



Promover el bienestar del personal que adelanta
operaciones en el Ejército Nacional

Ernesto José Coral Rosero
Ernesto José Coral Rosero
Gabriel Arturo Umaña García
Alfonso Vega Garzón

Trabajo de grado para optar al título profesional:
Curso de Estado Mayor (CEM)

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”
Bogotá D.C., Colombia

**PROMOVER EL BIENESTAR DEL PERSONAL QUE ADELANTA
OPERACIONES EN EL EJÉRCITO NACIONAL**



**MY. CORAL ROSERO ERNESTO JOSE
MY. UMAÑA GARCÍA GABRIEL ARTURO
MY. VEGA GARZON ALFONSO**

**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
BOGOTÁ, D.C.**

2007

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



TRABAJO DE FUERZA

**PROMOVER EL BIENESTAR DEL PERSONAL QUE ADELANTA
OPERACIONES EN EL EJÉRCITO NACIONAL**

**MY. CORAL ROSERO ERNESTO JOSE
MY. UMAÑA GARCÍA GABRIEL ARTURO
MY. VEGA GARZON ALFONSO**

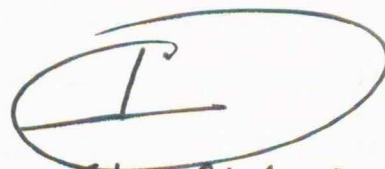
Curso CEM-2007

DIRECTOR

TC MARTINEZ CABALLERO CARLOS.

**Bogotá DC.
SEPTIEMBRE 2007**

Nota de aceptación:



TC. Luis Francisco Fúler Cárdenas.

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C. 29 de octubre de 2007

CONTENIDO

	pág.
RESUMEN.....	6
INTRODUCCIÓN.....	8
1 JUSTIFICACION.....	10
1.1 UTILIDAD.....	10
1.2 APORTES.....	10
2 PLANTAEMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
2.2 OBJETIVO GENERAL.....	13
2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
3 COMO ESTÁ ACTUALMENTE EL BIENESTAR EN LA FUERZA.....	15
3.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	15
3.2 PLANES Y PROGRAMAS QUE POSEE EL EJÉRCITO NACIONAL.....	18
4. PROPUESTA GUÍA MEJORAMIENTO PARA PERSONAL EN DESARROLLO DE OPERACIONES Y EL QUE NO ESTÀ EN ÁREA.....	28
4.1 ENCUESTA.....	32
4.2 DEDUCCIÓN DE LAS ENCUESTAS.....	38
5 PROPUESTA GUIA DE MEJORAMIENTO.....	40
6 CONCLUSIONES.....	54
7 BIBLIOGRAFIA.....	58
8 ANEXOS.....	60
8.1 ANEXO A.....	60
8.1.1 Figura 1.....	60
8.1.2 Figura 2.....	60
8.1.3 Figura 3.....	61
8.1.4 Figura 4.....	61
8.1.5 Figura 5.....	62
8.1.6 Figura 6.....	62
8.1.7 Figura 7.....	63
8.1.8 Figura 8.....	63
8.1.9 Figura 9.....	64
8.1.10 Figura 10.....	64

8.1.11	Figura 11.	65
8.1.12	Figura 12.	65
8.1.13	Figura 13.	66
8.1.14	Figura 14.	66
8.1.15	Figura 15.	67
8.1.16	Figura 16.	67
8.1.17	Figura 17.	68
8.1.18	Figura 18.	68
8.1.19	Figura 19.	69
8.1.20	Figura 20.	69
8.2	ANEXO B.	70

RESUMEN

Título de la investigación: PROMOVER EL BIENESTAR DEL PERSONAL QUE ADELANTA OPERACIONES EN EL EJÉRCITO NACIONAL

Investigadores: My. Coral Rosero Ernesto José My. Umaña García Gabriel Arturo My. Vega Garzón Alfonso

Problema Formulado: ¿Los incentivos que reciben todos los miembros del Ejército Nacional, especialmente aquellos que se encuentran en Operaciones, contribuyen a los resultados operacionales esperados?

Objetivo general: Identificar cómo la motivación de la moral y el bienestar propio y familiar de los miembros de la Fuerza influye en los resultados de las operaciones por medio de las encuestas.

Tipo de investigación: Documental y de campo.

Síntesis de los resultados encontrados: Este trabajo se basa en una mirada analítica y una revisión de como se conduce el bienestar en el Ejército Nacional, esto obedece a una investigación de campo, alimentada por una serie de encuestas, entrevistas y cuestionarios encaminados a valorar mediante estos medios como es la conducción del manejo del Bienestar institucional, se quiere dar a conocer unos valores técnicos obtenidos, al igual que se desea presentar una propuesta para el mejoramiento en este campo de la administración de personal, esta proposición esta fundamentada en lo que se logro analizar del sentir de los encuestados y la experiencia de veinte años de servicio, donde se ha recopilado un sin numero de vivencias las cuales han otorgado un alto conocimiento de lo que se esta tratando.

Conclusiones relevantes: Debe haber una continua motivación para que los comandantes en todos los niveles, velen por el cumplimiento de las normas, que sobre bienestar tiene el Ejército Nacional y además incrementar muchas mas las

medidas para motivar e incentivar a sus subordinados; es imprescindible crear una cultura que nos dirija por el camino de la motivación, desarrollando un pensamiento positivo con respecto del bienestar de los demás y del propio.

Palabras clave: bienestar, motivación, moral, beneficio, subordinados, comandantes.

INTRODUCCIÓN

El propósito para desarrollar este trabajo es la necesidad de focalizar en donde existe un vacío con respecto al manejo del personal y el bienestar que la institución debe tener presente para garantizar un buen funcionamiento en la administración del personal y la motivación que se debe generar a través de las normas que tiene para estimular a todo el personal integrante de la fuerza en especial a los que se destaquen por sus excelentes resultados en comprometimiento de operaciones de combate.

La investigación es basada en el concepto que se evidencia en los mandos y soldados que actualmente prestan sus servicios en las diferentes unidades del Ejército Nacional, son el concepto de las personas que laboran en la institución y la manera como la observan y como les gustaría que se redireccionaran las políticas institucionales con respecto a lo que hace referencia con el manejo del bienestar en la fuerza.

El Primer capítulo, como está actualmente el bienestar en el Ejército Nacional, hace referencia a la Directiva transitoria No. 0019 emanada del Comando de la Institución en donde se dan las directrices claras de cómo se debe desarrollar el manejo del bienestar de los miembros de la fuerza, dando a conocer los estímulos con los que cuenta el Comandante del Ejército para premiar a los miembros que se destaquen en el desarrollo de las actividades propias del servicio.

El Segundo capítulo, propuesta guía de mejoramiento del bienestar para los miembros del Ejército Nacional, hace referencia a unas encuestas y estadísticas

que se confrontaron y, con cuyos resultados se lanzo una propuesta consistente en una Guía de Mejoramiento del bienestar de los miembros de la institución.

El Tercer capítulo, conclusiones y recomendaciones, se plasman los aspectos mas importantes que deben ser revisados y corregidos y, se expresan una serie de recomendaciones, que consideramos que puede ser de utilidad para el manejo de este especial aspecto para la fuerza.

Se desea hacer efectivo este trabajo queriendo motivar a todos los comandantes de cualquier nivel, lo importante que es tener en cuenta un buen manejo del bienestar, puesto que esto nos puede garantizar un mas profundo compromiso de los hombres que integran el Ejército Nacional, con la misión institucional, esto lógicamente aumentaría el desempeño en el campo de combate, por que para todos es claro que un Ejército motivado es un Ejército victorioso y, esto seria de apreciable, también, para poder derrotar a los terroristas, llevándolos a una mesa de negociación, obteniendo un beneficio institucional.

1 JUSTIFICACION

1.1 UTILIDAD

Se deben establecer parámetros y directrices a los diferentes estamentos del Comando Del Ejército en lo referente a Bienestar, Disciplina y Motivación con el fin de incrementar la moral y el bienestar del personal de oficiales, suboficiales y soldados que, por sus esfuerzos son incentivados con premios y reconocimientos.

1.2 APORTES

Los resultados operacionales son aportados al esfuerzo de nuestros hombres, que por situaciones especiales no se ven compensados y se sienten afectados personal y profesionalmente. Se puede concluir que a mayor esfuerzo menor gratificación; muchos de nuestros soldados son garantes de la supervivencia de una familia colombiana, que como todo hogar lucha por suplir sus necesidades básicas y en algunos casos algo mas, como buscar un mejor futuro para sus hijos, mejorar la calidad de vida, mejorar el nivel académico de ellos, dejándolos gozar de ciertos privilegios que da la tecnología al hombre moderno, pero todo esto cuesta; mejorar este aspecto seria de gran interés para nuestros hombres que hacen un gran esfuerzo por tratar de hacer lo que la gran parte de Colombianos no desean hacer, que es luchar contra los grupos al margen de la ley.

Se hace necesario fortalecer los estímulos, premios y planes de moral y bienestar, buscando elementos necesarios que crean condiciones que inciden en el rendimiento efectivo de nuestro Ejército en el desarrollo de las operaciones militares.

2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema nace en el momento en que los miembros del Ejército Nacional de Colombia, en especial aquellos que se encuentran en el área de operaciones, no reciben incentivos ni motivaciones que los lleven a cumplir exitosamente y de manera más eficiente sus operaciones. Teniendo en cuenta que ellos se encuentran en todos los rincones de nuestra geografía Nacional afrontando situaciones de conflicto interno en condiciones desfavorables, alejados de sus familias por un prolongado tiempo, donde sus esfuerzos no son correspondientes a los estímulos recibidos; deben obtener, por parte de sus superiores, una mayor motivación que les mejore la moral y el bienestar para que los resultados de sus operaciones sean las mejores.

Los resultados de todas las operaciones de los miembros del Ejército Nacional se ven afectadas por aspectos como sus estados de ánimo, su salud y la de sus familiares, por sus conflictos personales y profesionales. Debido a esto se hace necesario que sus superiores estén más atentos a sus necesidades básicas por medio de motivaciones externas, dirigidas en algunos casos por personal del área de recursos humanos y de psicología, de tal manera que su estado emocional, sus problemas con la familia y demás inconvenientes no logren debilitar la moral de la tropa y su desempeño en el área de operaciones.

El trabajo de los miembros del Ejército se ha convertido en un modo de vida donde se logra equilibrar y balancear las necesidades familiares y profesionales y es por ello que cuando se está en el área se necesita un bienestar para las familias y para los mismos miembros.

Se hace necesario, entonces, fortalecer los elementos necesarios que crean condiciones que inciden en el rendimiento efectivo de nuestro Ejército en el desarrollo de las operaciones militares. Actualmente nuestro Ejército Nacional mantiene unos planes y programas que motivan al personal de la Fuerza Pública para incidir en su mayor compromiso con la institución en busca de obtener mejores resultados.

Para el desarrollo de este trabajo se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

1. Cómo está actualmente el bienestar en el Ejército Nacional.
2. Propuesta guía mejoramiento para personal en desarrollo de operaciones y del personal que no está en el área.
3. Conclusiones y recomendaciones.

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Los incentivos que reciben todos los miembros del Ejército Nacional, especialmente aquellos que se encuentran en Operaciones, contribuyen a los resultados operacionales esperados?

Es necesario revisar si los miembros de La Fuerza están satisfechos con el bienestar brindado, hacia ellos y sus familias, por el Ejército Nacional.

2.2 OBJETIVO GENERAL

Identificar cómo la motivación de la moral y el bienestar propio y familiar de los miembros de la Fuerza influye en los resultados de las operaciones por medio de unas encuestas.

2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Determinar las necesidades insatisfechas del personal que se encuentra en el área de operaciones.

Determinar las necesidades insatisfechas del personal que se encuentra en los diferentes Batallones del Ejército Nacional.

Identificar los premios y beneficios que reciben actualmente los miembros del Ejército Nacional.

Identificar que aspectos deben ser modificados que a la vez les brinde mayor motivación y beneficio a los miembros del Ejército.

3 COMO ESTÁ ACTUALMENTE EL BIENESTAR EN LA FUERZA

A continuación se visualizará el estado personal y profesional de los miembros del Ejército Nacional que se encuentran apoyando las operaciones en las diferentes áreas del territorio Nacional. El estado emocional, físico, de salud, moral y profesional de la tropa en el área es el reflejo de los resultados de sus operaciones. Cuando un miembro del Ejército Nacional, bien sea, Oficial, Suboficial y/o Soldado no reciben los estímulos, premios y bienestar merecidos, opta por no entregarse de lleno a su trabajo sino hacer que el tiempo pase sin ningún compromiso institucional, incidiendo este hecho en los resultados operacionales de su unidad. Los esfuerzos realizados por el personal sin una motivación y un bienestar adecuados, lejos de sus seres queridos, contribuye a una ineficiencia en los resultados.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Estos sacrificios han demandado a través de la historia el abandono temporal de las familias por parte de los oficiales y suboficiales en pro del cumplimiento de la misión institucional de devolverle la paz a Colombia, especialmente en las áreas rurales, el aumento del pie de fuerza y la creación de nuevas guarniciones en distintos lugares de la geografía colombiana.

Ciertos antecedentes que inspiraron la reforma militar de 1907, tuvieron como punto de partida la Fundación de Instituciones Educativas orientadas a profundizar la Carrera de las Armas, desde el momento mismo de la independencia a lo largo

del siglo XIX, con la creación de planteles para formación de oficiales, en el intento de contrarrestar el caudillismo político, generado por tantas luchas civiles durante La República. Desde la organización en Santa fe de la primera Escuela Militar en 1810, bajo la dirección del Teniente Coronel español José Ramón de Leyva, y cuya efímera existencia no dio los frutos esperados, los siguientes empeños señalan este mismo interés¹:

“1814. Fundación de la Escuela Militar de Rionegro, bajo la dirección del sabio payanés Francisco José de Caldas cerrada en 1815 con ocasión de la Conquista Española²”.

Luego años mas tarde y sin dejar atrás la iniciativa del gobierno se da en el año de 1848. La Fundación del Colegio Militar, por el General Tomás Cipriano de Mosquera, bajo la dirección inicial del General José María Ortega, sobrino del precursor y héroe de la independencia Antonio Nariño, hasta el 21 de Enero de 1850 y luego la del General Valerio F. Barriga, hasta el 28 de Agosto del mismo año en que fue reemplazado por el General Joaquín Barriga. “En junio de 1851 se cierra el Colegio a causa de la Guerra Civil de ese año³”.

Y como la cita siguiente:

“1883. Durante el mandato del Doctor Rafael Núñez se reabre nuevamente la Escuela bajo la dirección del General Sergio Camargo, a quien sucede el General Ricardo Lesmes hasta el año 1885 en que la nueva guerra civil lleva a cerrar el establecimiento⁴”.

¹ Revista Ejercito, Evolucion Historica, Escuela Militar De Cadetes Gral Jose Maria Cordova, Pag 09,10 Por Brigadier Genral Hugarodriguez Duran Director Esmic, Junio 2007, Edicion No 136

² Escuela Militar De Cadetes General J. M. Córdova, “Reseña Histórica”, Folleto Inédito, Bogotá 1980.

³ *Ibidem*.

⁴ Lemaitre Eduardo, Rafael Reyes. Bibliografía De Un Gran Colombiano, 3a Ed, Bogotá Iqerma 1966.

Por virtud del decreto 229 del 24 de Junio de 1899, el Ejército se redujo a 8000 hombres, distribuidos en 6 divisiones, una Comandancia militar y un Batallón dependiente del Cuartel General.

Durante el Gobierno del General Rafael Reyes, se puede señalar una gran Reforma Militar, llevada a cabo a partir de 1907. Ella se refiere específicamente a la creación de la escuela Militar de Cadetes, La escuela Naval y la Escuela Superior de Guerra.

Como consecuencia del deterioro de los factores de perturbación del orden público, crearon las condiciones para que “La Junta Militar de Gobierno en 1958⁵”, concedora de las necesidades sentidas de los miembros de La Fuerza y teniendo en cuenta, la iniciativa de los comandantes de aquel entonces, quienes con esfuerzo altruista y con fondos propios de las Unidades comenzaron a construir viviendas para aliviar en parte la crítica situación de sus subalternos. Ante el desarrollo y crecimiento de La Fuerza después de 13 años de estar en funcionamiento La Sección de Casas Fiscales, se pudo apreciar las necesidades de este servicio de manera más estable y con mayor infraestructura.

Ello conlleva la proyección de un organismo con autonomía administrativa, capaz de ampliar la cobertura de los servicios y bienestar a los beneficiarios; es por eso, como a partir de 1971, el 3 de diciembre el Presidente de la República, doctor Misael Pastrana Borrero y su ministro de Defensa Nacional, Mayor General Hernando Currea Cubides, a través del Decreto-Ley No. 2345 de la fecha, da vida jurídica e institucional al actual Instituto de Casas Fiscales del Ejército como un establecimiento público, dotado de personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, adscrito al Ministerio de Defensa Nacional encargado de desarrollar la política y los planes generales que en materia de vivienda fiscal por el sistema de arrendamiento adopte el gobierno Nacional para el personal de

⁵ Plaza Solarte, Guillermo, (Coronel), Historia extensa de Colombia, Volumen XVIII, tomo III.

oficiales y suboficiales en servicio activo y personal civil del Ejército quienes adelantan operaciones en diferentes áreas a nivel Nacional .

Al día de hoy, no se ha realizado una Reforma significativa en lo relacionado a la cobertura de los servicios y bienestar de todos los beneficiarios que se encuentran en el Ejército Nacional; lo que conlleva a una preocupación por el mejoramiento del bienestar de todo el personal del Ejército.

PLANES Y PROGRAMAS QUE POSEE EL EJÉRCITO NACIONAL

Para el fortalecimiento de los elementos necesarios que inciden en el rendimiento efectivo del Ejército en el desarrollo de las operaciones militares, éste mantiene unos planes y programas que permiten motivar al personal de La Fuerza Pública para influir y promover un mayor compromiso con la institución en busca de obtener mejores resultados.

Según la definición que plasma el Ejército Nacional en sus diferentes planes de moral y bienestar, se entiende por Bienestar el conjunto interrelacionado y coherente de políticas planes y programas con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar del personal de La Fuerza en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales.⁶

El Ejército Nacional, en sus políticas de Moral y Bienestar para el personal, mantiene vigentes ciertas directivas de las cuales mencionamos entre otras las siguientes:

⁶ Directiva Transitoria del Comando del Ejército sobre Bienestar y Recreación del 01 de Enero de 2007

- Directiva Transitoria del Comando del Ejército sobre Bienestar y Recreación del 01 de Enero de 2007.
- Directiva Permanente de Personal 00117/04 y Cumplimiento circular 240-0688 del 03 de enero de 2006 decreto 1211-90 artículo 102 y 104 Plan moral y bienestar de 2007-05-11directiva permanente 00064/95

A continuación se señalarán algunos de los programas de bienestar y recreación que ofrece Ejército en este momento a todos sus miembros:

- La Sección de Operaciones Sicológicas de las diferentes unidades se encarga de coordinar con las diferentes entidades de recreación y cultura regional brindando pases de cortesía para integrar al militar y su familia con la institución, teniendo la oportunidad de visitar sitios históricos y culturales.
- La sección de Salud Ocupacional mantiene diferentes programas de salud Ocupacional que se llevan a cabo en las diferentes unidades para que halla participación activa de las familias con el personal Militar.
- Las celebraciones de los cumpleaños se llevan a cabo y se concede permiso ese día al personal festejado para que lo comparta con su familia.
- Los comandantes en los diferentes niveles elaboran una tarjeta de felicitación que es entregada al personal en el día de su onomástico.
- El Ejército Nacional por intermedio de la fundación Querido Soldado, en una iniciativa de apoyo y gratificación con los hombres que día a día sacrifican hasta su vida por la paz del país, entregan viviendas y becas para estudio.

Además de los Programas ya mencionados, otros aspectos y actividades a tener en cuenta son:

- El día del Ejército Nacional debe ser un día de repercusión Nacional en el que sus integrantes se motiven, se realce la disciplina, el fervor patrio, la caballerosidad y entrega a su trabajo como el más grande orgullo de los hombres de las armas.
- Celebrar el día de la Unidad Táctica y día del arma a la que pertenecen con sentido de pertenencia con cada uno de los integrantes de la unidad.
- Autorizar los permisos al personal de Oficiales, Suboficiales y Soldados de la Unidad, para la solución de problemas de carácter personal, familiar o de salud.
- Conceder permisos y vacaciones para Oficiales, Suboficiales y Soldados teniendo en cuenta el sano esparcimiento y la integración familiar son un factor multiplicador de resultados operacionales, se dispone un plan de turnos de permiso durante la época de semana santa, en el mes de junio y fin de año para que todo el personal de la fuerza disfrute de estos.
- El personal de soldados regulares gozará de una licencia al término de la primera fase de instrucción, de acuerdo a los parámetros establecidos para tal fin.
- Los Turnos de salida colectivos para soldados no deben sobrepasar las 20:00 del día domingo o festivos.

- Realizar las correspondientes despedidas y bienvenidas del Personal trasladado con su respectiva familia para la interacción con los diferentes niveles del mando.
- Apoyar la solicitud de casa Fiscal de acuerdo a la disponibilidad y turno para Vivienda al personal casado.
- Apoyar al personal soltero orgánico de la Unidad con habitación de acuerdo a la disponibilidad que haya en el Casino de Oficiales y Suboficiales.
- Cumplir con los premios para los Oficiales, Suboficiales y Soldados que se destaquen en operaciones en el campo de combate.
- Cumplir con la designación de Oficiales, Suboficiales y Soldados quienes por su esfuerzo se seleccionare como figura mensual y del trimestre, canalizado su candidatura por el comando superior, y se explicara al Comando con una exposición clara y completa de los factores que motivan como figura del trimestre, se premiara y estimulara con la felicitación por la orden semanal de la unidad, se publicara las figura mensual y de trimestre, se colocará su fotografía en el Cuadro de Honor de la unidad, a toda persona se le otorgara un día de permiso como reconocimiento y estímulo.
- Proponer los candidatos por cursos y capacitación educativa y tecnológica con el convenio de las diferentes universidades en el territorio Nacional y poder seleccionar a los mejores combatientes.
- Para el personal de oficiales, suboficiales y soldados quienes sufrieron las consecuencias del combate para que adelanten estudios tecnológicos y universitarios entregando becas universitarias.

- El Comando del Ejército Nacional en convenio con diferentes universidades y en especial la Universidad Militar Nueva Granada continúa su apoyo incondicional al personal de oficiales, suboficiales, soldados y civiles quienes por las cicatrices de la guerra se becan para que adelanten estudios universitarios buscado brindar la moral y bienestar al personal que ha sufrido las cicatrices de la guerra.
- Motivar al personal para que realice el entrenamiento físico y se cumpla los días de deportes junto con el jefe del departamento de deportes programando competencias entre el personal, campeonatos internos y cualquier otro evento deportivo
- En las unidades Tácticas deben organizar la junta de bienestar y recreación, la cual esta conformada por:
 - Jefe de Personal
 - Capellán de la Unidad Táctica
 - Representante de Oficiales
 - Representante de Suboficiales
 - Representante de Soldados
- Se otorgarán medallas y condecoraciones como premios e incentivos para Oficiales, Suboficiales y Soldados quienes adelantan operaciones y coadyuvan con resultados la misión constitucional.

La Dirección de Bienestar y Moral del Ejército Nacional mantiene y de acuerdo con el reglamento de régimen disciplinario serie a-4 Público 5ª parte, Capítulo II Art. 48, candidatizara ante el Batallón de Apoyo y servicios para la Educación Militar al soldado que durante el servicio militar se haya destacado por su excelente

conducta, virtudes militares, e interés por el servicio para la medalla Juan Bautista Solarte Obando, y así mismo se enviara el candidato para el ascenso a subteniente de la reserva al Dragoneante que se haya destacado por sus condiciones y virtudes militares, el Ejército Nacional otorgará la medalla al mejor soldado y premiara ascendiendo por sus virtudes militares al mejor soldado como subteniente de la reserva, y gozara de prebendas académicas y de trabajo.

La Constitución apostólica cumple con el cuidado pastoral para el personal de oficiales suboficiales, soldados, cumpliendo con la evangelización y catequesis, celebraciones eclesiásticas, promoción de la caridad y la moral cristiana. Con el fin de defender, promover, fortalecer la institución matrimonial familiar destacando las responsabilidades de los cónyuges.

La vida espiritual del personal del Ejército Nacional esta acompañada de la evangelización para lograr una armonía intelectual y espiritual, en coordinación con el Jefe de recursos humanos, se organiza las actividades de Semana Santa y el Plan Navideño.

Mantiene contacto permanente con el personal para asesorar y recomendar a los Comandantes en todos lo niveles en aspectos de ética y moral, de igual manera programa academias y catequesis para fortalecer la vida familiar y matrimonial, fortalecer la ética y el honor militar, factores que inciden en la vida cotidiana de los miembros de la institución.

El Ejército Nacional para reconocer y respaldar las operaciones positivas de los oficiales, suboficiales, soldados quienes conforman la institución y adelantan operaciones, por intermedio de su Dirección de Bienestar y Disciplina, efectúan conciliaciones dentro de investigaciones cuando el personal cree se le atropella ó vulnerado sus derechos y/o acoso laboral, hechos que puede incidir en el desarrollo de resultados positivos en operaciones o fuera de ella, todo el resultado

en cumplimiento a la resolución ministerial No 0523 de fecha 21 de abril de 2006, así mismo en cumplimiento de la resolución No 1662 del Comando del Ejército.

Por intermedio de la Jefatura de disciplina y moral el personal de Oficiales y Suboficiales tendrán acceso a disfrutar de los club San Fernando, club las mercedes, club villa de Leiva, Club de Mariquita, Club de Montenegro en el Quindío.

Reciben premios y comisiones al exterior el personal de Oficiales, Suboficiales y Soldados por sus resultados operacionales.

El Ejército Nacional como estímulo entrega regalos colectivos e individuales para Oficiales, Suboficiales y Soldados.

Se cumple con premios y estímulos de viajes familiares para Oficiales, Suboficiales y Soldados aadquiriendo planes de recreación a diferentes lugares del país, con el fin de brindar descanso adecuado, sana recreación y así estimular al personal de todas y cada una de las Unidades de la fuerza.

La Dirección de Bienestar y Disciplina del Comando del Ejército cuenta con una proyección de recursos de la cuenta fondos especiales particulares, fondo de bienestar y recreación social, de naturaleza privada por aportes de los trabajadores, que se recaudan mensualmente de acuerdo a los turnos de vacaciones.

El Ejército Nacional de Colombia para incentivar y llevar moral y bienestar a todo el personal que adelanta operaciones a lo largo y ancho del territorio Nacional su prioridad es proveer y administrar con eficiencia y calidad vivienda fiscal para el

personal de Oficiales, Suboficiales y Civiles del Ejército contribuyendo a mejorar su moral y bienestar personal y familiar.

Se toma aparcas de los objetivos claros que tiene el Instituto de Casas Fiscales de Ejército Nacional en proyección al año el 2010, en que el ICFE se constituirá en la principal fuente de bienestar del personal de Oficiales Suboficiales y Civiles de la fuerza y sus familias mediante la provisión y administración de vivienda fiscal con cubrimiento la ausencia de estos instrumentos ocasiona la baja del autoestima del personal.

El Ejército Nacional cuenta con la aplicación de seguro de vida voluntario desde su creación, la entidad ha contado con el apoyo decidido del Gobierno Nacional, Ministerio de Defensa, Industria Militar, captación de arriendos e inversiones financieras en títulos valores, los cuales han servido como recursos propios para desarrollar múltiples programas de construcción de vivienda que han logrado disminuir el déficit habitacional existente, constituyéndose en elemento decisivo para la moral y el bienestar de nuestros hombres que adelantan operaciones.

El objeto del Seguro es amparar contra el riesgo de muerte al personal de Oficiales, Suboficiales, Soldados Profesionales, Voluntarios y personal Civil que libremente decidan tomar el seguro voluntario, adicional al seguro que otorga el Ministerio de Defensa Nacional.

Se asegura a los Oficiales, Suboficiales, Soldados Profesionales y Voluntarios que lo tomen voluntariamente, pudiendo asegurar al cónyuge, compañero o compañera permanente, debiendo para el efecto pagar el 100% de la prima que individualmente le corresponda.

La moral y el uso de los servicios que tiene derecho todo el personal, debe ser preocupación permanente por parte de los comandantes y jefes de todos los niveles.

El reconocimiento oportuno para el personal que se destaque por el estricto cumplimiento de sus deberes y sentidos profesionales se haga acreedor de representar con dignidad de soldado Colombiano.

Las comisiones especiales de estudios, tanto en el país como en el exterior, deben ser exclusivamente para quienes por sus virtudes profesionales se hagan acreedores de representar con dignidad a su Ejército Nacional.

Se deben cumplir los procesos con sanidad y servicios médicos de las familias del personal de Oficiales, Suboficiales y Soldados.

En coordinación con la sección de Salud Ocupacional se dará cumplimiento del cronograma de actividades como: campañas preventivas y correctivas de salud, realizando Conferencias mensuales a los miembros de la Unidad sobre diferentes temas que inciden en la moral y autoestima del personal ellas son:

1. Prevención de Suicidios
2. Control de Estrés
3. Semana Salud Ocupacional
4. Control de Sustancias Psico-activas
5. Conferencia sobre el Sida
6. Campaña del Buen Trato
7. Campaña Contra-accidentes
8. Conferencia de Relaciones intrafamiliares
9. Conferencia sobre salud mental

Del mismo modo, se promoverá estudios que sirvan para el mejoramiento del programa de salud.

Salud Ocupacional planeara, programara y coordinara lo concerniente a la salud.

Se celebraran las fechas especiales para Oficiales, Suboficiales y Soldados

La Psicóloga, coordina conferencias trimestrales con las familias del personal orgánico de la Fuerza encaminadas a fortalecer el vínculo familiar. Organiza con la sección de salud ocupacional actividades de medicina preventiva y seguridad industrial, para mantener preservar y mejorar la salud física y mental del personal orgánico de la Unidad en coordinación.

4. PROPUESTA GUÍA MEJORAMIENTO PARA PERSONAL EN DESARROLLO DE OPERACIONES Y EL QUE NO ESTÀ EN ÀREA.

Teniendo en cuenta el conflicto que ha vivido la nación de aproximadamente cuatro décadas continuas y en el cual el Ejército Nacional encabezado como fuerza institucional principal el desarrollo de una serie de operaciones militares de guerra irregular, en donde a habido una evolución del empleo del personal; se puede observar que en los años sesenta en donde el conflicto interno tiene un giro sustancial en sus protagonistas dejando atrás las pugnas políticas bipartidistas y el bandolerismo, para dar comienzo a una etapa diferente de problema Nacional, este nuevo segmento nace con la aparición de las guerrillas comunistas, y es donde la fuerza ha tenido más compromiso y a su vez mas desgaste en su personal.

Las tropas empleadas para esta etapa, estaban compuestas por soldados regulares de origen en su gran mayoría campesino, quienes prestaban un servicio a la patria considerado como obligatorio, eran tropas menos entrenadas que las de ahora, claro esta que la amenaza interna era también mucho menor, sus acciones eran de menor intensidad porque no eran estratégicamente poderosos, su trabajo es conducido hacia el fortalecimiento y crecimiento de su aparato militar mediante acciones delictivas, como emboscadas, esporádicas tomas a lugares urbanos y suburbanos alejados de guarniciones militares y que para su poca capacidad eran de fácil alcance táctico; es decir, que las víctimas que arrojaban estos actos terroristas eran menores, la época era otra y así mismo la gente pensaba de una manera diferente.

Pero, desafortunadamente, el conflicto se fue transformando y donde se dieron unos cambios cualitativos que dan una nueva dinámica a esta guerra interna, en las décadas siguientes el ímpetu de las tropas creció, esto lo reflejan operaciones que como la Operación Anorí, en donde se acaba casi de manera total con el autodenominado Ejército de Liberación Nacional, hecho que sube la moral del Ejército que para ese entonces seguía conformado por soldados regulares y unos tantos bachilleres; pero con relación a este grupo se observa que en los años ochenta su resurgimiento llega para aplicar una mayor violencia y dominar áreas en donde se enmarcan sus practicas terroristas mediante la instalación de artefactos explosivos, hecho que es sentido enormemente por nuestra tropa y sus mandos.

Tras las amenazas de los grupos al margen de la ley, el Ejército opta por la creación de escuela de soldados voluntarios que muchos años después se convertirán en nuestros Soldados Profesionales baluartes de nuestra institución, quienes van a dar nacimiento a unidades operativas menores con cierta capacidad de movilidad, sin jurisdicción definida y que se convierten en pibotes en la lucha contra el terrorismo en Colombia, con la expansión en la fila de este soldado con mas capacidad de lucha mejor entrenamiento, vemos dos etapas en la historia militar, una que será tristemente recordada por certeros golpes a nuestra tropa por parte de terroristas en especial de las autodenominadas Fuerzas Revolucionarias de Colombia quienes propinan feroces masacres as nuestros hombres, que hacen que la institución como tal replantee su estrategia y de una conducción táctica diferente.

En esta etapa se evidencia una gran desmotivación por cuanto se estaba en la defensiva en ciertos lugares de la geografía Nacional, no había una dinámica clara del desarrollo de la guerra y la moral estaba muy por debajo de lo normal que pudiese estar para un ejército comprometido con toda una nación y siendo este garantía de la legitimidad de un gobierno democráticamente elegido.

En la segunda etapa, se evidencia el cambio institucional, dando un viraje sustancial al estado del conflicto y equilibrando los resultados, esto implica un mejoramiento en el bienestar que se otorgaba a la tropa comprometida en las misiones de recuperación de la paz nacional, esto hizo ver que era serio el comprometimiento de la institución con el nivel de bienestar que debe recibir un combatiente que libra un conflicto de la naturaleza como el que estamos viviendo en nuestro país, pero sin embargo hasta la fecha y aunque se trata de dar estímulos al personal que se destaca en misiones de combate, se considera que pueden haber ciertos baches que pueden generar descontento y desmotivación en un Ejército en guerra que no puede darse el lujo de perder el ímpetu de su lucha y mucho menos ver comprometida su moral en momentos tan definitivos y coyunturales como por los que atraviesa en este momento nuestra fuerza.

Mediante unas encuestas, queremos con este trabajo dar a conocer una propuesta de una guía de mejoramiento para el manejo del bienestar en el Ejército Nacional, con esto se desea contribuir para que sea mas viable dicho aspecto en nuestra institución, considerando la importancia que se le pueda dar al incremento del ímpetu de combate a nuestros hombres sin importar jerarquía, ni grado contribuiría a subir la moral y esto mejoraría en el desempeño operacional de la tropa y por ende los resultados que esperan de la mejor empresa que tiene Colombia, serán cada vez mayor, logrando de esa manera en alcanzar lo esperado por todo el pueblo colombiano la tan anhelada paz, que ha sido tan esquiva desde casi siempre y que desde mediado del siglo pasado se agudizo en su ultima etapa (derecha-izquierda).

Luego de aplicar las encuestas a miembros del Ejército Nacional. Se pudo verificar las estadísticas y porcentajes, así se logro desarrollar una guía para el mejoramiento del bienestar de los miembros de la institución.

Las encuestas fueron realizadas al personal que se encuentra en el área de operaciones como también, el personal que se encuentra en unidades que no están comprometidas en el desarrollo de operaciones; por lo tanto, en las preguntas que se aplicaron se tuvo en cuenta las directivas, programas y circulares que actualmente esta manejando el Ejército Nacional para propender al desarrollo, bienestar y moral de miembros de esa institución.

Cabe mencionar que en el anterior capítulo la definición en su introducción de la Jefatura de Desarrollo Humano del Ejército Nacional, se entiende por Bienestar y Moral el conjunto interrelacionado y coherente de políticas planes y programas con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, eficacia, satisfacción, desarrollo y bienestar del personal de las Fuerza en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales teniendo en cuenta las siguientes Directivas así:

- Directiva Transitoria No. 000084 por el cual se reglamenta el uso del fondo de Bienestar y Recreación del Ministerio de Defensa Nacional (4-DIC-02)
- Directiva permanente 09220-CGFM-EMCD1-J-166 Plan de Bienestar de Personal Hospitalizado
- Directiva Transitoria del Comando del Ejército sobre Bienestar y Recreación del 01 de Enero de 2007.
- Directiva Permanente de Personal 00117/04
- Directiva transitoria No 0019 de 01 enero de 2007

Se logró analizar ciertos comportamientos y razones del personal que se encuentra en la institución y que hacen que el bienestar del personal influya en el desarrollo de las operaciones obteniendo un porcentaje específico para cada pregunta realizada así (esta encuesta fue realizada a quinientos miembros activos de la fuerza):

4.1 ENCUESTA

En este capítulo, se encontraran las opiniones de oficiales, suboficiales y soldados de diferentes unidades; que durante varios años han servido a la institución y pueden evaluar la situación actual del bienestar dentro del Ejército Nacional.

1.- ¿Usted cree que los mandos del Ejército Nacional se preocupan por el Bienestar?

SI	68.39 %
NO	31.16 %
NO SABE	0.43%

Ver Figura 1 en Anexo A.

2.- ¿Le han otorgado estímulos durante el desarrollo de operaciones?

SI	36.79%
NO	62.33%
NO SABE	0.86%

Ver Figura 2 en Anexo A.

3.- ¿Conoce casos donde los premios se los han dado a personas que no se lo merecen?

SI	73.59%
NO	25.97%
NO SABE	0.43%

Ver Figura 3 en Anexo A.

4 ¿En su Unidad de procedencia le otorgaban estímulos y premios por sus resultados operacionales?

SI	50.21%
NO	48.91%
NO SABE	0.86%

Ver Figura 4 en Anexo A.

5.- ¿Las personas que han recibido premios con respecto a su trabajo se lo merecen?

SI	65.80%
NO	31.16%
NO SABE	2.59%

Ver Figura 5 en Anexo A.

6.- ¿Las directivas y planes de bienestar en su unidad se cumplen?

SI	30.30%
NO	68.83%
NO SABE	0.86%

Ver Figura 6 en Anexo A.

7.- ¿En su Unidad de procedencia los comandantes se preocupaban por su bienestar y el de su familia?

SI	26.40%
NO	73.16%
NO SABE	0.43%

Ver Figura 7 en Anexo A.

8.- ¿Su comandante en la unidad los motivaba con premios y estímulos permanentes para obtener buenos resultados?

SI	35.49%
NO	62.77%
NO SABE	1.73%

Ver Figura 8 en Anexo A.

9.- ¿Cuándo usted estaba enfermo sus comandantes se preocupaban por su bienestar?

SI	25.10%
NO	73.16%
NO SABE	1.73%

Ver Figura 9 en Anexo A.

10.- ¿Usted ha recibido premios, viajes, estímulos por sus resultados operacionales?

SI	21.21%
NO	77.92%
NO SABE	0.86%

Ver Figura 10 en Anexo A.

11.- ¿Cómo casado ó soltero le han otorgado casa fiscal ó habitación en el casino?

SI	36.66%
NO	60.60%
NO SABE	1.73%

Ver Figura 11 en Anexo A.

12.- ¿Usted cree que se merece un premio que no se lo ha reconocido su comandante por sus resultados operacionales?

SI	45.02%
NO	53.24%
NO SABE	1.73%

Ver Figura 12 en Anexo A.

13.- ¿El sueldo actual es suficiente para satisfacer sus necesidades?

SI	25.54%
NO	74.02%
NO SABE	0.43%

Ver Figura 13 en Anexo A.

14.- ¿Usted posee excelente moral para continuar trabajando por su unidad para alcanzar buenos resultados operacionales?

SI	50.21%
NO	47.61%
NO SABE	2.16%

Ver Figura 14 en Anexo A.

15.- ¿Si se cumple en su unidad el plan de moral y bienestar?

SI	23.37%
NO	75.32%
NO SABE	1.29%

Ver Figura 15 en Anexo A.

16.- ¿Le han dado permisos especiales?

SI	21.21%
NO	77.92%
NO SABE	0.86%

Ver Figura 16 en Anexo A.

17.- ¿Usted considera que se debe dar más premios y estímulos por sus resultados operacionales?

SI	98.26%
NO	1.29%

NO SABE 0.43%

Ver Figura 17 en Anexo A.

18.- ¿Usted cree que los planes de moral del Ejército Nacional son buenos por sus resultados operacionales?

SI 61.90%
NO 37.22%
NO SABE 0.86%

Ver Figura 18 en Anexo A.

19.- ¿Los planes de moral y bienestar en el Ejército Nacional son malos por sus resultados operacionales?

SI 49.78%
NO 49.35%
NO SABE 0.86%

Ver Figura 19 en Anexo A.

20.- ¿Usted se encuentra al 100% psicológicamente, moralmente, profesionalmente y familiar para efectuar operaciones ofensivas?

SI 69.26%
NO 30.73%

Ver Figura 20 en Anexo A.

4.2 INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS

Basados en el resultado anterior se puede analizar y proponer una guía de mejoramiento en relación a las preguntas que menor porcentaje obtuvieron para integrar y mejorar el nivel de vida y moral del personal del Ejército Nacional quienes adelantan operaciones así:

Incumplimiento de la directiva de moral y bienestar emanada por el comandante del Ejército Nacional.

Se nota falta de preocupación en los diferentes niveles del mando por el personal que se encuentra desarrollando las diferentes actividades en el servicio, de igual manera el desinterés para con el personal que presenta problemas de sanidad y justicia.

El crecimiento acelerado que ha sufrido la institución en los últimos años ha demostrado la falta de infraestructura para poder cubrir las necesidades básicas de bienestar para con el personal; es así como en la mayoría de las unidades militares tanto Oficiales, Suboficiales y soldados se ve en la necesidad de alquilar un inmueble fuera de las instalaciones militares con la desventaja de emplear mayores recursos económicos los cuales deben estar encaminados a su bienestar y que a la vez disminuye su capacidad adquisitiva para su mejor modo de vida.

La imperiosa necesidad de efectuar un reajuste real salarial, dirigido a el equilibrio del sueldo básico tanto del personal activo como del retirado, quienes en el momento merecen mejorar el nivel de vida, con respecto a la inflación anual del país.

La necesidad de motivar la iniciativa de los niveles del mando en la creación de premios y estímulos a nivel táctico para mantener la moral y el ímpetu de combate del personal, un Ejército motivado es un Ejército victorioso en todos los niveles. A pesar de lo difícil del conflicto, que afronta los miembros del Ejército Nacional se continúa observando un elevado porcentaje de personal comprometido con la misión institucional.

5 PROPUESTA GUIA DE MEJORAMIENTO

A continuación se señalan los ítems propuestos en este trabajo, con fin tal que el bienestar del personal del Ejército tenga una mejoría notable y total.

Cumplimiento irrestricto de las Normas y Directrices ordenados por el Comandante del Ejército Nacional relacionadas con la administración y el manejo del personal para mantener un alto nivel de bienestar y moral, sin olvidar que estas normas y directrices deben estar en constante retroalimentación y estudio para evitar y corregir falencias que se puedan presentar.

De acuerdo a las encuestas consultadas a miembros del Ejército Nacional existe en la fuerza un porcentaje elevado del 68% del incumplimiento de las directivas y en un 75% se habla de que los planes de moral no se cumplen, es responsabilidad de los diferentes niveles del mando quienes no dan la importancia al desarrollo para buscar el potencial humano en los hombres del Ejército Nacional para generar eficiencia y eficacia en los resultados operacionales, cual fin es buscar que se multiplique el bienestar y moral en la tropa.

Precisamente con el incumplimiento de las directivas y normas que dicta el Comando del Ejército Nacional en relación al bienestar de la tropa, los Comandos del Batallón en ocasiones por intermedio de las secciones primeras encargadas de su nivel de velar por el bienestar, moral, administración y desarrollo humano dictan los planes y ordenes que se deben cumplir, pero esos planes no son desarrollados ni se cumplen y no son de estricto cumplimiento, por el oficial de control interno quien tiene la función de verificar que se cumplan.

El bienestar y moral de los hombres del Ejército Nacional se puede evidenciar en la falta de liderazgo por parte de los diferentes niveles del mando, como lo enuncia el señor General CARLOS ALBERTO OSPINA OVALLE, quien se desempeñó como Comandante General de la Fuerzas Militares⁷ *el liderazgo se refiere a la motivación que debe tener el subalterno para que actúe en forma leal y eficiente en el cumplimiento de la misión y así obtenga la victoria*”

Que más importante sería multiplicar el poder de combate en los hombres del Ejército Nacional para buscar esa victoria, lo único y vital sería el cumplimiento irrestricto de las directivas de moral y bienestar dictadas por el comandante del Ejército Nacional quien controlaría a la jefatura de Desarrollo Humano para el cumplimiento de la misión institucional para así generar poder de combate.

El mundo está cambiando constantemente y es así que el Ejército Nacional en los últimos cuatro años ha crecido ostensiblemente y junto con sus hombres debe cambiar, en su entrenamiento, su tecnología, la educación, su preparación como lo podemos observar en el cuadro anexo, el Ejército Nacional está creciendo, por tal razón, debe crecer en el manejo y administración adecuada del recurso humano.

CATEGORIA	TOE	PLANTA MAYO – 07	EFFECTIVOS	DIFERENCIA EFEC-TOE	DIFERENCIA EFEC- PLANTA
OFICIALES	10.809	7.828	7.752	-3.057	- 76
SUBOFICIALES	33.562	29.436	28.575	-4.987	-861

⁷ Libro Defensa Y Seguridad Nacional. Escuela Superior De Guerra Memorias Cátedras Y Seminarios 2006. Liderazgo. El Liderazgo Requerido Para El Plan Colombia 2. Por General Carlos Alberto Ospina Ovalle Pagina 271,272

SLR	80.000	81.005	81.248	1.248	243
SLP	79.330	73.807	70.634	- 8.696	-3.173
SLC	20.268	30.402	22.188	1.920	-8.214
SLB	1.410	1.429	1.429	19	0
SL ALUM	3.000	2.950	2.874	-126	-76
ALF Y CADETE	2.300	2.100	2.094	-206	-6
CIVILES	7.010	6.318	5.882	-1.128	-436
TO			972	972	972
TOTAL AÑO 07	237.689	235.275	223.648	- 14.041	- 11.627

En este cuadro se observan los comparativos de nuestro crecimiento en la institución militar en todos los niveles del mando en los diferentes niveles del mando.

GRADO	2007	2008	2009	2010
GRAL	3	4	5	6
MG	18	22	22	22
BG	31	36	41	46
CORONEL	300	305	305	325
TENIENTE	568	632	706	716

CORONEL				
MAYOR	1.417	1.602	1.629	1.734
CAPITAN	1.431	1.374	1.716	2.144
TENIENTE	1.834	2.000	2.132	2.131
SUBTENIENTE	2.619	2.992	3.066	2.184
TOTAL	8.221	8.967	9.622	9.938

GRADO	2007	2008	2009	2010
SM	280	57	66	107
SP	1.894	2.183	2.515	2.903
SV	4.913	4.908	4.571	5.077
SS	6.319	5.225	4.519	2.935
CP	2-812	4.012	6.185	8-936
C2	6.517	7.529	7.739	7.096
C3	7.299	7.938	6.679	5.609
TOTAL	30.014	31.852	32.274	32.665

Si en los diferentes niveles del mando fomentan la buena administración y su conducción con los hombres, y se genera el buen trato son multiplicadores de fuerza en el combate, en razón que ayudaran a generar mejores resultados operacionales en las diferentes unidades a lo largo y ancho del territorio colombiano, por tal razón, es de vital importancia que los planes de moral y bienestar deben también cambiar a la par del compromiso institucional en el conflicto particular que vive la nación colombiana.

Es de responsabilidad de todos los niveles de mando y en especial los Comandantes de Batallón quienes manejan la parte táctica y operacional en busca de resultados y objetivos rentables.

Por el grado de compromiso con la administración de personal se hace necesario delegar la función específica a un miembro del estado mayor para verificar el obligatorio cumplimiento de las directivas y planes de moral y bienestar, esta persona debe ser integrante de la Unidad Operativa Mayor, tendiendo en cuenta que son estas unidades las que ejercen un control directo de las unidades Operativas Menores y sus Unidades Tácticas, facilitando el trabajo del Director de la Jefatura de Desarrollo Humano.

En la organización militar, las funciones para cada miembro orgánico de Estado Mayor en las Unidades Operativas Menores y Mayores están descritas en el MANUAL EJC 3-50 RESERVADO QUINTA EDICION ORGANIZACION DEL ESTADO MAYOR Y OPERACIONES.

Entre las funciones descritas para el oficial de estado mayor de personal son las siguientes:

- a.- Suministrar información
- b.- Hacer apreciaciones
- c.- Dar recomendaciones
- d.- Elaborar planes y órdenes
- e.- Súper vigilar (el cumplimiento de las funciones anteriores)

Si se analiza se deduce que el numeral E de las funciones particulares no se está cumpliendo, porque es evidente en las encuestas aplicadas a miembros del Ejército Nacional, que los subalternos contestan la pregunta 6 y 7 diciendo que no

existe la verificación de cumplimiento de las directivas de moral y bienestar en las unidades tácticas.

En la sección C del MANUAL 3-50 se considera que el principal asesor del comandante en la administración de personal es el oficial de personal, quien administra y controla el personal, entre sus múltiples áreas de responsabilidad como son:

- a. Mantenimiento de efectivos.
- b. Manejo de personal
- c. Potencial humano
- d. Desarrollo y mantenimiento de moral
- e. Servicios de sanidad
- f. Mantenimiento de la disciplina ley y orden
- g. Seguridad y prevención de accidentes
- h. Manejo interno del puesto de mando
- i. Miscelánea

Todas las personas son seres diferentes con claras expectativas de vida para cada ser, con objetivos claros y aspiraciones profesionales y familiares, donde sus emociones, sentimientos y su equilibrio mental son instrumentos que juegan un papel primordial en el desarrollo del potencial humano que cada ser tiene y puede ser explotado para buscar un mayor resultado operacional en las unidades tácticas.

Por los motivos anteriores, es necesario buscar el apoyo de un oficial graduado en Estado Mayor que coadyuve al cumplimiento de la misión institucional del oficial de personal.

Es importante que esta nueva sección garante del desarrollo de la moral y motivación de la fuerza, tenga claro que la motivación se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares, que son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño, siendo reflejo de deseos, los motivadores son recompensas o incentivos que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos personales o colectivos.

Cabe anotar que esta nueva oficina garantiza que todo lo escrito en relación a bienestar se le este dando un estricto cumplimiento, teniendo en cuenta un sistema de retribuciones, unas políticas de recursos humanos que ya han sido emitidas por parte del Comando de la fuerza y que deben ser llevadas a la practica administrativamente por parte de los diferentes comandantes en la parte operacional.

La necesidad imperiosa de que los comandantes de las unidades tácticas creen, desarrollen y cumplan planes de moral y bienestar de acuerdo a las características y necesidades propias de la unidad.

Esto se puede observar de acuerdo a las particularidades de cada unidad donde la cultura e idiosincrasia marcan una pauta de gran importancia en el manejo del personal, es por eso, que el comandante debe manejar el conocimiento de lo que lo rodea y que, premios y estímulos de las unidades deben ser diferentes en su forma y cumplimiento para llegar a obtener un compromiso total de cada uno de sus hombres.

Las diferencias culturales son tan marcadas que en cada uno de los departamentos, el grado de comportamiento es tan diferente, que se debe generalizar ni estigmatizar al personal por sus conductas, por esto, el proceso socio cultural que se aplica en cada región del país debe ajustarse a cada situación, teniendo en cuenta las costumbres, folklore y creencias, se debe

terminar de una vez por todas el paradigma de que une, una misma religión, un mismo idioma, por eso para tomar un ejemplo, si se viaja desde Bogotá 200 Km. hacia cualquier dirección, cambia la forma de ver la vida, cambian los dialectos inclusive la cosmología, tiene su propia versión. Así que esto lo centraliza cada batallón y pasa a la parte que le corresponde al comandante.

Al crear la conciencia de que los comandantes desarrollen mecanismos para garantizar que estén estimulando a sus subordinados, se mantendrán estimulados los miembros de la institución, esto es de gran importancia toda vez que hasta los mandos van a garantizar un mejor trabajo por que saben que sus comandantes están pendientes de su bienestar, de garantizar que su descanso se paralelo a su comprometimiento laboral, así mismo tienen una garantía que su trabajo se destacada van a recibir un estímulo mayor al normal que reciben por hacer su trabajo de manera normal.

Es indispensable, crear en la mentalidad de cada uno de los mandos el garantizar un excelente bienestar, es tener un alto grado de liderazgo ante sus subordinados, la tropa siempre esta pendiente de observar el comportamiento de sus jefes, con respecto al bienestar, ellos calculan que cuando hay un comandante interesado por sus necesidades básicas y por estimular las personas que se destacan por las actividades propias del servicio, tienen también la necesidad de mostrar un mejor rendimiento en el desarrollo de las misiones que de cualquier tipo les sean asignadas, realmente la relación se torna interesante pues el hecho primordial de cumplir con una misión, sumado al interés de mantener en alto un bienestar común hace que las relaciones sean cada vez mejores, una empresa por grande o pequeña necesita mantener cohesionado su equipo de trabajo constantemente, el trabajo tendrá mejores resultados y cumplirá cabalmente todas aquellas actividades que se tracen.

Teniendo presente que cada región tiene unas características diferentes, al igual que sus gentes, estos planes de moral deben dirigirse a motivar las diversas culturas que conforman nuestro Ejército de manera particular, la música es un medio que alegra cualquier combatiente y mas cuando agudiza en su sentir, ciertos buenos recuerdos de su origen y sus costumbres primarias, lograr hacer motivantes unos momentos rutinarios en determinado instante, no es costoso y si es valioso para una persona que recibe esta actividad con una buena impresión y le genera una alegría que aunque momentánea es de gran ayuda para mantener el ímpetu de guerra.

La creación de convenios con el Servicio Nacional de Aprendizaje y los sistemas de educación y apoyo social de los diferentes sectores del gobierno a nivel regional, departamental y municipal, todos en caminados al apoyo de las familias militares, en estos programas podemos incluir a las esposas e hijos de los oficiales, suboficiales y soldados, para que reciban unas capacitaciones en diferentes campos del saber, esto encaminado a que sean productivas, mejorar los ingresos mensuales y dar una dinámica diferente a aquellas personas que por largo tiempo se dedican a esperar a sus familiares que se encuentran en el área de operaciones.

Al poder involucrar a la familia militar en diversos programas de capacitación y formación en áreas diferentes a su condición habitual, donde se harán personas útiles no solo a su medio sino a la sociedad en general.

Incentivar a una cultura institucional donde los premios y estímulos sean otorgados a las personas que realmente se lo merecen por sus esfuerzos y espíritu de cuerpo en desarrollo de las diferentes actividades del servicio, demostrando transparencia y compromiso institucional para con los miembros de la fuerza.

Se podría emplear la herramienta, como lo es el concurso de meritos, e inclusive pensar, en que el ascenso a grados superiores se de por merito y tiempo, además es interesante ver que el verdadero liderazgo es y será siempre hacia los subalternos, y son ellos quienes en ultima instancia son los verdaderos calificadores de nuestra gestión.

Los premios y estímulos deben dejar de ser a titulo individual y pasar a ser colectivos de este modo se vería el cambio en los resultados donde el combatiente se preocupa por mejorar su desempeño en beneficio de un grupo y no por lo que el logre hacer a su titulo personal.

Estos premios y estímulos colectivos requieren de una mejor organización en la cual las unidades operativas menores no deberán verse afectadas y puedan continuar hacia el cumplimiento de la misión que les es impuesta.

Crear una cultura institucional no es nada fácil, para lograrlo se debe partir del cambio de unos paradigmas que llevan en la institución mucho tiempo, son parte del desarrollo normal de la vida corporativa de cualquier empresa y mas aun de un Ejército en guerra, que por el mismo compromiso operacional, olvida lo importante de un cambio continuo en el manejo del personal, el bienestar debe ligarse continuamente a la estrategia que el comandante hace para mejorar sus operaciones, si se ata la preocupación operacional con el bienestar que deben tener los combatientes, vamos a lograr que el comandante este pensando continuamente que debe rotar los incentivos de bienestar para lograr tener motivados tanto a los que están en el campo de combate, como a los que están en misiones logísticas, de entrenamiento, capacitación, etc.

Al poder implantar esta cultura, se alcanzará que los estímulos sean otorgados casi por consenso de las personas que desarrollan las actividades que han arrojado un éxito en la acción que están desarrollando, es importante que esos

premios sean un justo merecimiento al trabajo desplegado por una unidad y mas transparente es cuando son los mismos soldados que participaron los que escogen quien o quienes son los merecedores de los estímulos, aunque pueda parecer que pudiese favorecer la competencia poco sana, el resultado no seria tan discutido como cuando se impone a un alguien que no fue quien realmente se destaco.

En el momento que haya una total transparencia en el otorgamiento de premios y estímulos institucionales, las posibles animadversiones entre los miembros de un Ejército se reducirían en un alto porcentaje, es importante para lograr que una campaña institucional de este tipo funcione, que haya un compromiso de todas las personas que la conforman, de cambiar con los paradigmas existentes, lo interesante es que cada uno de nosotros observemos juiciosamente un cambio positivo, dándole inicio a una nueva cultura institucional, esto nos llevaría a darle un vuelvo total a nuestra institución que como toda organización requiere de cambios estructurales, casi permanente logrando mantener lubricada su estructura organizacional; conseguiríamos garantizar que todos fuéramos mas participativos, mejoraríamos la aptitud de las personas y el trabajo se vería influenciado por positivismo,.

Este punto es tan importante como los otros que proponemos, pero estamos conscientes de que si no existe una voluntad colectiva, es muy difícil llegar a cumplir con lo que trazamos nosotros en nuestra propuesta, dar a cada quien lo que se merece y premiar a quien se destaca, es un compromiso grande para cualquier comandante y es de gran ayuda cuando participamos todos para sacar a delante de nosotros y por consenso general las personas que por justo merecimiento deben ser recompensadas, retribuyendo su esfuerzo inteligentemente y evitando que exista inconformismo.

Es muy importante saber que la motivación es toda influencia que suscita, dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de unas metas, es algo que influye en la conducta de un individuo, lo cual lo impulsa a obtener un resultado.

La institución como garante del Bienestar de sus subordinados debe crear en sus Mandos la conciencia del manejo de esta área tan coyuntural, puesto que al convertir el Bienestar en política bandera del Comandante del Ejército, habrá un sentido de la bienandanza, creando una cultura en beneficio institucional, considerar el año del “Bienestar y la motivación del Ejército Nacional”.

El valor agregado de esta cultura redundara en la moral de la tropa a tal punto que será mas fácil hablar de un Ejército profesional donde cada uno de sus miembros podrán pasar del constate control a la tan ansiada convicción que no es mas que terminar la necesidad de la cantidad por la calidad.

Todo comandante a su nivel debe mirar el como beneficiar al personal bajo su mando para dejar el erróneo pensamiento “ *Yo hago lo que a mi me hicieron* “. en este momento debe todo estar encaminado a ir mejorando el bienestar de todo el personal a todo nivel de modo que el comprometimiento sea por todos mayor y esto se vea reflejado en los resultados, la política de calidad siempre debe ser encaminada a que los cambios institucionales se deben generar de arriba hacia abajo y no de abajo hacia arriba, se deben acabar con los paradigmas, que atrasan y mantienen aun en tiempos arcaicos a la institución, se debe superar el miedo al cambio, esto se hace a través de la capacitación y el conocimiento.

La necesidad de este cambio de actitud ha llegado a tal punto que se observan sitios donde los planes de moral y bienestar son exclusivos; y hasta tristemente los

premios y estímulos son para cierto personal, donde erróneamente se excluye a personal que gracias a su labor y compromiso día a día facilitan el desempeño de las unidades en primera línea, las exclusiones se deben terminar, especialmente la tipo racial, cultural y zonal, así mismo las exclusiones por grado, rango y arma el verdadero bienestar se logra haciéndolo impersonal, genérico y de común conocimiento, es de anotar que también además del beneficio general, se debe pensar en el beneficio individual, el cambio de estos aspectos, hará evolucionar a la institución pasando de la eficacia a la eficiencia.

Con estos pensamientos se quiere mostrar la necesidad de que a todo el personal se le debe reconocer su trabajo por pequeño que parezca pero sin el, no sería tan fácil el desempeño del resto del personal.

El grado de moral y bienestar del personal debe llegar a tal punto que los miembros de la institución vean el porque son y seguirán, sosteniendo un país gracias a nuestros principios y valores, el ultimo bastión de la integridad, la moral y espíritu de sacrificio que queda en el país es el Ejército, y aun es incólume.

El desempeño de un ejército a lo largo de la historia ha mostrado que se basa en puntos tan importantes como el acompañamiento logístico y el bienestar de personal donde en varios ejércitos se pensó que hasta los desmanes deberían ser permitidos para mantener una supuesta alta moral, permitiendo que el famoso "botín de guerra", saqueo, violación y robo se convirtiera en el propósito de la tropa, afortunadamente este concepto termino, sin embargo aún quedan rezagos de esta conducta, por eso recordamos la celebre frase de napoleón: "los ejércitos caminan sobre sus estómagos", entendiéndola en todo su sentido, es decir un ejército alegre, motivado, con excelentes líderes, es un ejército que seguramente logrará la victoria en el campo de batalla.

Se debe considerar seriamente nombrar un año con el nombre del “Año del Bienestar y la Motivación Militar”, le daría un realce a la materia en mención, necesitamos concienciar a la institución de lo importante que es para todos mantener motivados y con clara conciencia a los hombres que están comprometidos con una causa tan álgida como lo es la misión no solo constitucional que tiene el Ejército de Colombia, sino el deber moral que tenemos para con los colombianos de pacificar la nación y determinar en la historia una paz duradera que sería por primera vez algo tangible que pueda llevar al país a un desarrollo sensato y real, en el momento que cese la violencia en la patria se lograra mejorar el nivel de vida, no solo de los soldados del ejército y sus familias, sino también todo el pueblo que necesita tener una tierra abonada para poder sembrar un cosechar una mejor vida.

6 CONCLUSIONES

Posterior al análisis de este trabajo, se pudo observar que el personal está convencido que las normas emitidas para dar bienestar no son cumplidas a cabalidad por motivos diferentes en cada unidad, que van desde motivos personales hasta el deseo por cumplir la misión, esto indica que el estricto cumplimiento de las pautas con respecto a este importante tema no son conducidas tal cual como las ordena el Comando del Ejército, sino que por el contrario cada Comandante las hace cumplir de acuerdo a su criterio y podría decirse a su conveniencia y por lo general en detrimento del personal subalterno .

Se observó también que un gran número de los encuestados, piensan que los mandos no se preocupan lo suficiente por el personal y su bienestar, sino por los resultados operacionales que estos puedan obtener. Los mandos no tienen en cuenta que entre más y mejores sean los estímulos el aumento del compromiso de los miembros en el cumplimiento de su misión, hacen que los resultados se vean reflejados en las acciones dentro y fuera de la institución.

En el crecimiento acelerado de la institución, se ha manifestado que la infraestructura que existe para dar las comodidades necesarias a los miembros de la fuerza no es suficiente sino que, por el contrario, se carece en una gran proporción de instalaciones y centros de recreación, aspecto que debe ser tenido muy en cuenta por el alto mando, puesto que el cubrimiento de las necesidades básicas del personal y en un cierto grado de sus familias, mejoraría muchas de las falencias que se presentan en el desarrollo de actividades rutinarias.

Un aspecto que debe ser tenido en cuenta de manera concreta y seria, es un real incremento salarial, puesto que por lo menos este año el incremento se dio pero sobre una prima que al momento de pasar al retiro la persona, cualquiera que sea su jerarquía lo perdería; el incremento debe ser dirigido al sueldo básico, siendo esto una realidad que permita observar un incremento verdadero y sentido; esto, en gran medida subiría el nivel de vida de los militares y sus familias, disminuiría tangencialmente la corrupción que se genera en consideración a los bajos sueldos que reciben los miembros de la institución, algo que sería totalmente acorde con el sacrificio que diariamente hacen los hombres en todos los niveles de comprometimiento.

Debe haber una continua motivación para que los comandantes en todos los niveles, velen por el cumplimiento de las normas que sobre bienestar tiene el Ejército Nacional y, además incrementen las medidas para motivar e incentivar a sus subordinados; es imprescindible crear un pensamiento positivo con respecto del bienestar de los demás y del propio.

La premisa a nivel institucional debe ir ligada a la frase “UN EJÉRCITO MOTIVADO, ES UN EJÉRCITO VICTORIOSO”, este cambio de mentalidad en todos los niveles del mando nos va a traer grandes ganancias en todas las actividades propias dentro y fuera del servicio, puesto que la sumatoria de estas son realmente un Ejército. Debe quedar claro que un combatiente sin una buena logística sería un héroe incompleto e insatisfecho, así mismo una buena logística sin un buen combatiente sería un constante desperdicio de valiosos recursos.

Algo de resaltar es el alto nivel que se continua observando en el personal por dar cumplimiento a la orden constitucional y con el compromiso con el pueblo colombiano que se tiene de alcanzar la paz derrotando al Narcoterrorismo, a pesar de las dificultades que se presentan por los impactos que arroja el conflicto, se puede observar un elevado porcentaje de personal comprometido y con ganas de

continuar sacrificándose por nuestra Nación y una institución que es el soporte de la constitucionalidad.

6.1 RECOMENDACIONES

Nos permitimos recomendar esta propuesta de guía de mejoramiento, la cual debe ser conocida por el Comandante del Ejército Nacional y su estado mayor para poder ser tenida en cuenta, en la idea de convertir la cultura del bienestar en una política de su comando a todo nivel.

Se pretende impulsar la creación de nuevas reglas que oxigenen a nuestros hombres y a sus familias de modo que se les ayude a mejorar el ímpetu de combate y les mejore las expectativas de vida dentro de la fuerza, para ellos y sus familias. El hecho de pertenecer a la empresa mas grande del país, implica ser los mejores en todos nuestros actos y para esto necesitamos garantizar que día a día su nivel de vida sea mejor y se reconozca la buena intención de la fuerza en este sentido.

Si logramos motivar a los hombres y cumplimos con todas esas normas que en cuanto a bienestar están diseñadas y, además instituímos mas pautas al respecto, vamos a garantizar que la cultura del bienestar tenga un éxito total; haciendo que los miembros de la institución, no tengan motivo alguno para no dar lo mejor de ellos en las diferentes labores que desarrolla el Ejército Nacional

Más que recomendar es mostrar la necesidad que hay en este momento de estimular a los miembros de un Ejército en guerra y con unas necesidades sentidas por demostrar que tienen todo lo requerido para derrotar el flagelo del terror generado por los diferentes grupos violentos que siguen causando luto y

dolor en el pueblo colombiano y sin olvidar que sus familias están siendo protegidas por una institución que cubre sus necesidades básicas y primordiales.

Se puede pensar que hemos sido repetitivos en la necesidad de las familias pero un combatiente con la mente en paz por tener una familia bien ubicada puede organizar mejor sus ideas lo que se vera reflejado en sus resultados y el trato con sus conciudadanos.

7 BIBLIOGRAFIA

Alfredo Rangel Suárez, GUERRA INSURGENTE, Intermedio Editores del Circulo de Lectores S.A. Bogota, 2001.

Corporación observatorio para la paz, LAS VERDADERAS INTENSIONES DE LAS FARC, Intermedio Editores del Circulo de Lectores S.A. Bogota, 1999

EL ARTE DE LA GUERRA de Sun Tzu, Versión de Thomas Cleary, Editorial EDAF 7ª edición, junio 2003, Madrid-España, Traducido Alfonso Colodrón

Escuela Militar de Cadetes General J. M. Córdova, "Reseña histórica", Folleto inédito, Bogotá 1980

Gordon R. Sullivan y Michael V. Harper, LA ESPERANZA NO ES UN METODO. Grupo Editorial Norma Bogota, 1999, Traducción Gonzalo Mallarino.

Lemaitre Eduardo, Rafael Reyes. Bibliografía de un Gran Colombiano, 3a Ed, Bogotá Iquerma 1966.

Plaza Solarte, Guillermo, (Coronel), Historia extensa de Colombia, Volumen XVIII, tomo III.

Rafael Pardo Rueda, LA HISTORIA DE LAS GUERRAS, Ediciones B Colombia S.A. 2004, 2004 Bogota.

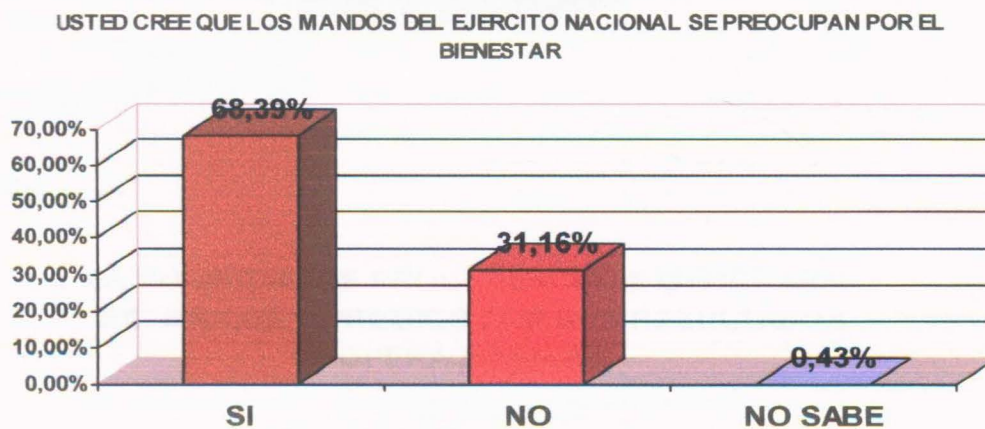
Revista Ejercito, Evolución Histórica, escuela Militar De Cadetes Gral. José Maria Cordova, Pag 09,10 Por Brigadier General Hugo Rodríguez Duran Director Esmic, Junio 2007, Edición No 136

Williamson Murray y Allan R. Millett, LA GUERRA QUE HABIA QUE GANAR, Editorial Crítica Barcelona 4a edición mayo de 2004, Madrid-España, traducción Jordi Belran Ferrer

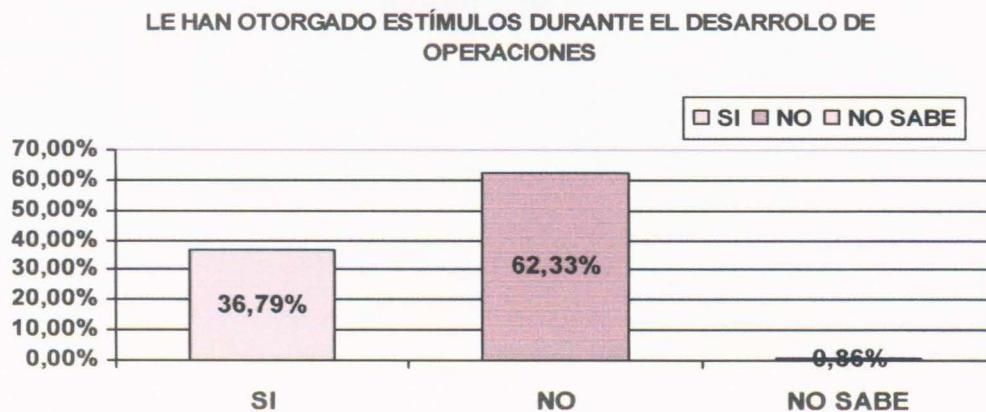
8 ANEXOS

8.1 ANEXO A

8.1.1 Figura 1.

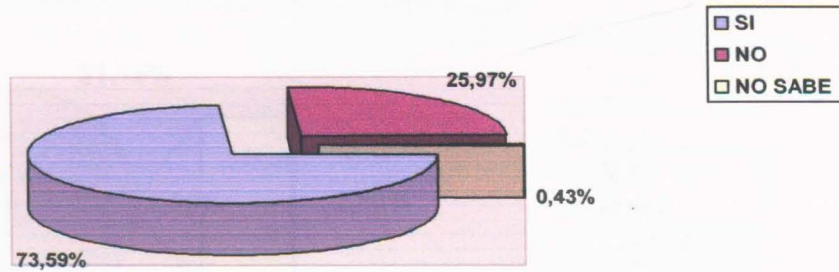


8.1.2 Figura 2.



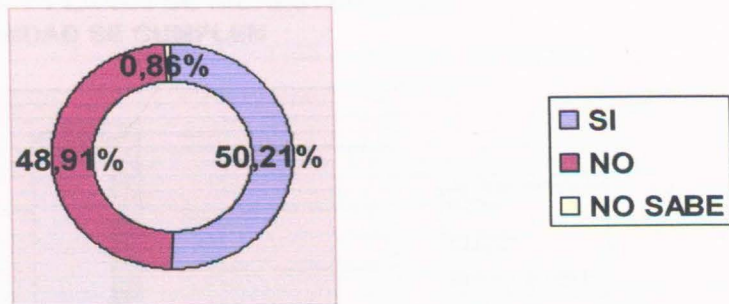
8.1.3 Figura 3.

CONOCE CASOS DONDE LOS PREMIOS SE LOS HAN DADO A PERSONAS QUE NO SE LO MERECEAN



8.1.4 Figura 4.

EN SU UNIDAD DE PROCEDENCIA LE OTORGABAN ESTIMULOS Y PREMIOS POR SUS RESULTADOS OPERACIONALES



8.1.5 Figura 5.



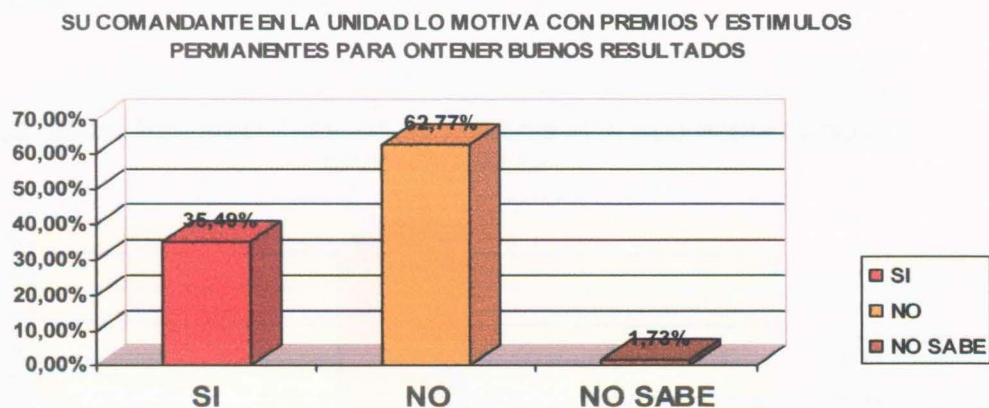
8.1.6 Figura 6.



8.1.7 Figura 7.



8.1.8 Figura 8.



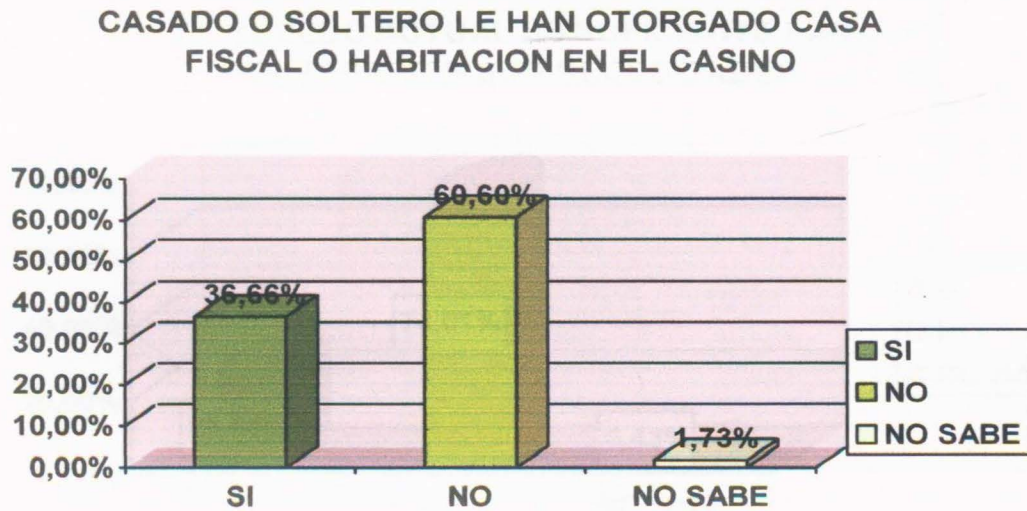
8.1.9 Figura 9.



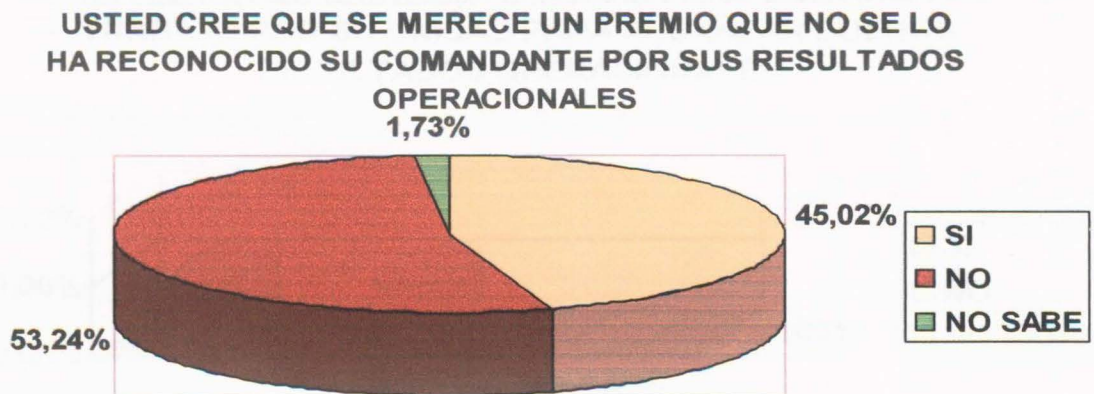
8.1.10 Figura 10.



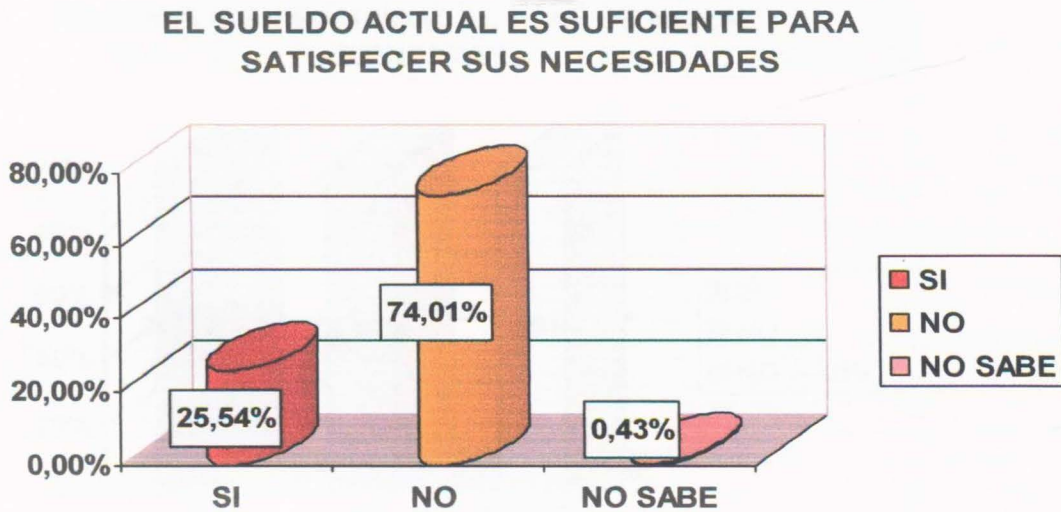
8.1.11 Figura 11.



8.1.12 Figura 12.



8.1.13 Figura 13.

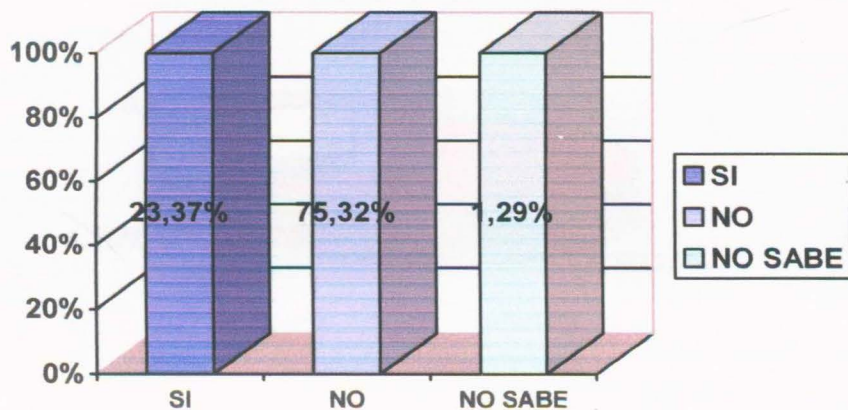


8.1.14 Figura 14.



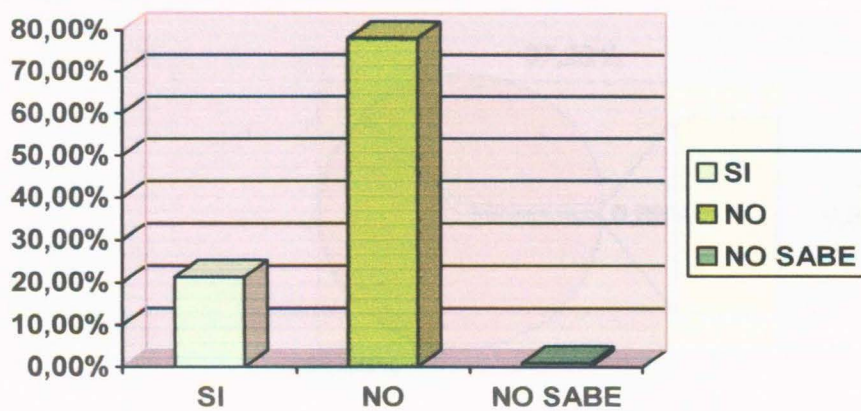
8.1.15 Figura 15.

SE CUMPLE EN SU UNIDAD EL PLAN DE MORAL Y BIENESTAR



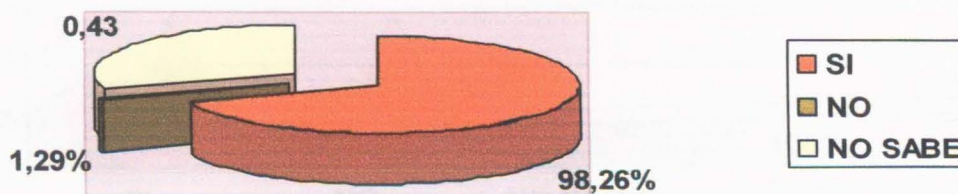
8.1.16 Figura 16.

LE HAN DADO PERMISOS ESPECIALES



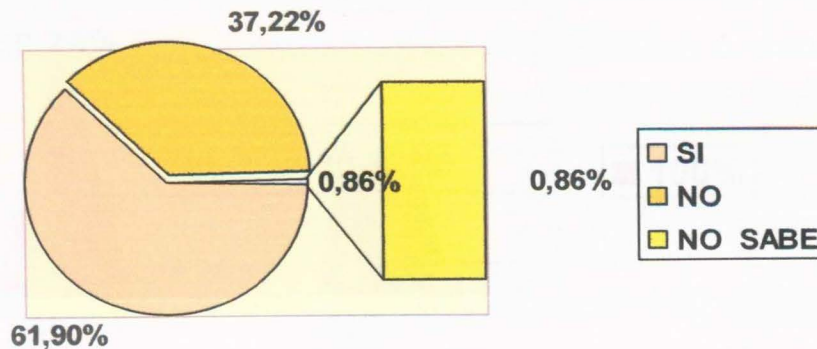
8.1.17 Figura 17.

USTED CONSIDERA QUE SE DEBE DAR MAS PREMIOS Y ESTIMULOS POR SUS RESULTADOS OPERACIONALES



8.1.18 Figura 18.

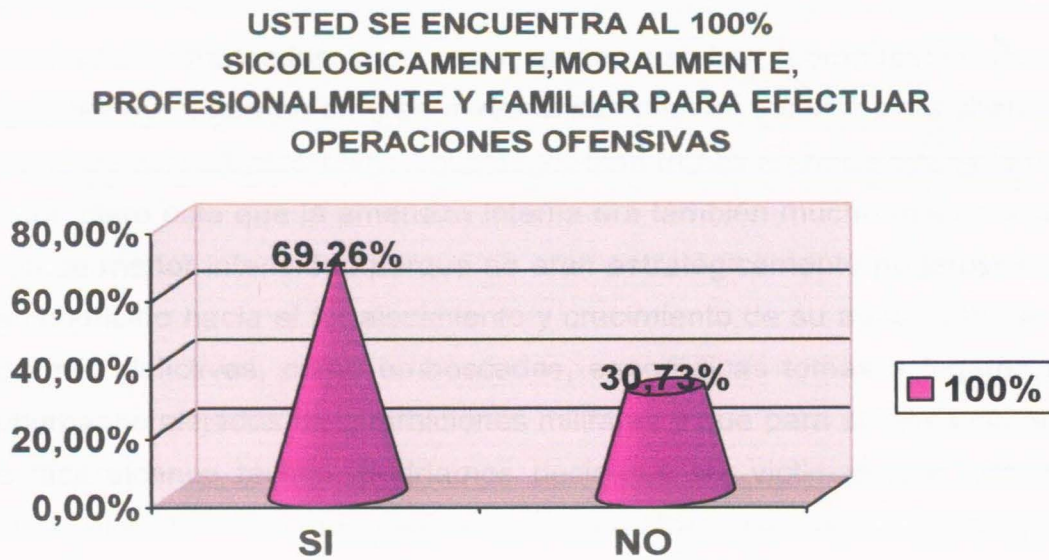
USTED CREE QUE LOS PLANES DE MORAL DEL EJERCITO NACIONAL SON BUENOS POR SUS RESULTADOS OPERACIONALES



8.1.19 Figura 19.



8.1.20 Figura 20.



8.2 ANEXO B.

CARTILLA PROPUESTA GUIA DE MEJORAMIENTO

INTRODUCCION

Teniendo en cuenta el conflicto que ha vivido la nación de aproximadamente cuatro décadas continuas y en el cual el Ejército Nacional a encabezado como fuerza institucional principal el desarrollo de una serie de operaciones militares de guerra irregular, en donde a habido una evolución del empleo del personal; podemos observar que en los años sesenta en donde el conflicto interno tiene un giro sustancial en sus protagonistas dejando atrás las pugnas políticas bipartidistas y el bandolerismo, para dar comienzo a una etapa diferente de problema Nacional, este nuevo segmento nace con la aparición de las guerrillas comunistas, y es donde la fuerza ha tenido mas compromiso y a su vez mas desgaste en su personal.

Las tropas empleadas para esta etapa, estaban compuestas por soldados regulares de origen en su gran mayoría campesino, quienes prestaban un servicio a la patria considerado como obligatorio, eran tropas menos entrenadas que las de ahora, claro esta que la amenaza interna era también mucho menor, sus acciones eran de menor intensidad porque no eran estratégicamente poderosos, su trabajo es conducido hacia el fortalecimiento y crecimiento de su aparato militar mediante acciones delictivas, como emboscadas, esporádicas tomas a lugares urbanos y suburbanos alejados de guarniciones militares y que para su poca capacidad eran de fácil alcance táctico, podríamos decir que las víctimas que arrojaban estos actos terroristas eran menores, la época era otra y así mismo la gente pensaba de una manera diferente.

Pero desafortunadamente el conflicto fue dando cambios y vemos que se dieron unos cambios cualitativos que dan una nueva dinámica a esta guerra interna, en las décadas siguientes el ímpetu de las tropas creció esto lo reflejan operaciones que como la Operación Anorí en donde se acaba casi de manera total con el autodenominado Ejército de Liberación Nacional, hecho que sube la moral de nuestro Ejército que para ese entonces seguía conformado por soldados regulares y unos tantos bachilleres; pero con relación a este grupo vemos que en los años ochenta su resurgimiento llega para aplicar una mayor violencia y dominar áreas en donde se enmarcan sus prácticas terroristas mediante la instalación de artefactos explosivos, hecho que es sentido enormemente por nuestra tropa y sus mandos.

En esta década nacen en nuestro Ejército los soldados voluntarios que muchos años después se convertirán en nuestros Soldados Profesionales baluartes de nuestra institución, quienes van a dar nacimiento a unidades operativas menores con cierta capacidad de movilidad, sin jurisdicción definida y que se convierten en pivotes en la lucha contra el terrorismo en Colombia, con la expansión en la fila de este soldado con más capacidad de lucha mejor entrenamiento, vemos dos etapas en nuestra historia militar, una que será tristemente recordada por certeros golpes a nuestra tropa por parte de terroristas en especial de las autodenominadas Fuerzas Revolucionarias de Colombia quienes propinan feroces masacres a nuestros hombres, que hacen que la institución como tal replantee su estrategia y de una conducción táctica diferente, en esta etapa se evidencia una gran desmotivación por cuanto se estaba en la defensiva en ciertos lugares de la geografía Nacional, no había una dinámica clara del desarrollo de la guerra y la moral estaba muy por debajo de lo normal que pudiese estar para un ejército comprometido con toda una nación y siendo este garantía de la legitimidad de un gobierno democráticamente elegido.

En la segunda etapa podemos evidenciar el cambio institucional, dando un viraje sustancial al estado del conflicto y equilibrando los resultados, esto implicó un mejoramiento en el bienestar que se otorgaban a la tropa comprometida en las misiones de recuperación de la paz Nacional, esto hizo ver que era serio el comprometimiento de la institución con el nivel de bienestar que debe recibir un combatiente que libra un conflicto de la naturaleza como el que estamos viviendo en nuestro país, pero sin embargo hasta la fecha y aunque se trata de dar estímulos al personal que se destaca en misiones de combate, se considera que pueden haber ciertos baches que pueden generar descontento y desmotivación en un Ejército en guerra que no puede darse el lujo de perder el ímpetu de su lucha y mucho menos ver comprometida su moral en momentos tan definitivos y coyunturales como por los que atraviesa en este momento nuestra fuerza.

Mediante unas encuestas, unas estadísticas y nuestro criterio personal y vivido durante estos años de carrera, queremos con este trabajo dar a conocer una propuesta de una guía de mejoramiento para el manejo del bienestar en el Ejército Nacional, esperamos con esto contribuir para que sea más viable dicho aspecto en nuestra institución, consideramos que la importancia que se le pueda dar al incremento del ímpetu de combate a nuestros hombres sin importar jerarquía, ni grado contribuiría a subir la moral y esto mejoraría en el desempeño operacional de la tropa y por ende los resultados que esperan de la mejor empresa que tiene Colombia, serán cada vez mayor, logrando de esa manera en alcanzar lo esperado por todo el pueblo colombiano la tan anhelada paz, que ha sido tan esquiva desde casi siempre y que desde mediado del siglo pasado se agudizó en su última etapa (derecha-izquierda).

Esta cartilla se realizó con toda la intención de ser observada y analizada por todos los comandantes que se preocupen por el bienestar de su tropa.

MY. CORAL ROSERO ERNESTO JOSE
MY. UMAÑA GARCÍA GABRIEL ARTURO
MY. VEGA GARZON ALFONSO

ANTECEDENTES

Luego de aplicar las encuestas a miembros del Ejército Nacional. Se pudo verificar las estadísticas y porcentajes, así se logro desarrollar una guía para el mejoramiento del bienestar de los miembros de la institución.

Las encuestas fueron realizadas al personal que se encuentra en el área de operaciones como también, el personal que se encuentra en unidades que no están comprometidas en el desarrollo de operaciones; por lo tanto, en las preguntas que se aplicaron se tuvo en cuenta las directivas, programas y circulares que actualmente esta manejando el Ejército Nacional para propender al desarrollo, bienestar y moral de miembros de esa institución.

Cabe mencionar que en el anterior capítulo la definición en su introducción de la Jefatura de Desarrollo Humano del Ejército Nacional, se entiende por Bienestar y Moral el conjunto interrelacionado y coherente de políticas planes y programas con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, eficacia, satisfacción, desarrollo y bienestar del personal de las Fuerza en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales teniendo en cuenta las siguientes Directivas así:

- 1) Directiva Transitoria No. 000084 por el cual se reglamenta el uso del fondo de Bienestar y Recreación del Ministerio de Defensa Nacional (4-DIC-02)
- 2) Directiva permanente 09220-CGFM-EMCD1-J-166 Plan de Bienestar de Personal Hospitalizado
- 3) Directiva Transitoria del Comando del Ejército sobre Bienestar y Recreación del 01 de Enero de 2007.
- 4) Directiva Permanente de Personal 00117/04
- 5) Directiva transitoria No 0019 de 01 enero de 2007

Se logro analizar ciertos comportamientos y razones del personal que se encuentra en la institución y que hacen que el bienestar del personal influya en el desarrollo de las operaciones obteniendo un porcentaje específico para cada pregunta realizada así (esta encuesta fue realizada a quinientos miembros activos de la fuerza):

PROPUESTA GUIA DE MEJORAMIENTO

Cumplimiento irrestricto de las Normas y Directrices ordenados por el Comandante del Ejército Nacional relacionadas con la administración y el manejo del personal para mantener un alto nivel de bienestar y moral, sin olvidar que estas normas y directrices deben estar en constante retroalimentación y estudio para evitar y corregir falencias que se puedan presentar,

De acuerdo a las encuestas consultadas a miembros del Ejército Nacional existe en la fuerza un porcentaje elevado del 68% del incumplimiento de las directivas y en un 75% se habla de que los planes de moral no se cumplen, es responsabilidad de los diferentes niveles del mando quienes no dan la importancia al desarrollo para buscar el potencial humano en los hombres del Ejército Nacional para generar eficiencia y eficacia en los resultados operacionales, cual fin es buscar que se multiplique el bienestar y moral en la tropa.

Precisamente con el incumplimiento de las directivas y normas que dicta el Comando del Ejército Nacional en relación al bienestar de la tropa, los Comandos del Batallón en ocasiones por intermedio de las secciones primeras encargadas de su nivel de velar por el bienestar, moral, administración y desarrollo humano dictan los planes y ordenes que se deben cumplir, pero esos planes no son desarrollados ni se cumplen y no son de estricto cumplimiento, por el oficial de control interno quien tiene la función de verificar que se cumplan.

El bienestar y moral de los hombres del Ejército Nacional se puede evidenciar en la falta de liderazgo por parte de los diferentes niveles del mando, como lo enuncia el señor General CARLOS ALBERTO OSPINA OVALLE, quien se desempeñó como Comandante General de la Fuerzas Militares ” el liderazgo se refiere a la

motivación que debe tener el subalterno para que actúe en forma leal y eficiente en el cumplimiento de la misión y así obtenga la victoria

Que mas importante seria multiplicar el poder de combate en los hombres del Ejecito Nacional para buscar esa victoria, lo único y vital seria el cumplimiento irrestricto de las directivas de moral y bienestar dictadas por el comandante del Ejército Nacional quien controlaría a la jefatura de Desarrollo Humano para el cumplimiento de la misión institucional para así generar poder de combate.

Si en los diferentes niveles del mando fomentan la buena administración y su conducción con los hombres, y se genera el buen trato son multiplicadores de fuerza en el combate, en razón que ayudaran a generar mejores resultados operacionales en las diferentes unidades a lo largo y ancho del territorio colombiano, por tal razón es de vital importancia que los planes de moral y bienestar deben también cambiar a la par del compromiso institucional en el conflicto particular que vive la nación colombiana.

Es de responsabilidad de todos los niveles de mando y en especial los Comandantes de Batallón quienes manejan la parte táctica y operacional en busca de resultados y objetivos rentables.

Por el grado de compromiso con la administración de personal se hace necesario delegar la función específica a un miembro del estado mayor para verificar el obligatorio cumplimiento de las directivas y planes de moral y bienestar, esta persona debe ser integrante de la Unidad Operativa Mayor, teniendo en cuenta que son estas unidades las que ejercen un control directo de las unidades Operativas Menores y sus Unidades Tácticas, facilitando el trabajo del Director de la Jefatura de Desarrollo Humano.

En la organización militar, las funciones para cada miembro orgánico de Estado Mayor en las Unidades Operativas Menores y Mayores están descritas en el MANUAL EJC 3-50 RESERVADO QUINTA EDICION ORGANIZACION DEL ESTADO MAYOR Y OPERACIONES.

Entre las funciones descritas para el oficial de estado mayor de personal son las siguientes:

- a.- Suministrar información
- b.- Hacer apreciaciones
- c.- Dar recomendaciones
- d.- Elaborar planes y órdenes
- e.- Súper vigilar

Si se analiza podemos deducir que el numeral E de las funciones particulares no se está cumpliendo, porque es evidente en las encuestas aplicadas a miembros del Ejército Nacional, que los subalternos contestan la pregunta 6 y 7 diciendo que no existe la verificación de cumplimiento de las directivas de moral y bienestar en las unidades tácticas.

En la sección C del MANUAL 3-50 se considera que el principal asesor del comandante en la administración de personal es el oficial de personal, quien es el que administra y controla el personal, entre sus múltiples áreas de responsabilidad como son:

- j. Mantenimiento de efectivos.
- k. Manejo de personal
- l. Potencial humano
- m. Desarrollo y mantenimiento de moral
- n. Servicios de sanidad

- o. Mantenimiento de la disciplina ley y orden
- p. Seguridad y prevención de accidentes
- q. Manejo interno del puesto de mando
- r. Miscelánea

Es necesario buscar en la organización militar un nuevo modelo de organización en el área de personal para evitar la duplicidad de sus diferentes funciones y áreas de responsabilidad que cumple el oficial de personal, es por esto que se debe de buscar un oficial encargado únicamente con esa función específica para velar y ayudar a verificar el cumplimiento de las diferentes normas y de las directivas emitidas por el comando del Ejército Nacional, con un fin primordial y claro en procura de lograr un mejor bienestar y moral para el personal.

Todas las personas son seres diferentes con claras expectativas de vida para cada ser, con objetivos claros y aspiraciones profesionales, familiares y profesionales donde sus emociones, sentimientos, y su equilibrio mental son instrumentos que juegan un papel primordial en el desarrollo del potencial humano que cada ser tiene y puede ser explotado para buscar un mayor resultado operacional en las unidades tácticas.

Por los motivos anteriores, es necesario buscar el apoyo de un oficial graduado en Estado Mayor que coadyuve al cumplimiento de la misión institucional del oficial de personal.

La necesidad imperiosa de que los comandantes de las unidades tácticas creen, desarrollen y cumplan planes de moral y bienestar de acuerdo a las características y necesidades propias de la unidad.

Esto lo podemos observar de acuerdo a las particularidades de cada unidad donde la cultura e idiosincrasia marcan una pauta de gran importancia en el manejo del

personal, es por esto que el comandante debe manejar el conocimiento de lo que lo rodea y que, premios y estímulos de las unidades deben ser diferentes en su forma y cumplimiento para llegar a obtener un compromiso total de cada uno de sus hombres.

Las diferencias culturales son tan marcadas que en cada uno de los departamentos el grado de comportamiento es tan diferente, que no podemos generalizar ni estigmatizar al personal por sus conductas, por esto, el proceso socio cultural que se aplica en cada región del país debe ajustarse a cada situación, teniendo en cuenta las costumbres, folklore y creencias; se debe terminar de una vez por todas el paradigma de que une, una misma religión, un mismo idioma, por eso para tomar un ejemplo, si se viaja desde Bogotá 200 Km. hacia cualquier dirección, cambia la forma de ver la vida, cambian los dialectos inclusive la cosmología, tiene su propia versión.

Al crear la conciencia de que los comandantes desarrollen mecanismos para garantizar que estén estimulando a sus subordinados, lograremos mantener estimulados los miembros de la institución, esto es de gran importancia toda vez que hasta los mandos van a garantizar un mejor trabajo por que saben que sus comandantes están pendientes de su bienestar, de garantizar que su descanso se paralelo a su comprometimiento laboral, así mismo tienen una garantía que su trabajo se destacada van a recibir un estímulo mayor al normal que reciben por hacer su trabajo de manera normal.

Es indispensable crear en la mentalidad de cada uno de nuestros mandos que garantizar un excelente bienestar, es tener un alto grado de liderazgo ante sus subordinados, la tropa siempre esta pendiente de observar el comportamiento de sus jefes, con respecto al bienestar, ellos calculan que cuando hay un comandante interesado por sus necesidades básicas y por estimular las personas que se destacan por las actividades propias del servicio, tienen también la necesidad de

mostrar un mejor rendimiento en el desarrollo de las misiones que de cualquier tipo les sean asignadas, realmente la relación se torna interesante pues el hecho primordial de cumplir con una misión, sumado al interés de mantener en alto un bienestar común hace que las relaciones sean cada vez mejores, una empresa por grande o pequeña necesita mantener cohesionado su equipo de trabajo constantemente, el trabajo tendrá mejores resultados y cumplirá cabalmente todas aquellas actividades que se tracen.

Teniendo presente que cada región tiene unas características diferentes, al igual que sus gentes, estos planes de moral deben dirigirse a motivar las diversas culturas que conforman nuestro Ejército de manera particular, la música es un medio que alegra cualquier combatiente y mas cuando agudiza en su sentir, ciertos buenos recuerdos de su origen y sus costumbres primarias, lograr hacer motivantes unos momentos rutinarios en determinado instante, no es costoso y si es valioso para una persona que recibe esta actividad con una buena impresión y le genera una alegría que aunque momentánea es de gran ayuda para mantener el ímpetu de guerra.

Incentivar a una cultura institucional donde los premios y estímulos sean otorgados a las personas que realmente se lo merecen por sus esfuerzos y espíritu de cuerpo en desarrollo de las diferentes actividades del servicio, demostrando transparencia y compromiso institucional para con los miembros de la fuerza.

Se podría emplear la herramienta, como lo es el concurso de meritos, e inclusive pensar, en que el ascenso a grados superiores se de por merito y tiempo, además es interesante ver que el verdadero liderazgo es y será siempre hacia los subalternos, y son ellos quienes en ultima instancia, son los verdaderos calificadores de nuestra gestión.

Los premios y estímulos deben dejar de ser a título individual y pasar a ser colectivos de este modo se vería el cambio en los resultados donde el combatiente se preocupa por mejorar su desempeño en beneficio de un grupo y no por lo que el logre hacer a su título personal.

Estos premios y estímulos colectivos requieren de una mejor organización en la cual las unidades operativas menores no deberán verse afectadas y puedan continuar hacia el cumplimiento de la misión que les es impuesta.

Crear una cultura institucional no es nada fácil, para lograrlo se debe partir del cambio de unos paradigmas que llevan en la institución mucho tiempo, son parte del desarrollo normal de la vida corporativa de cualquier empresa y mas aun de un Ejército en guerra, que por el mismo compromiso operacional, olvida lo importante de un cambio continuo en el manejo del personal, el bienestar debe ligarse continuamente a la estrategia que el comandante hace para mejorar sus operaciones, si atamos la preocupación operacional con el bienestar que deben tener los combatientes, vamos a lograr que el comandante este pensando continuamente que debe rotar los incentivos de bienestar para lograr tener motivados tanto a los que están en el campo de combate, como a los que están en misiones logísticas, de entrenamiento, capacitación, etc.

Al poder implantar esta cultura, vamos a alcanzar que los estímulos sean otorgados casi por consenso de las personas que desarrollan las actividades que han arrojado un éxito en la acción que están desarrollando, es importante que esos premios sean un justo merecimiento al trabajo desplegado por una unidad y mas transparente es cuando son los mismos soldados que participaron los que escogen quien o quienes son los merecedores de los estímulos, aunque pueda parecer que pudiese favorecer la competencia poco sana, el resultado no sería tan discutido como cuando se impone a un alguien que no fue quien realmente se destaco.

En el momento que haya una total transparencia en el otorgamiento de premios y estímulos institucionales, las posibles animadversiones entre los miembros de un Ejército se reducirían en un alto porcentaje, es importante para lograr que una campaña institucional de este tipo funcione, que haya un compromiso de todas las personas que la conforman, de cambiar con los paradigmas existentes, lo interesante es que cada uno de nosotros observemos juiciosamente un cambio positivo, dándole inicio a una nueva cultura institucional, esto nos llevaría a darle un vuelvo total a nuestra institución que como toda organización requiere de cambios estructurales, casi permanente logrando mantener lubricada su estructura organizacional; conseguiríamos garantizar que todos fuéramos mas participativos, mejoraríamos la aptitud de las personas y el trabajo se vería influenciado por positivismo.

Este punto es tan importante como los otros que proponemos, pero estamos conscientes de que si no existe una voluntad colectiva, es muy difícil llegar a cumplir con lo que trazamos nosotros en nuestra propuesta, dar a cada quien lo que se merece y premiar a quien se destaca, es un compromiso grande para cualquier comandante y es de gran ayuda cuando participamos todos para sacar a delante de nosotros y por consenso general las personas que por justo merecimiento deben ser recompensadas, retribuyendo su esfuerzo inteligentemente y evitando que exista inconformismo.

La institución como garante del Bienestar de sus subordinados debe crear en sus Mandos la conciencia del manejo de esta área tan coyuntural, puesto que al convertir el Bienestar en política bandera del Comandante del Ejército, habrá un sentido de la bienandanza, creando una cultura en beneficio institucional, considerar el año del “Bienestar y la motivación del Ejército Nacional”.

El valor agregado de esta cultura redundara en la moral de la tropa a tal punto que será mas fácil hablar de un Ejército profesional donde cada uno de sus miembros podrán pasar del constate control a la tan ansiada convicción que no es mas que terminar la necesidad de la cantidad por la calidad.

Todo comandante a su nivel debe mirar el como beneficiar al personal bajo su mando para dejar el erróneo pensamiento " *Yo hago lo que a mi me hicieron* ". en este momento debe todo estar encaminado a ir mejorando el bienestar de todo el personal a todo nivel de modo que el comprometimiento sea por todos mayor y esto se vea reflejado en los resultados, la política de calidad siempre debe ser encaminada a que los cambios institucionales se deben generar de arriba hacia abajo y no de abajo hacia arriba, se deben acabar con los paradigmas, que atrasan y mantienen aun en tiempos arcaicos a la institución, se debe superar el miedo al cambio, esto se hace a través de la capacitación y el conocimiento.

La necesidad de este cambio de actitud ha llegado a tal punto que se observan sitios donde los planes de moral y bienestar son exclusivos; y hasta tristemente los premios y estímulos son para cierto personal, donde erróneamente se excluye a personal que gracias a su labor y compromiso día a día facilitan el desempeño de las unidades en primera línea, las exclusiones se deben terminar, especialmente la tipo racial, cultural y zonal, así mismo las exclusiones por grado, rango y arma el verdadero bienestar se logra haciéndolo impersonal, genérico y de común conocimiento, es de anotar que también además del beneficio general, se debe pensar en el beneficio individual, el cambio de estos aspectos, hará evolucionar a la institución pasando de la eficacia a la eficiencia.

Con estos pensamientos se quiere mostrar la necesidad de que a todo el personal se le debe reconocer su trabajo por pequeño que parezca pero sin el, no seria tan fácil el desempeño del resto del personal.

El grado de moral y bienestar del personal debe llegar a tal punto que los miembros de la institución vean el porque son y seguirán, sosteniendo un país gracias a nuestros principios y valores, el ultimo bastión de la integridad, la moral y espíritu de sacrificio que queda en el país es el Ejército, y aun es incólume.

El desempeño de un ejército a lo largo de la historia ha mostrado que se basa en puntos tan importantes como el acompañamiento logístico y el bienestar de personal donde en varios ejércitos se pensó que hasta los desmanes deberían ser permitidos para mantener una supuesta alta moral, permitiendo que el famoso “botín de guerra”, saqueo, violación y robo se convirtiera en el propósito de la tropa, afortunadamente este concepto termino, sin embargo aún quedan rezagos de esta conducta, por eso recordamos la celebre frase de napoleón: “los ejércitos caminan sobre sus estómagos”, entendiéndola en todo su sentido, es decir un ejército alegre, motivado, con excelentes líderes, es un ejército que seguramente logrará la victoria en el campo de batalla.

Se debe considerar seriamente nombrar un año con el nombre del “Año del Bienestar y la Motivación Militar”, le daría un realce a la materia en mención, necesitamos concienciar a la institución de lo importante que es para todos mantener motivados y con clara conciencia a los hombres que están comprometidos con una causa tan álgida como lo es la misión no solo constitucional que tiene el Ejército de Colombia, sino el deber moral que tenemos para con los colombianos de pacificar la nación y determinar en la historia una paz duradera que sería por primera vez algo tangible que pueda llevar al país a un desarrollo sensato y real, en el momento que cese la violencia en la patria se lograra mejorar el nivel de vida, no solo de los soldados del ejército y sus familias, sino también todo el pueblo que necesita tener una tierra abonada para poder sembrar un cosechar una mejor vida.

RECOMENDACIONES

Nos permitimos recomendar esta propuesta de guía de mejoramiento, la cual debe ser conocida por el Comandante del Ejército Nacional y su estado mayor para poder ser tenida en cuenta, en la idea de convertir la cultura del bienestar en una política de su comando a todo nivel.

Se pretende impulsar la creación de nuevas reglas que oxigenen a nuestros hombres y a sus familias de modo que se les ayude a mejorar el ímpetu de combate y les mejore las expectativas de vida dentro de la fuerza, para ellos y sus familias. el hecho de pertenecer a la empresa mas grande del país, implica ser los mejores en todos nuestros actos y para esto necesitamos garantizar que día a día su nivel de vida sea mejor y se reconozca la buena intención de la fuerza en este sentido.

Si logramos motivar a nuestros hombres y cumplimos con todas esas normas que en cuanto a bienestar están diseñadas y, además instituímos mas pautas al respecto, vamos a garantizar que la cultura del bienestar tenga un éxito total; haciendo que los miembros de la institución, no tengan motivo alguno para no dar lo mejor de ellos en las diferentes labores que desarrolla el Ejército Nacional

Mas que recomendar es mostrar la necesidad que hay en este momento de estimular a los miembros de un Ejército en guerra y con unas necesidades sentidas por demostrar que tienen todo lo requerido para derrotar el flagelo del terror generado por los diferentes grupos violentos que siguen causando luto y dolor en el pueblo colombiano y sin olvidar que sus familias están siendo protegidas por una institución que cubre sus necesidades básicas y primordiales.

Se puede pensar que hemos sido repetitivos en la necesidad de las familias pero un combatiente con la mente en paz por tener una familia bien ubicada puede organizar mejor sus ideas lo que se vera reflejado en sus resultados y el trato con sus conciudadanos.

Con este trabajo queremos despertar la inquietud de la necesidad que tiene la institución y sus hombres de mejorar el bienestar en todos los niveles, implementando a nivel regional la creación de programas que puedan capacitar y hasta formar la familia militar; de la misma forma deseamos avivar la expectación en cuanto la importancia que tiene la motivación en un ejército en guerra, en donde se requiere que el cubrimiento de las necesidades de todo tipo sea prioritario, esto hace que los mandos puedan mejorar su liderazgo y los subordinados dar un mayor sacrificio.

FICHA TECNICA

Objetivo General:

Identificar cómo la motivación de la moral y el bienestar propio y familiar de los miembros de la Fuerza influye en los resultados de las operaciones.

Objetivos Específicos:

- ❖ Determinar las necesidades insatisfechas del personal que se encuentra en el área de operaciones.
- ❖ Determinar las necesidades insatisfechas del personal que se encuentra en los diferentes Batallones del Ejército Nacional.
- ❖ Identificar los premios y beneficios que reciben actualmente los miembros del Ejército Nacional.
- ❖ Identificar que aspectos deben ser modificados que a la vez les brinde mayor motivación y beneficio a los miembros del Ejército.

Técnica:

Cuantitativa, entrevistas personalizadas, utilizando cuestionario de preguntas cerradas.

Grupo Objetivo:

Personal de las escuelas de capacitación y un personal herido en combate orgánicos de la Séptima División.

Muestra:

Oficiales	100
Suboficiales	150
Soldados	250

250 encuestas



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



001 451 1