o emergente, bajo la forma del narcotráfico, el terrorismo, los fundamentalismos, la proliferación de armas de destrucción masiva y de sus vectores de lanzamiento, la transferencia de armamentos excedentes y tecnologías intangibles, el crimen organizado, el contrabando de armas, e incluso, el deterioro del medio ambiente y las migraciones, por falta de espacios aptos para la subsistencia, entre otros. Debido a la interdependencia, estos sucesos adquieren carácter transnacional, siendo percibidos por los Estados como cuestiones que hacen a su seguridad o a sus intereses"*<sup>133</sup>.

Estos cambios, concluye el referido documento oficial argentino, tienden a ser motivo de atención de los campos de acción estatal relacionados con la Seguridad y la Defensa, por lo cual *"requieren amoldar a los componentes que integran la Defensa del Estado, incluyendo a sus Fuerzas Armadas, para adaptarlos a las nuevas demandas"*.<sup>134</sup>

---

<sup>131</sup> *Ibíd.*

<sup>132</sup> Bartolomé, Mariano César. *El empleo del instrumento militar frente a las nuevas amenazas*. . Revista Air & Space Power Journal. Agosto de 2004. En: <http://www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/apj-s/3trimes04/bartolome.html>

<sup>133</sup> *Ibíd.*

<sup>134</sup> *Ibíd.*



Una lectura lineal del párrafo del Libro Blanco corrobora la mutación experimentada en el campo de las amenazas a la seguridad. Pero un repaso más exhaustivo a su contenido pone de manifiesto que algunas de las nuevas amenazas podrían demandar el empleo del instrumento militar, aunque en formas no tradicionales. Dicho esto de otro modo, el axioma "*Nuevas amenazas viejos ejércitos*" es inaplicable, como lo fue a lo largo de los últimos siglos, según lo han demostrado numerosos investigadores de la historia militar.<sup>135</sup>

Con este panorama, el objetivo de adaptación requiere analizar el grado de adaptación que se registra en diferentes partes del planeta a la nueva situación en materia de Seguridad Internacional, caracterizada por la jerarquización de las *nuevas amenazas*, en lo que hace al empleo multilateral del instrumento militar. El *issue* que seleccionamos es el terrorismo internacional, por una clara razón: precisamente después del 11S, el *dictum* de la política internacional parece haber sido actualizar los organismos multilaterales y regímenes vinculados a la seguridad, para elevar su eficacia en el tratamiento de la cuestión terrorista<sup>136</sup>.

Transcurridos más de cuatro años desde esos replanteos, la forma y el grado en que los diferentes organismos se reconvirtieron y actualizaron, son diversos. Según algunas visiones, la Organización de Estados Americanos (OEA) es una de aquellas instituciones que menor grado de *aggiornamento* registró en relación a las nuevas amenazas a la Seguridad Internacional en general, y especialmente frente a la amenaza terrorista transnacional<sup>137</sup>.

Tales exigencias de seguridad hemisférica requieren unos ejércitos actualizados y con disposición de los elementos tecnológicos, informáticos y de telecomunicaciones, que permitan una integración inmediata ante la presencia de cualquier amenaza para reaccionar oportunamente.

---

<sup>135</sup> *Ibid.*

<sup>136</sup> *Ibid.*

<sup>137</sup> *Ibid.*

Un ejemplo de la ineficacia para derrotar el terrorismo cuando este traspasa las barreras de las fronteras nacionales se tiene en Colombia con relación a Venezuela y el Ecuador; la falta de modernos equipos de comunicación impide adelantar acciones efectivas contra los grupos narcoterroristas que se mueven por las fronteras, las obsoletas comunicaciones además encuentran barreras diplomáticas y están sujetas a múltiples confirmaciones que no garantizan la seguridad de las comunicaciones y permiten a los bandidos evadir cualquier acción en su contra.

Este sería un ejemplo de un mal compartimiento de una empresa multinacional sin gestión de calidad.

Dentro del nuevo concepto de Operaciones Conjuntas, una actualización informática y en telecomunicaciones, permitirá indudablemente establecer como políticas<sup>138</sup>:

- Privilegiar lo cualitativo, la excelencia y la nueva tecnología, para una óptima operatividad conjunta y combinada.
- Alcanzar gran movilidad estratégica, operativa y táctica.
- Se buscará en todo momento la interoperabilidad y compatibilidad básica inter e intrafuerzas, lo cual redundará en eficiencia y ahorro económico.
- La capacidad de las Unidades Operativas deberá responder a una amplia gama de responsabilidades en distintos escenarios.
- Reestructuración y Modernización del Sistema de Inteligencia Militar con capacidad tecnológica y científica, para que sea eficiente y funcione en forma integral.

---

<sup>138</sup> Tomado de FF.AA. Ecuador. *Objetivos estratégicos y políticas*. Plan Estratégico visión ministerial 2010. En: <http://www.fuerzasarmadasecuador.org/objetivosestrategicos.htm>

- Elaborar el Plan de Fortalecimiento y de Políticas de las Fuerzas Armadas, tendiendo a la modernización y eficiencia, a fin de mantener la capacidad disuasiva.
- Priorizar el empleo de las Fuerzas Armadas en sus funciones específicas, complementado con misiones subsidiarias limitadas.
- Se aprovechará los avances de la informática, electrónica aplicada, y tecnología satelital.
- Desarrollar la doctrina, entrenamiento y participación en las Operaciones Combinadas de paz y Operaciones no Militares de acuerdo con los Intereses Institucionales y Nacionales.
- El buen criterio, la creatividad y la fortaleza interior del personal militar, constituirá la clave en las capacidades conjuntas y combinadas.
- Los líderes militares del futuro deben entender las interrelaciones entre el poder militar, la diplomacia y la capacidad económica, así como el papel de las instituciones estatales y de las organizaciones no gubernamentales para alcanzar los objetivos de la Seguridad Nacional.
- Se perfeccionará el sistema de vigilancia, control y defensa de las fronteras, de las aguas jurisdiccionales, de la plataforma continental y del espacio aéreo ecuatoriano, así como del tráfico marítimo, fluvial y aéreo.

Si bien es cierto que el proceso de introducción de estas nuevas tecnologías ha tenido ya un comienzo en las FF.MM., su desarrollo con fines puramente militares aún es incipiente y debe constituirse una red de información permanente y segura que permita el enlace de las

diferentes Unidades y Comandos inter e intrafuerzas para garantizar resultados de calidad en la misión institucional.

Colombia, por ejemplo, está en mora de la elaboración del Libro Blanco de la Defensa Nacional, de tal manera que recabar las experiencias internacionales constituye una herramienta fundamental para diseñar la gestión de calidad en toda su política de defensa, determinando cuáles son sus necesidades reales y cómo suplirlas; no se debe tratar de inventar lo ya inventado, tampoco se propone asumir per se esas experiencias para su aplicación en el país, pues cada nación tiene sus cualidades y características propias.

Por ejemplo, las definiciones de las FF.MM ecuatorianas aquí reseñadas son vigentes para el país en esa materia, en tanto se comparten muchos aspectos de identidad geográfica, lingüística y cultural, amén de problemas conjuntos en relación con el narcotráfico y la presencia de organizaciones armadas ilegales que aspiran a internacionalizarse.

## 5 CONCLUSIONES

La Gestión de Calidad implica la mejora en todas continua y sistemática en todas y cada una de las áreas, sectores, actividades y procesos que conforman la U.T. La mejora en la calidad sólo puede lograrse mejorando la Unidad como sistema y no apuntando a mejoras individuales que terminan perjudicándola en su conjunto.

Es fundamental una concientización por parte de los Oficiales, Suboficiales y transmitirla a las Tropas, a los efectos de que asimilen la fundamental y crítica importancia que tiene la implementación de un sistema destinado a la gestión y mejora continua de la productividad, esto es de la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de la misión institucional.

Las teorías de calidad, sin embargo, no aseguran por sí solas el mejoramiento de la gestión, la disminución de los riesgos, de los incidentes y las fallas del servicio, el mejor relacionamiento con los ciudadanos y el éxito global de la institución. Requieren de un marco de relacionamiento institucional, en el que prime la convicción sobre la necesidad de trabajar bien; de hacerlo bien desde el comienzo.

Este aspecto, que descansa en la gestión del recurso humano, pasa por la adopción de medidas de carácter organizacional que fomenten la cultura de la calidad y que resulten verdaderamente convincentes a todos los involucrados; requiere necesariamente, el desarrollo de acciones de capacitación que permitan a las U.T. alcanzar los estándares de servicio esperados y documentados.

La gestión de calidad en las U.T. militares debe estar encaminada a la gestión estratégica, la gestión de cultura y a la responsabilidad social que compete a las FF.MM. como guardianas de la constitucionalidad y sostén de la nacionalidad.

La efectividad del equipo de trabajo en la Unidad Táctica, para la implementación de la gestión de calidad, no difiere en mucho de la que cualquier empresa, requiere igualmente el compromiso y el sentido de pertenencia de todos los componentes para lograr eficiente y eficazmente las metas propuestas, el desarrollo de la misión institucional.

Ello conlleva que el Comandante genere una óptima utilización del recurso humano conociendo integralmente a sus Oficiales y Suboficiales subalternos de manera amplia y suficiente de tal manera que pueda asignar tareas acordes a sus potencialidades, generando un ambiente mucho más sano y proactivo que significará el mejoramiento de la calidad de la Unidad.

Una correcta implementación de la gestión de calidad permite que las Unidades cuenten con objetivos claramente definidos, y un perfecto enfoque en las actividades a realizar, planificando proactivamente, no sólo anticipándose al futuro sino creándolo. Unidades para las cuales los recursos tienen un valor y saben en consecuencia administrarlo. Entre esos recursos fundamentales se encuentra el tiempo. Elemento crucial que una vez consumido ya no se puede recuperar.

No menor importancia tiene como recurso el capital humano que cada empresa posee y que muy pocas saben en realidad valorar. La misma situación se predica de las Unidades Militares, se despilfarran sistemáticamente recursos humanos, cuando no se hace lugar a su participación activa, cuando sus experiencias, habilidades, capacidades y conocimientos no son tenidos en cuenta, o son lisa y llanamente subestimados por los Comandantes.

Se relaciona así mismo con el recurso de la información. La falta de información en tiempo y forma genera la incapacidad para aprovechar las oportunidades, corregir los defectos, hacer frente a adversidades y mejorar los procesos de producción y satisfacción. En muchos casos si bien los procesos existen, estos son ineficientes e ineficaces, al consumir ingentes recursos suministrando información poco confiable e inoportuna.

Toda actividad militar conlleva un proceso, y el concepto de *proceso* define un conjunto de actividades (como lo son la definición de los valores, misiones, visiones, y objetivos de la empresa, como así también los análisis de las fortalezas y debilidades de la Unidad, las oportunidades y amenazas del entorno, el análisis de la brecha, entre otras) que de forma armónica (siguiendo una metodología) permite marcar una clara diferencia.

No es entonces una novedad, señalar que las actuales teorías de la administración de empresas derivan inmediatamente de los postulados de la estrategia militar para la conducción de la guerra; la competencia entre las diferentes empresas por obtener ventajas competitivas son una aplicación sin armas de la estrategia militar, por ende en la administración de las Unidades militares tiene aplicación la teoría de la administración de empresas.

## 6 RECOMENDACIONES

1. Supremamente importante, para el éxito de lo planteado el trabajo de fuerza que dentro del pènsum académico de cada una de las Escuelas de formación se implemente una materia en donde teórica y prácticamente se instruya al personal de alumnos la importancia del Control de Gestión de Calidad.
2. Crear un comité constituido por Oficiales Superiores, para que visiten todas y cada una de las Unidades que componen las Fuerzas Militares, con el fin de dar a conocer los fundamentos y la gran importancia que reviste la implementación de controles de gestión de calidad para el logro de los objetivos trazados durante la permanencia en el cargo.
3. Las secciones de Estado y Plana Mayor, serán evaluadas de acuerdo a la implementación de los controles de gestión de calidad, ya que estas en últimas tienen la responsabilidad en cada una de sus áreas de dar cumplimiento de los objetivos trazados por el Comandante de la Unidad.
4. Realizar una campaña, tendiente a cambiar los paradigmas que tienes afianzados cada uno de quienes integran la Institución, ya es habitual encontrar respuesta como “eso siempre se ha hecho así”, “eso no se puede hacer” “de nada sirve cambiar”, “lo que sirve aquí son bajas y por esto es que evalúan las unidades”, etc. Por ello se debe influir en la mente de los hombres y mujeres que conforman las Fuerzas Militares.
5. Las inspecciones de cada Fuerza, dentro de sus actividades propias, deben revistar a las Unidades para verificar el cumplimiento de las órdenes y políticas del Comando General.
6. Comando General debe realizar un plan permanente y vitalicio, para que permitan la sostenibilidad y un cambio de actitud y aptitud en las Fuerzas.
7. Insistir en que la Unidad Táctica debe ser vista como una empresa que vende un servicio de seguridad y protección legal y constitucional en el área de su jurisdicción claramente definido, la cual debe ser de calidad, eficiente y eficaz; por lo tanto debe buscarse el mejoramiento continuo.



8. Se debe realizar un estudio para considerar que necesidades requieren las unidades tácticas en lo que hace referencia a tecnología con el fin de que haya mayor eficiencia y eficacia en las labores y en el desarrollo de las operaciones. Así mismo pensando que el enemigo cada día va adquiriendo mejor tecnología con el único fin de ampliar su accionar delictivo.
9. Se requiere de acuerdo a las exigencias de seguridad hemisférica unos ejercicios actualizados, coordinados y con disposición de los elementos tecnológicos, informativos y de telecomunicaciones, que permitan una integración inmediata ante la presencia de cualquier amenaza y poder reaccionar oportunamente.
10. Elaborar un manual de Gestión de Calidad que guíe y oriente a los miembros de cada una de las fuerzas.

## 7 BIBLIOGRAFIA

Bartolomé, Mariano César. *El empleo del instrumento militar frente a las nuevas amenazas*. Revista Air & Space Power Journal. Agosto de 2004. En: <http://www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/apj-s/3trimes04/bartolome.html>

Benedetti, Teresa. *Acercas del tiempo de un coaching*. Administración del Talento Humano. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/coaching-como-una-herramienta-organizacional.htm>

Bueno Campos E, Durán Herrera JJ, Cruz Roche I. *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*. Madrid: Pirámide, 1991.

Cañedo Andalia, Rubén y otros. *Estrategia empresarial de ACIMED*. Mayo-agosto 1997. En: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol5\\_2\\_97/aci02297.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol5_2_97/aci02297.htm)

Cardona Patau, Sergio. Centro de Estrategia y Liderazgo. *Equipos efectivos que funcionan*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/equipos-de-trabajo-efectivos-que-funcionan.htm>

*Competencia Laboral*. Cuarenta preguntas sobre competencia laboral. OIT. En <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xxvii.htm>

Chapman, Robert M. *Tecnología, poder aéreo, y la batalla en un teatro moderno*. Agosto de 2005. Disponible en: <http://www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/apj-s/1990/2trimes90/chapman.html>

FF.AA. Ecuador. *Objetivos estratégicos y políticas*. Plan Estratégico visión ministerial 2010. En: <http://www.fuerzasarmadasecuador.org/objetivosestrategicos.htm>

García, Roberto E. *El concepto de calidad y su aplicación en Medicina*. *Rev. méd. Chile*, jul. 2001, vol.129, no.7, p.825-826. ISSN 0034-9887

Gestión del talento humano. *El reto de generar valor en el desempeño del cargo*. En <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gesttalento.htm>

Gómez, Hernando José. *El TLC y la calidad empresarial*. Seminario ISO 10015. ICONTEC. En <http://www.icontec.org.co/Prensa.asp?ContentId=703>

Goñi Zabala, Juan José. *La información en la estrategia de las organizaciones*. Gestión del conocimiento. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?colaborador=jjgoni&id=49>

*Informática portátil a prueba de golpes*. En: <http://www.canalpda.com/displayarticle495.html>

*Introducción a los conceptos de calidad*. Disponible en <http://www.mgar.net/soc/isointro.htm>

Kotler P. *Mercadotecnia*. México, D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1991.

León Lefcovich, Mauricio. Consultor en Administración de operaciones. *Comprometerse con el trabajo en equipo* Disponible en: [http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040119144538-1\\_.html](http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040119144538-1_.html)

Lefcovich, Mauricio. *Preguntas y respuestas sobre gestión de calidad total*. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/aspectos-para-la-gestion-de-productividad-total.htm>

*Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. En: <http://www.pucp.edu.pe/escgrad/cpolitica/drucker.pdf>

Mora Vanegas, Carlos. *La relevancia de una buena gestión de calidad y servicio*. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/importancia-de-la-gestion-de-calidad-y-servico.htm>

Navas Condarco, Carlos. *Estrategia* Conferencia ante la Cámara de Diputados de Santa Cruz, Bolivia. Disponible en: <http://www.hcdsc.gov.ar/biblioteca/ISES/educacion/educacionestrategia.asp>

Piris, Alberto. General de Artillería en la Reserva y analista del Centro de Investigaciones para la Paz. España. *Mil dólares al día*. 7 de enero de 2005. Análisis. En: [http://www.ucm.es/info/solidarios/ccs/articulos/armamento/mil\\_dolares\\_al\\_dia.htm](http://www.ucm.es/info/solidarios/ccs/articulos/armamento/mil_dolares_al_dia.htm)

Salazar Guzmán, Roberto. *Estrategias y Estrategas*. Temas de Gerencia. En: <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/estrate.htm>

Sater, William F. *Reformas militares alemanas y el ejército chileno*. Disponible en: <http://www2.udec.cl/historia/art6-re7.htm>

Sosa Pulido, Demetrio. *Los mandamientos de la calidad son 10 y cómo cumplirlos*. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Ger/mandamientos-de-la-calidad.htm>

T.C. Fuentes, Luis F. (r) FF.MM. españolas. Revista Air & Space Power Journal. Agosto de 2004. En: <http://www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/apjs/3trimes04/editorial.html>

Tagliavini, Alejandro A. *Privatizar las fuerzas armadas*. Disponible en: [http://www.aipenet.com/Indice/article.asp?Articulo\\_Id=10508](http://www.aipenet.com/Indice/article.asp?Articulo_Id=10508)

BIBLIOTECA CENTRAL DE LAS FF. MM  
"TOMAS RUEDA VARGAS"



052563