



La motivación como factor preponderante de bienestar en los miembros de las fuerzas militares

**Jorge Luis Garacia Rodriguez**  
**Angel Dario Regino Noriega**  
**Juan Manuel Sánchez Rosas**

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

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



**TRABAJO DE FUERZA**

**LA MOTIVACIÓN COMO FACTOR PREPONDERANTE DE BIENESTAR EN LOS  
MIEMBROS DE LAS FUERZAS MILITARES**

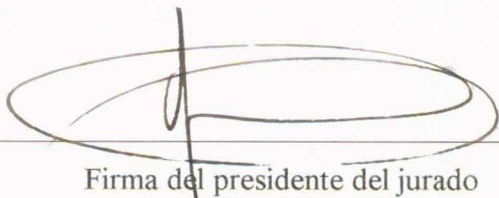
**Capitán de Corbeta JORGE LUIS GARCIA RODRIGUEZ**  
**Mayor ANGEL DARIO REGINO NORIEGA**  
**Mayor JUAN MANUEL SÁNCHEZ ROSAS**  
**CEM 2005**

**DIRECTOR**  
**Capitán de Fragata LUIS BURGOS CARDENAS**

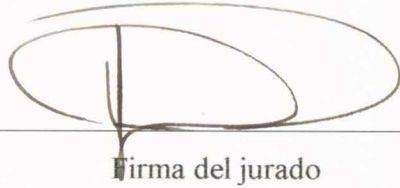
**Bogotá D.C. 2005**

Nota de aceptación:

Si  
se requiere su  
publicación y difusión



Firma del presidente del jurado



Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, 25 de octubre de 2005

## CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	7
<b>1. JUSTIFICACION</b>	9
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	10
2.1. Formulación del Problema	10
2.2. Objetivo General	10
2.3. Objetivos Específicos	11
<b>3. MARCO TEORICO</b>	12
3.1. Antecedentes de la motivación laboral	12
3.2. ¿Que es la motivación?	13
3.3. Teorías de la motivación	13
3.3.1. Teoría de Maslow	14
3.3.2. Teoría de los factores de Herzberg	15
3.3.3. Teoría X y teoría Y	16
3.3.3.1. Teoría X	16
3.3.3.2. Teoría Y	17
3.4. Proceso de motivación	18
3.5. ¿Que es la satisfacción laboral?	19
3.6. Calidad de vida	25
3.7. Motivación y rendimiento laboral	26
3.8. Ética y moral	27
3.9. Definición de mecanismos	28



<b>4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>29</b>
<b>4.1. Introducción</b>	<b>29</b>
<b>4.2. Descripción de los diferentes planes de bienestar</b>	<b>29</b>
4.2.1. Ministerio de Defensa Nacional	29
4.2.2. Comando General de las Fuerzas Militares	31
4.2.3. Ejército Nacional	32
4.2.4. Armada Nacional	33
4.2.5. Fuerza Aérea Colombiana	34
<b>4.3. Proyecciones de los programas en las fuerzas</b>	<b>36</b>
<b>5. ALCANCE Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>38</b>
<b>5.1. Metodología</b>	<b>38</b>
<b>5.2. Tipo de investigación</b>	<b>41</b>
<b>5.3. Fase de recolección de la información</b>	<b>42</b>
5.3.1. Población	43
5.3.2. Técnicas de recolección de la información	43
<b>5.4. Fase de procesamiento de la información</b>	<b>44</b>
5.4.1. Definición operacional de variables	44
5.4.1.1. Desarrollo organizacional	44
5.4.1.2. Clima organizacional	44
5.4.1.3. Objetivos	44
5.4.1.4. Sentido de pertenencia	45
5.4.1.5. Retribución	45
5.4.1.6. Liderazgo	45
5.4.1.7. Relaciones interpersonales	46
5.4.1.8. Motivación	46
5.4.2. Resultados del cuestionario	47

5.4.2.1. Formato y resultado por preguntas	47
<b>5.5. Análisis de resultados</b>	<b>48</b>
5.5.1. Vivienda fiscal	49
5.5.2. Acceso a bienestar (recreación)	56
5.5.3. Seguridad Social – Salud	59
5.5.4. Plan de Incentivos – Reconocimientos	61
5.5.5. Educación	64
5.5.6. Salario – Prestaciones Sociales	66
5.5.7. Motivación Institucional	68
<b>6. CONCLUSIONES</b>	<b>80</b>
<b>7. PROPUESTAS Y MECANISMOS RECOMENDADOS</b>	<b>83</b>
<b>7.1. Trato al personal</b>	<b>84</b>
<b>7.2. Salud</b>	<b>87</b>
<b>7.3. Vivienda</b>	<b>89</b>
7.3.1. Vivienda fiscal	89
7.3.2. Vivienda propia	90
<b>7.4. Medallas y condecoraciones</b>	<b>91</b>
<b>7.5. Relaciones con otras entidades Estatales</b>	<b>91</b>
<b>7.6. Relación con Instituciones No Gubernamentales</b>	<b>91</b>
<b>7.7. Evaluación y seguimiento al plan de bienestar</b>	<b>92</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>93</b>
<b>ANEXOS</b>	

## RESUMEN

Título de la investigación: La motivación como factor preponderante de bienestar en los miembros de las fuerzas militares.

Investigadores: **CC. JORGE LUIS GARCIA RODRIGUEZ**  
**MY. ANGEL DARIO REGINO NORIEGA**  
**MY. JUAN MANUEL SÁNCHEZ ROSAS**

Problema Formulado: ¿Qué impacto psicológico y emocional presenta el personal de las Fuerzas Militares sin una clara motivación en la organización laboral y que incidencia presenta en el marco operativo?

Objetivo general: Identificar y analizar los factores que generan motivación a los miembros de las Fuerzas Militares, con el fin de plantear algunas recomendaciones que enmarcadas en un plan de bienestar conduzcan al mejoramiento de su desempeño.

Metodología desarrollada: De análisis y síntesis.

Tipo de investigación: Descriptiva.

Síntesis de los resultados encontrados: Se observó que cada Fuerza tiene un plan de bienestar preconcebido, con un mínimo de variación y evaluación.

Conclusiones relevantes: El personal evaluado considera que hay dos elementos que proporcionan bienestar, los incentivos y el justo reconocimiento por su trabajo y la seguridad social.

Palabras clave: Motivación, Bienestar, Moral, Cohesión, Trato al Personal.

## INTRODUCCIÓN

La motivación es de importancia para cualquier área; sí se aplica en el ámbito laboral, se puede lograr que los empleados motivados, desarrollen un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta realizando sus tareas; si eso no es posible, al menos lo intentará.

“La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño”<sup>1</sup>, por tal motivo, se debe pensar ¿qué puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos?, de tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

El bienestar social, representado en salud, trabajo, vivienda, educación y recreación; es un factor que influye directamente en la moral de los miembros de las Fuerzas Militares. El bienestar social, ha sido una de las necesidades más sentidas del personal de oficiales y suboficiales de las Fuerzas Militares, que afectan el rendimiento del personal, sin desconocer que existen otros factores que pueden minimizar el desempeño de las funciones.

Teniendo en cuenta los factores motivadores que influyen en el desempeño del personal de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares de Colombia, expresadas por el personal que adelanta cursos de ascenso en los diferentes centros de educación superior de cada fuerza, tales como salud, vivienda, bienestar, capacitación, comisiones al exterior, incentivos, reconocimientos, primas y viáticos, reflejó campos tan amplios de estudio, que era difícil realizar una investigación eficiente y que se ajustará a unos parámetros fáciles de llevar a la práctica; por lo tanto, se delimitó el tema, tomando el bienestar social, el cual se considera de gran importancia para el mejor desempeño de quienes integran las fuerzas.

---

<sup>1</sup> [www.monografias.com/trabajos15/](http://www.monografias.com/trabajos15/)



Abordar el tema de la motivación de las tropas en el estado actual del conflicto; es un tema apasionante, dado la compleja misión que se impone a ellos. Todo ese despliegue de gallardía y valentía militar conjugado con una serie de principios y valores, que mezclados con la férrea convicción de ganarle al terrorismo nos permiten visualizar esa necesidad identificar las prioridades del personal e ir las ajustando; a fin de intentar mantenerlos satisfechos en sus necesidades básicas y por ende, tengan razones objetivas y coherentes para representar al gobierno en esta lucha frontal y agresiva que sufre el Pueblo Colombiano.

“Hay que motivar a los empleados, "para que quieran" y "para que puedan" desempeñar satisfactoriamente su trabajo, la "Motivación Laboral" es parte importante en el logro de la eficiencia institucional, debido a que se ha descubierto que la calidad depende en gran parte de la persona que los brinda.”<sup>2</sup>

Es prioridad de esta investigación, identificar los factores que generan mayor bienestar y motivación, para proponer mecanismos que permitan mejorar la calidad de vida de los miembros de las Fuerzas Militares, todo esto con la optimización de los recursos asignados.

---

<sup>2</sup> Solana, Ricardo F. Administración de organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993, p. 208

## 1. JUSTIFICACIÓN

Se debe tener en cuenta que bienestar hace referencia al conjunto interrelacionado y coherente de políticas, planes y programas con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo del personal de las Fuerzas Militares en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales.

Ahora bien, uno de los aspectos más relevantes y que se convierte en pilar del bienestar dentro de cualquier institución, es la motivación en la organización laboral, la cual dentro de nuestro medio es una de las tareas más complejas de cumplir debido a la situación actual de conflicto que se vive a todo nivel; es por esto que propender por realizar un reajuste al plan de moral y bienestar, debe ser un tema de primer renglón dentro del tema del cumplimiento de la misión.

Sensibilizar el plan de bienestar actual en el aspecto de motivación; ajustándolo a un modelo que acorde con las necesidades actuales permita estimular el desempeño operativo de los oficiales en las diferentes guarniciones, mediante la optimización de los recursos, y logrando el apoyo de las diferentes instituciones estatales y privadas.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

"Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual."<sup>3</sup>

Partiendo de la cita anterior, se debe destacar que el logro de esos objetivos comunes puede concretarse, si las personas que intervienen establecen un ambiente laboral lo suficientemente cohesionado, actuando de manera armónica bajo las normas, principio valores, estilos de liderazgo, comunicación y con una alta motivación que les permita esforzarse por tener un mejor desempeño.

La motivación se constituye en un factor importante de bienestar en los miembros de las Fuerzas Militares, logrando que tengan un mejor desempeño en su trabajo. Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el jefe puede operar estos elementos a fin de que los miembros de ésta se sientan más satisfechos y su organización funcione más adecuadamente.

### **2.1. FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Qué impacto psicológico y emocional presenta el personal de las Fuerzas Militares sin una clara motivación en la organización laboral y que incidencia presenta en el marco operativo?

### **2.2. OBJETIVO GENERAL**

Identificar y analizar los factores que generan motivación a los miembros de las Fuerzas Militares, con el fin de plantear algunas recomendaciones que enmarcadas en un plan de bienestar conduzcan al mejoramiento de su desempeño.

---

<sup>3</sup> Chiavenato, 1994, p. 36

### **2.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Revisar los conceptos que sobre motivación y calidad de vida han abordado diferentes autores.

Identificar en cada una de las Fuerzas, los elementos que se consideran relevantes cuando se busca mantener un nivel adecuado de motivación.

Identificar en las Fuerzas, las amenazas y debilidades que minimizan la motivación al interior de la institución.

Presentar recomendaciones que permitan desarrollar un plan de bienestar que dé cobertura a todos los miembros de las Fuerzas Militares.



### 3. MARCO TEORICO

Definido el planteamiento del problema y determinado los objetivos que precisan los fines del presente trabajo, es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentan el estudio en cuestión. Considerando lo antes expuesto, en este capítulo se muestran las bases de algunas teorías relativas a la cultura, el clima organizacional y la motivación del recurso humano en las organizaciones.

#### 3.1. ANTECEDENTES DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

“La motivación laboral surge por el año de 1700, en el viejo mundo europeo, cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fabricas donde decenas y centenares de personas producían operando máquinas; los contactos simples y fáciles entre el artesano y sus auxiliares se complicaron. Había que coordinar innumerables tareas ejecutadas por un gran número de personas y cada una de ellas pensaba de manera distinta, empezaron los problemas de baja productividad y desinterés en el trabajo. Surge como alternativa ante los conflictos, la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, descenso en la productividad y el desinterés, por mencionar algunos”<sup>4</sup>.

En consecuencia, la motivación laboral, es una alternativa que logra la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, porque en donde existen varias personas laborando, las relaciones se complican y hay que emplear la cabeza para reflexionar, decidir y comunicar.

El Psicólogo F. Dorsch, refiere en sus estudios que la motivación es "el trasfondo psíquico e impulsor que sostiene la fuerza de la acción y señala la dirección a seguir"<sup>5</sup>. Los seres humanos actuamos siguiendo determinados móviles y buscando fines; siempre obedeciendo a motivaciones de diversos géneros. Podemos decir que la motivación es considerada como

---

<sup>4</sup> [www.monografias.com/trabajos15/](http://www.monografias.com/trabajos15/)

<sup>5</sup> DORSCH, F. en Psicología General de Aceves Madaleno José edición 2000; p 51

el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo o la explicación del motivo o motivos por los que se hace una acción.

Con relación al tema que nos ocupa, se puede mencionar que desde 1920, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), al ser una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), prevista por el Tratado de Versalles en 1919. Tiene como objetivos principales mejorar las condiciones de trabajo; promover empleos productivos para el necesario desarrollo social así como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo.

### **3.2. QUÉ ES LA MOTIVACIÓN**

Se puede definir la motivación en términos de algún comportamiento manifiesto: “la gente motivada se esfuerza más por tener un mejor desempeño que la que no lo está; pero tal definición es relativa y nos dice poco. Otra más descriptiva, si bien menos sustancial diría que la motivación es la disposición a hacer algo, y que está condicionada por la capacidad de estos actos para satisfacer alguna necesidad individual”<sup>6</sup>. Necesidad se refiere a alguna carencia física o psicológica que hace deseables ciertos resultados. Una necesidad insatisfecha crea tensión, que estimula los impulsos internos del sujeto. A su vez, los impulsos suscitan la busca de metas; la busca de metas particulares que, si se consiguen, satisfacen las necesidades y reducirán la tensión. Los empleados motivados se encuentran en un estado de tensión, y, para aliviarla, emprenden actividades.

### **3.3. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN**

Existen diversidad de teorías que centran la atención en uno o varios de los aspectos que forman parte del proceso de motivación de los trabajadores. A continuación se presentan las más significativas:

---

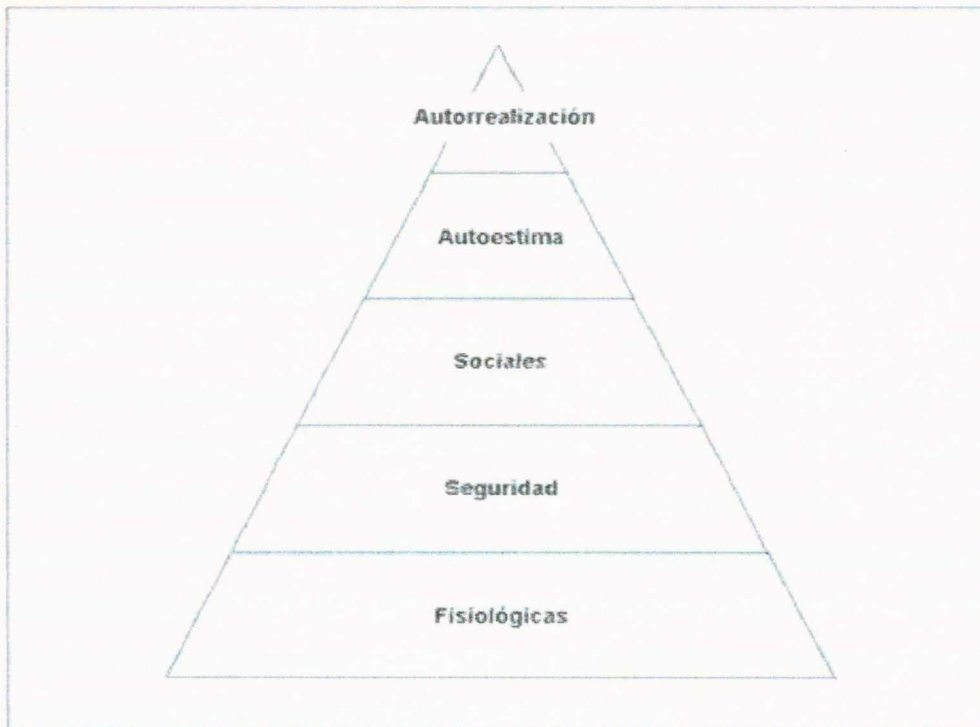
<sup>6</sup> ROBBINS, Stephen P. Fundamentos de comportamiento organizacional. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, 1998. 5ª. Ed. p. 52.

### 3.3.1. Teoría de Maslow

Maslow estableció una serie de necesidades experimentadas por el individuo, dando origen a la llamada “pirámide de necesidades”<sup>7</sup>. Según esta teoría, la satisfacción de las necesidades que se encuentran en un nivel determinado lleva al siguiente en la jerarquía, sin embargo hay zonas de coincidencia entre un nivel y otro ya que no se da una satisfacción total de las necesidades.

“Maslow indica cinco niveles de necesidades y los clasifica por orden de importancia. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades básicas o primarias y en la cúspide, las de orden psicológico o secundarias”<sup>8</sup>.

Cuando se han cubierto las necesidades vitales, son los deseos de cada individuo los que establecerán el orden de necesidades e incluso podrá modificar la jerarquía con el paso del tiempo.



<sup>7</sup> MASLOW, Abraham. Motivación y Personalidad, Nueva York, Harper & Row, 1954.

<sup>8</sup> *Ibíd.*



- Necesidades Fisiológicas: se encuentran en el primer nivel y su satisfacción es necesaria para sobrevivir. Son el hambre, la sed, el vestido entre otras.
- Necesidades de Seguridad: están situadas en el segundo nivel, son la seguridad y protección física, orden, estabilidad.
- Necesidades Sociales o de Pertenencia: están relacionadas con los contactos sociales y la vida económica. Son necesidades de pertenencia a grupos, organizaciones.
- Necesidades de Status y Prestigio: su satisfacción se produce cuando aumenta la iniciativa, autonomía y responsabilidad del individuo. Son necesidades de respeto, prestigio, admiración y poder.
- Necesidades de Autorrealización: surgen de la necesidad de llegar a realizar el sistema de valores de cada individuo, es decir lograr sus máximas aspiraciones personales.

### 3.3.2 Teoría de los factores de Herzberg

Herzberg considera que existen dos factores que explican la motivación de los trabajadores en la empresa:

- Factores motivadores son los que determinan el mayor o menor grado de satisfacción en el trabajo y están relacionados con el contenido del trabajo:
  - La realización de un trabajo interesante.
  - El logro.
  - La responsabilidad.
  - El reconocimiento.
  - La promoción.

Estos factores son los que mueven al trabajador hacia actitudes positivas y a sentir satisfacción.

- Factores de higiene, están relacionados con el contexto de trabajo y hacen referencia al tratamiento que las personas reciben en su trabajo:
  - Las condiciones de trabajo.
  - El sueldo.

– Las relaciones humanas.

– La política de la empresa.

“Cuando estos factores no se han resuelto bien, producen insatisfacción pero cuando se intenta mejorarlos, no logran por sí solos provocar la auténtica satisfacción.”<sup>9</sup> En resumen, la satisfacción se logra por dos tipos de factores que son independientes y de distinta dimensión. Por otro lado, todos los factores son susceptibles de una correcta utilización por parte de los directores de los equipos de trabajo.

### 3.3.3. Teoría X y Teoría Y

McGregor en su obra "El lado humano de las organizaciones" describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó **teoría X** y **teoría Y**. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

McGregor concluyó, que el concepto “Cada gerente sobre la naturaleza humana se basa en cierto agrupamiento de supuestos con los que se moldea su comportamiento hacia sus subordinados.”<sup>10</sup>

#### 3.3.3.1. Teoría X

Está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria; la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que como el negrito del batey (la canción) el trabajo es una forma de castigo.

Según la teoría X, los supuestos que ostenta el gerente son:

A los empleados les desagrada inherentemente el trabajo y, cada vez que sea posible, tratarán de evitarlo.

---

<sup>9</sup> <http://www.monografias.com/trabajos10/administ/administ.shtml>

<sup>10</sup> ROBBINS, Op. Cit., p.54.

Como no les gusta el trabajo, hay que forzarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para que alcancen las metas deseadas.

Los empleados regirán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que sean posibles.

Casi todos los trabajadores ponen a la seguridad por arriba de los demás factores laborales y mostrarán pocas ambiciones.

Esta teoría presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

### 3.3.3.2. Teoría Y

Los directivos de la Teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son:

Los empleados pueden considerar al trabajo algo tan natural como el descanso o el juego. El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí;

No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa. Quien está comprometido con los objetivos, se dirigirá y controlará por sí mismo.

Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.

En condiciones normales el ser humano medio aprenderá no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas.



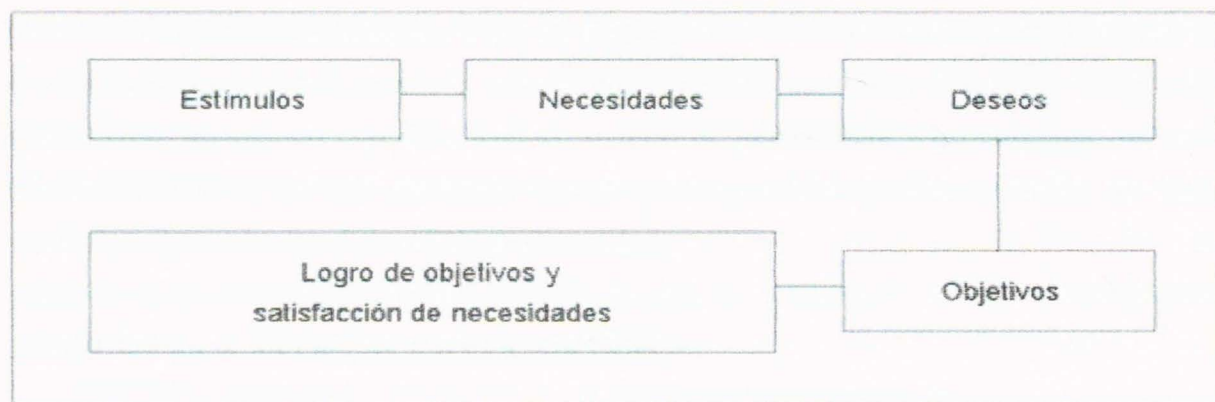
La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

¿Cuál de las dos es mejor? o ¿Cuál es más aplicada en la Institución? Existe una amplia identificación con la segunda.

El juicio queda en las manos de cada comandante.

### 3.4. PROCESO DE MOTIVACIÓN

“La motivación en las personas se inicia con la aparición de una serie de estímulos internos y externos que hacen sentir unas necesidades, cuando éstas se concretan en un deseo específico, orientan las actividades o la conducta en la dirección del logro de unos objetivos, capaces de satisfacer las necesidades”<sup>11</sup>.



Si aplicamos el proceso de motivación al ámbito militar, la Institución entre otros estímulos e incentivos puede iniciar la motivación entre sus miembros aplicando por ejemplo una política de promociones internas. Ésta hará surgir la necesidad que se concretará en la aparición del deseo de ser promocionado dentro del cargo, orientando las actuaciones hacia la consecución del objetivo de llegar a ser uno de los promocionados.

De forma general, se establece la distinción entre tres clases de motivaciones:

<sup>11</sup> ROBBINS. Op. Cit., p.52.

- Motivación intrínseca. Aquella en la que la acción es un fin en sí mismo y no pretende ningún premio o recompensa exterior a la acción. El trabajador se considera totalmente auto motivado.
- Motivación extrínseca. Se produce como consecuencia de la existencia de factores externos, es decir, tomando como referencia algún elemento motivacional de tipo económico.
- Motivación trascendente. Se presenta cuando el individuo se mueve en consideración a los efectos de sus acciones sobre las necesidades ajenas, v.g. cuando hablamos del sentido del deber y de la responsabilidad.

Es evidente que si la Institución logra que su personal esté motivado tanto intrínseca como extrínsecamente, podrá tener a sus miembros con un buen nivel de integración y satisfacción, generando con ello, lealtad, sentido de pertenencia y procuración real por los demás, creando a su vez un clima laboral que repercutirá positivamente en su nivel de rendimiento y en el éxito de la misión encomendada.

### **3.5. QUÉ ES LA SATISFACCIÓN LABORAL**

“Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que deberían ser”<sup>12</sup>. Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

Las necesidades

Los valores

---

<sup>12</sup> <http://www.monografias.com/trabajos10/sala/sala.shtml>



Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

Las comparaciones sociales con otros empleados

Las características de empleos anteriores

Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

Retribución

Condiciones de trabajo

Supervisión

Compañeros

Contenido del puesto

Seguridad en el empleo

Oportunidades de progreso.

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

Satisfacción General → Indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

Satisfacción por Facetas → Grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

Satisfacción Laboral → Está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral. Un modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral

de acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998), se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

“Reto del trabajo

Sistema de recompensas justas

Condiciones favorables de trabajo

Colegas que brinden apoyo.”<sup>13</sup>

Adicionalmente:

Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

A continuación se amplía información sobre estos aspectos de la satisfacción laboral.

Satisfacción con el trabajo en si → Es el reto del trabajo. Dentro de estos factores, podemos resaltar, las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo; como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes cinco "dimensiones centrales"<sup>14</sup>:

Variedad de habilidades: el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado. Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

Significación de la tarea: el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

---

<sup>13</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

<sup>14</sup> <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/21.htm>

Autonomía: el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia, discreción y características sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

Retroalimentación del puesto mismo: el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación. Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Robbins (1998), conjuga estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. “Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción”<sup>15</sup>. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

Sistemas de Recompensas Justas → Este punto hace referencia al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

---

<sup>15</sup> ROBBINS, Op. Cit. P. 56



Satisfacción con el Salario → Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Satisfacción con el Sistema de Promociones y Ascensos → Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción. Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

Condiciones Favorables de Trabajo → A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo.

Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que son percibidas por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas. En esta influyen más factores como el que tratamos en el siguiente punto. Colegas que brinden apoyo – satisfacción con la supervisión.

El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar, sin embargo, que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974).

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les aclare los requerimientos de su papel, y cuando, por el contrario, las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha.

También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presione para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

Compatibilidad entre la personalidad y el puesto. Holland ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosas en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

### 3.6. CALIDAD DE VIDA

El término Calidad de Vida en el Trabajo (CVT), ha sido definido por una multiplicidad de autores, se han seleccionado algunas definiciones que muestran su significado.

La Calidad de Vida en el Trabajo es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal.

La Calidad de Vida en el Trabajo es una filosofía, un conjunto de creencias que engloban todos los esfuerzos para incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente, la preservación de su dignidad, y para eliminar los aspectos disfuncionales de la Jerarquía Organizacional.

La Calidad de Vida en el Trabajo puede tener varios significados, pero en los últimos años se ha consolidado como una filosofía de trabajo en las organizaciones participativas.

“La Calidad de Vida Laboral, se refiere al proceso por el que la organización responde a las necesidades de los empleados, estableciendo mecanismos que les permite participar por completo en las decisiones que diseñan su vida en el trabajo”<sup>16</sup>.

Por lo anteriormente, expuesto se puede decir; que La Calidad de Vida en el Trabajo, es una forma diferente de vida dentro de la organización, que busca el desarrollo del trabajador, así como la eficiencia empresarial.

La implementación de Proyectos de Calidad de Vida en el Trabajo, puede resultar beneficioso tanto para la organización como para el trabajador, lo cual se puede reflejar en:

Evolución y Desarrollo del trabajador.

---

<sup>16</sup> ROBBINS. Op. Cit. P. 282



Una elevada motivación.  
Mejor desenvolvimiento de sus funciones.  
Menor rotación en el empleo.  
Menores tasas de ausentismo.  
Menos quejas.  
Tiempo de ocio reducido.  
Mayor satisfacción en el empleo.  
Mayor eficiencia en la organización.

### **3.7. MOTIVACIÓN Y RENDIMIENTO LABORAL**

Cuando se va a observar la incidencia de la motivación directamente en el rendimiento laboral, se hace necesario retomar nuevamente la teoría expuesta por Herzberg, quien centró su atención en los factores determinantes de satisfacción o de insatisfacción en el trabajo, para tal fin, entrevistó una amplia muestra de empleados de los diferentes niveles y categorías a quienes les pidió que relatasen incidentes de su vida laboral que les hubiese proporcionado una notable satisfacción o insatisfacción en el trabajo. Al evaluar y clasificar estos incidentes, se encontró con que los factores que proporcionaban satisfacción, eran de diferente índole a los que proporcionaban insatisfacción. Esto llevó a la conclusión que se trataba de dos clases de factores, los que tendían a causar insatisfacción, cuando estaban ausentes, les denominó factores higiénicos.

Por el contrario, a los factores que proporcionaban satisfacción, les llamó motivadores, los cuales hacen referencia al trabajo en sí. Esto le llevó a afirmar la importancia que tiene el trabajo, como motivador y a recomendar su enriquecimiento. Este estudio, le permitió a Herzberg acuñar el término “enriquecimiento del trabajo”<sup>17</sup>. Dicho término permite referirse al proceso por el cual la actividad laboral se hace más atractiva y motivadora.

---

<sup>17</sup> RODRIGUEZ, Porras J.M. El factor Humano en la empresa, editorial Deusto.España. 1997. p. 14

Ahora bien, ¿Qué condiciones han de darse para que un empleado rinda en los términos requeridos por la institución? Esta situación sin duda es algo que preocupa a todo directivo, además que es extraordinariamente compleja. Cuando se habla de motivación y rendimiento laboral es importante mencionar la Teoría de las Expectativas, que no es otra cosa que entender que todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito, es decir, la percepción que tiene el individuo de la dificultad de dicho esfuerzo y de la probabilidad de alcanzar la meta propuesta. “La expectativa enlaza el esfuerzo con el rendimiento”<sup>18</sup>.

En consecuencia, el individuo confía en que del logro del rendimiento esperado, se presenten ciertas consecuencias atractivas para él. Estas consecuencias son de dos clases; extrínsecas e intrínsecas. De lo anterior, se puede concluir que la motivación de una persona para realizar una determinada acción, es tanto mayor cuanto mayor sea el producto de sus expectativas, es decir, el sujeto cree que su esfuerzo tendrá el rendimiento esperado, si las consecuencias son proporcionales a ese esfuerzo y tienen un valor positivo para él.

### 3.8. ÉTICA Y MORAL

Moral, es la doctrina de las costumbres o de las acciones, sentido en el que es sinónimo de ética.

El general Vigón, pensador cristiano sobre temas de liderazgo y motivación, refiere en su conocida obra *Hay un estilo militar de vida*, afirmando que “no hay una moral militar. Hay sí una moral cristiana y una ética que ofrece justificaciones ideológicas de esa moral. Pero — añade — no hay inconveniente en admitir la existencia de una *ethos* militar: lo que Ortega y Gasset define como un sistema de reacciones morales propio de un grupo social y que informa, de hecho, su conducta; diríamos un estilo de vida”. Y de ahí concluye: “Hay, pues, una sola y esencial moral, cuyas consecuencias formales en el ámbito castrense toca a todos los militares — cualquiera que sea su categoría — considerar y llevar a la práctica”.

---

<sup>18</sup> GALBRAITH. J. Diseño Organizacional, Editorial Addison Wesley, 1977. p. 263-290.



La moral militar es la fuerza interior que impulsa al cuerpo cuando éste ya no se puede mover por sí mismo, es la voluntad pura que impulsa al cumplimiento de la misión, cuando el agotamiento imposibilita a cualquier otra moral, sin esa fuerza interior, continuar en su esfuerzo. También moral es ese halo que rodea al militar capaz, probo, eficiente, voluntarioso y que como tal es reconocido por superiores y subalternos, generando respeto.

### **3.9. DEFINICIÓN DE MECANISMOS**

“Las investigaciones se originan en ideas. Para iniciar una investigación siempre se necesita una idea y esta constituye el primer acercamiento a la realidad que habrá de investigarse”.<sup>19</sup>

Los mecanismos, son un término técnico utilizado en el planeamiento estratégico para designar la forma como se busca alcanzar el fin de una acción. Los mecanismos son las herramientas que permiten el logro de los objetivos que se busca alcanzar con el desarrollo de una actividad. Los objetivos plantean el que hacer y los mecanismos como hacerlo.

---

<sup>19</sup> HERNANDEZ. S. Et al. Metodología de la investigación, Mc Graw Hill – Interamericana de México. S.A. 1995. p. 2.

## **4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

### **4.1. INTRODUCCIÓN**

El objetivo del presente capítulo es el de hacer un diagnóstico de cómo perciben el bienestar las Fuerzas Militares, teniendo en cuenta para ello, algunos lineamientos emitidos por el Ministerio de Defensa Nacional y analizar las herramientas con las cuales los Comandos de las Fuerzas pretenden motivar a sus hombres, entendiendo la satisfacción de estos en aspectos en forma individual, familiar y social.

Es importante resaltar la preocupación de las Fuerzas Militares por mejorar los aspectos de bienestar, asumiendo la motivación no como una obligación sino como una forma de mejorar al individuo para que de esta forma maximice sus potenciales en pro del cumplimiento de la misión encomendada.

Analizar la situación actual del bienestar en cada una de las Fuerzas permite conocer las diferentes formas de afrontar la necesidad inaplazable de motivar al personal y si la interpretación de los planes pueden llevar a unificar los criterios de bienestar en unas Fuerzas Militares que día a día requieren más de una acción conjunta y que dentro de su misma organización puede tener los mecanismos para lograr los niveles de calidad que cada uno de sus integrantes espera.

### **4.2 DESCRIPCIÓN DE LOS DIFERENTES PLANES DE BIENESTAR**

#### **4.2.1. Ministerio de Defensa Nacional**

En lo referente a bienestar, el Ministerio de Defensa Nacional emitió el pasado 15 de Julio de 2005 la Resolución 1051 de 2005 (Anexo A) en la cual reglamenta el desarrollo de los planes y programas de bienestar y recreación del Ministerio de Defensa Nacional, las

Fuerzas Militares y la Policía Nacional y el uso del Fondo de Bienestar y Recreación del personal de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares y de Policía Nacional.

Es importante mencionar que los antecedentes sobre documentos mencionando el tema de bienestar son demasiado anteriores a la fecha, pero es un avance importante; teniendo en cuenta que estos lineamientos permiten a las Fuerzas tratar de unificar los mecanismos de bienestar y motivación sobre sus hombres.

El documento en mención ubica inicialmente en un marco teórico legal sobre la obligación de brindar bienestar al individuo, como un derecho fundamental para el desarrollo individual y colectivo y que este tipo de actividades no solo pretenden dar reconocimiento del merito y el desarrollo del potencial de los empleados; sino que busca generar actitudes favorables frente al servicio público y al mejoramiento continuo de la organización para el ejercicio de su función social.

El documento es reiterativo; al manifestar en más de una ocasión, que los programas de capacitación y bienestar social no pueden tener por objeto crear o incrementar estímulos pecuniarios para los servidores públicos, ni servir para otorgar beneficios directos en dinero o en especie.

Las políticas sobre la elaboración de los planes y programas correspondientes a bienestar, están orientadas sobre cinco lineamientos básicos; que hincan en el proceso de la detección de necesidades, la formulación, la ejecución y la evaluación de los planes y programas de la entidad, partiendo de la acción conjunta entre ésta y los funcionarios. Estos planes deben tener como eje central al funcionario, buscando un crecimiento armónico en sus dimensiones, afectivas, valorativo, ética, estética, social, mejorando al mismo tiempo la gestión institucional, y la eficiencia y eficacia en su desempeño personal. De igual forma se debe garantizar el acceso y la igualdad de oportunidades de todos los Funcionarios del Ministerio de Defensa nacional, Comando General y de las Fuerzas para aplicar a los planes y programas de bienestar que se adelanten en la entidad.



Por último, manifiesta que estos planes deben responder tanto a los requerimientos e intereses del Ministerio de Defensa, Comando General de las Fuerzas Militares, Comandos de Fuerza y de Policía Nacional.

Los planes y programas deben estar constituidos por un conjunto de instrucciones y procesos flexibles dirigidos a satisfacer las necesidades básicas del individuo, mediante los cuales se pretende establecer las condiciones mínimas de calidad de vida y generar confianza para el normal desempeño de las funciones, constituyéndose los siguientes programas, así: vivienda y alojamiento militar, educación, capacitación, recreación y deporte, salud, orientación y asistencia social.

#### 4.2.2. Comando General de las Fuerzas Militares

El Comando General ha expedido la Directiva Transitoria 12000-1 del 30 de Marzo de 2004 (Anexo B) sobre el Plan de Administración de Personal 2004, la cual tiene como finalidad impartir normas e instrucciones relacionadas con la administración de personal, la planeación y ejecución de las actividades relacionadas con la capacitación y el bienestar del personal de oficiales, suboficiales, civiles que laboran en el Comando General FF.MM; oficiales y suboficiales orgánicos del Estado Mayor de la Fuerza de Tarea Conjunta.

Esta directiva tiene alcance solamente sobre el personal que labora en el Cuartel General del Comando General y se emiten las órdenes necesarias para coordinar las actividades de bienestar en aspectos como capacitación, recreación, vacaciones y permisos, traslados, condecoraciones, estímulos, servicios de sanidad y turnos de descanso.

Las tareas necesarias para el cumplimiento de las órdenes emitidas, se encuentran asignadas detalladamente y se da un valor importante al cumplimiento de esta directiva; al nombrar como Supervisor del cumplimiento de la misma y como presidente el Comité de Capacitación, al Señor Jefe de Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Militares.

Es necesario comentar, que no se encontró un documento que hable sobre las políticas de bienestar del Comandante General a los Comandos de Fuerza, siendo necesario este documento, debido a que es una referencia netamente militar sobre el manejo de este aspecto para el personal orgánico de las Fuerzas Militares.

#### 4.2.3. Ejército Nacional

Para el Ejército Nacional se tiene como referencia la Directiva Transitoria sobre El Plan de Bienestar y Recreación para el año 2005 (Anexo C), la cual tiene como finalidad establecer parámetros y directrices para las Unidades Operativas Mayores, Menores, Tácticas, Tropas de Ejército y Unidades Especiales para el año 2005; en lo referente a aspectos relacionados con el bienestar y la recreación del personal de la Fuerza.

Este documento se expide anualmente, pero se evidenció que esta directiva no sufre cambios sustanciales de un año a otro, por lo que no hay una evolución en los aspectos de bienestar y no se aplican los estudios de referencia para la modificación del mencionado plan. Muestra de lo anterior es que los documentos de referencia son en su mayoría del año de 1993.

En esta directiva se asume el bienestar; como 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.

Se comprometen a los mandos a todo nivel en la administración del concepto de bienestar y depende de la acción o iniciativa de los mismos; que no tan sólo se tipifique este concepto como un premio o una situación de recursos presupuestales, sino ante todo en el manejo de otros factores, tales como alojamiento cómodo, digno y funcional, utilización correcta de los recursos, suministro de alimentación acorde con las necesidades del personal,

programas de esparcimiento, programas culturales, gestión de vivienda fiscal, debida atención médica, ayuda a la solución de problemas personales y liderazgo a todo nivel.

Se establecen unos turnos de permiso para que todo el personal orgánico pueda tener un descanso y así compartir con el núcleo familiar, pero este permiso no es dado a todo el personal por situaciones operacionales de las Unidades.

Se menciona la obligatoriedad del turno vacacional para el personal de Oficiales y Suboficiales, el cual ha sido desarrollado al pie de la letra por parte de los Comandantes, gracias al control ejercido por parte del Comando del Ejército.

Quedan establecidos los requisitos para que el personal sea estimulado con condecoraciones y medallas, de igual forma para seleccionar el personal a enviar a los distintos planes de bienestar como estímulo.

Con relación a los vuelos de Bienestar, el Comando del Ejército orienta sus esfuerzos hacia las Unidades alejadas y que tengan problemas de transporte, esta actividad será coordinada por la Jefatura de Desarrollo Humano.

#### 4.2.4. Armada Nacional

Con respecto a la Armada Nacional se tiene como referencia el Plan de Bienestar que se encuentra promulgado en la Directiva 211137 JEDHU-DIBES-136 (Anexo D), del 21 de Enero de 2003, la cual se encuentra aún vigente para el año en curso.

Esta directiva percibe el bienestar, como una serie de actividades que coadyuvan al desarrollo personal y familiar de los integrantes de la Armada Nacional. Razón por la cual promueve el desarrollo integral de sus miembros, propiciando entre sus colaboradores procesos que favorezcan el mejoramiento de su calidad de vida.



De igual forma, ordena a los Comandos de las diferentes Unidades de la Armada Nacional el promover programas y actividades de bienestar que eleven los niveles de motivación, acrecienten la mística y refuercen los valores y la disciplina, a fin de incrementar los niveles de satisfacción, eficiencia, identificación con el trabajo y con el éxito de las operaciones, teniendo en cuenta las condiciones físicas, culturales, sociales y ambientales de cada una de las Unidades.

Se establecen una serie de principios corporativos, con el fin que se encuentren inmersos en los planes y programas que se diseñen y ejecuten como: lealtad y respeto por las personas, el trabajo en equipo, la calidad, reconocimiento del talento humano, servicio y responsabilidad social.

#### 4.2.5. Fuerza Aérea Colombiana

Sobre la Fuerza Aérea se cuenta con la Directiva Permanente No. 014/2003 (Anexo E) la cual trata del Plan de Bienestar del 04 de Abril de 2003, la cual tiene como finalidad establecer criterios generales y asignar responsabilidades para el planeamiento y ejecución de los programas de Bienestar que deben desarrollar las Jefaturas, Unidades Militares FAC, Ayudantía General COFAC, Gimnasio Militar FAC, Casino Central de Oficiales, Casino Central de Suboficiales, Fondo Rotatorio FAC y SATENA, con el fin de mantener una alta motivación, disciplina y espíritu militar, de todos los integrantes de la Fuerza Aérea.

El bienestar se encuentra incluido dentro del plan estratégico de la Fuerza Aérea 2003-2010, como uno de los objetivos “Fortalecer los Programas de Bienestar y Mejorar el Clima Organizacional con el fin de elevar la calidad de vida del personal” y direccionar el Área Funcional de Desarrollo Humano.

La directiva establece el nivel de responsabilidad sobre el bienestar; recayendo directamente de la acción e iniciativa de los Comandantes, quienes permanentemente a todos los niveles y en cualquier circunstancia del servicio deberán cumplir con las dos

responsabilidades vitales inherentes al mando: “EL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN” y “EL BIENESTAR DE SUS HOMBRES”.

Este documento define como bienestar, el nivel en que una persona logra la solución de sus necesidades físicas, sociales, psicológicas y culturales, obteniendo satisfacción y estabilidad personal; y recreación, el conjunto de actividades que se desarrollan para obtener un adecuado descanso, diversión e integración de los funcionarios de la Fuerza.

El objetivo planteado que busca cubrir los planes y programas de bienestar y recreación es el de crear condiciones que permitan generar altos índices de motivación, desempeño, sentido de pertenencia, comunicación y disciplina, que permitan incrementar la productividad laboral y los resultados operacionales.

La Directiva expone los procedimientos para acceder a planes de recreación, apoyos económicos para educación, estímulos y premios, asignación de viviendas fiscales.

Se establece que anualmente, durante el mes de febrero, se debe programar y efectuar una reunión en la ciudad de Bogotá, con todos los Jefes de los Departamentos de Desarrollo Humano de las Unidades Militares FAC, para presentar los programas e impartir políticas institucionales de bienestar.

De igual forma, se dictan parámetros sobre premios y distinciones, servicios médicos, reconocimientos por trabajo en equipo, convenios educativos; y se detallan los programas a desarrollar como: el seguimiento a los procesos de bienestar, la prevención familiar, la prevención laboral, readaptación a la vida civil, estímulos, premios y distinciones, pastoral familiar, bienestar para oficiales en orden público, bienestar para suboficiales en orden público, plan encuentro Club Militar de Oficiales, plan encuentro Circulo de Suboficiales FF.MM, reducción de accidentes y disminución de muertos y heridos fuera del combate y una campaña sobre buen trato.



### **4.3. PROYECCIONES DE LOS PROGRAMAS EN LAS FUERZAS**

Teniendo en cuenta lo anteriormente visto, se considera que a pesar de no existir una política que direcciona el aspecto bienestar en las Fuerzas Militares, cada una de las fuerzas hace sus esfuerzos aislados por desarrollar sus planes, pero los aspectos de bienestar manejados son similares en todas las Fuerzas, tales como permisos, vacaciones, recreación, educación y condecoraciones.

Pero más que analizar, qué tipo de actividades se desarrollan para motivar al personal; el valor agregado del presente trabajo es el de concluir si estas actividades son efectivas y están cumpliendo con su objetivo sobre los hombres de las Fuerzas Armadas, labor que será motivo de investigación un próximo capítulo del presente trabajo.

En los planes no se hace énfasis en la atención de las necesidades de las familias del personal que se encuentra en cumplimiento de operaciones, siendo este un aspecto preponderantemente motivacional para que nuestros oficiales y suboficiales se comprometan al 100% con la misión encomendada.

Es importante resaltar el programa de seguimiento a los procesos de bienestar implementado por la Fuerza Aérea; que tiene como objetivo, difundir las políticas de bienestar y capacitar al personal de los Departamentos de Desarrollo Humano de las Unidades Militares de la Fuerza; para que ejerzan una adecuada dirección, ejecución y seguimiento a los Programas de Bienestar. Este programa está a cargo de la Dirección de Bienestar, desarrollando visitas a sus Unidades, con el fin de realizar el seguimiento de los procesos llevados a cabo; mediante el desarrollo de talleres participativos, con la asistencia del Director o Comandante de la Unidad, los Jefes de Departamento de Desarrollo Humano y el Comité de Bienestar, haciendo énfasis en las etapas de planeación, aplicación de un esquema de valoración y evaluación de resultados de los programas de bienestar.

Sin un seguimiento y evaluación aterrizada de los planes, incluyendo no solamente a las Direcciones de Bienestar sino también al personal de usuarios, no se contarán con las herramientas necesarias para mejorar año tras año estos planes.

Prueba de lo anterior es que los planes de bienestar vigentes vienen sin cambios desde el año 2003, y muchas veces copiados sin cambios de fondo de planes anteriores.

Por esto se hace necesario revisar a fondo la efectividad de los planes debido a su carácter motivacional, que influye directamente sobre el personal que mantiene el rigor de las operaciones en una guerra cambiante; que exige de los mandos militares, innovar en estas herramientas para poder explotar al máximo la capacidad combativa de los hombres al servicio de la Institución Militar.

Por lo anterior, se concluye que estos esfuerzos aislados de cada Fuerza por desarrollar sus planes de bienestar entre sus hombres, alcanzarían unos estándares mayores en el cumplimiento de su razón de ser, si se aprovechan las potencialidades de cada una de las Fuerzas en beneficio de las otras y si se evalúa consciente y constantemente el impacto que han tenido los planes y programas sobre quién están dirigidos para de esta forma corregir los errores, tener un horizonte definido sobre las medidas y herramientas por implementar y desarrollar nuevas formas de motivación efectivas, basadas todas en un análisis real.

## 5. ALCANCE Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

### 5.1. METODOLOGÍA

“Es evidente que la estructura de una organización influye sobre la conducta de los individuos y de los grupos que comprende. Así como los actos de una persona sólo son explicables con relación al grupo en que actúa, la conducta de la comunidad sólo es comprensible en el contexto del grupo mayor al que pertenece.”<sup>20</sup>

“Aunque en los últimos años las empresas han buscado soluciones creativas para asegurar un mejor desempeño de sus empleados y a la vez un mayor equilibrio entre sus trabajos y su vida personal, resulta casi imposible lograr que las políticas de recursos humanos logren solucionar las situaciones en las que se enfrentan el trabajo y la vida personal”.<sup>21</sup>

Con el mayor auge que han venido teniendo las teorías organizacionales progresistas en lo que se refiere a la relación *trabajo - vida*, las empresas han desarrollado lineamientos que permiten asegurar el bienestar de sus empleados, siempre teniendo el propósito de captar y conservar al mejor talento humano. Son innumerables las estrategias y políticas definidas, las cuales van desde horarios flexibles, viajes y reconocimientos en especie, entre otros beneficios.

La situación radica en que la adopción de estos planes y programas si es buena, sin duda se convierte en un muy buen factor motivador, pero también es cierto que no sucede lo mismo en todos los casos.

Por lo general, cuando las compañías diseñan estos planes, enfocan los beneficios en situaciones específicas que rara vez cobijan a todo el personal, puesto que se hace complejo adoptar medidas que beneficien y motiven a todos por igual, ahora bien, esto también puede

---

<sup>20</sup> BROWN, J.A.C. La psicología social en la Industria. México: Fondo de Cultura Económica , 1987.

<sup>21</sup> Carlos López . 2002



sucedan al interior de las FF.MM, que por ser una institución sui generis, se enfrenta a diversas realidades, las cuales difícilmente pueden ser abordadas desde un solo Plan de Bienestar.

A continuación se presenta un ejemplo: Si a una funcionaria que acaba de tener un bebé, se aplica un plan de horarios flexibles en la hora de llegada y salida, ¿Qué puede pensar otra funcionaria que tiene hijos en edad escolar y no está cobijada por el mismo plan, cuando ambas requieren dedicar mucho tiempo al cuidado de sus hijos?

Seguro que no va a estar muy conforme con el trato que está recibiendo, puede pensar que el trabajo que está dejando de hacer la otra secretaria se le delegará a ella y a sus demás compañeras, lo cual no la tendrá muy contenta, puede sentirse desmotivada y empezar a presentar bajos rendimientos o puede presentarse al área de Recursos Humanos y exigir el mismo trato, dado que tiene hijos que están en una edad en la que también requieren bastante atención.

Teniendo presente este sencillo ejemplo, se nota que una decisión que podría ser entendida como una gran política, flexible y progresiva, que busca el bienestar del personal, se torna en un problema que puede traer graves consecuencias al clima laboral de la Institución.

Por esta razón, cuando se trata de elaborar programas de bienestar que busquen encontrar el equilibrio *empleo - vida*, hay que tener en cuenta a todo el personal y todas las situaciones, aunque parece una tarea casi imposible dada la diversidad social que se puede encontrar en una organización, se deben desarrollar soluciones creativas para lograrlo.

Indudablemente toda organización recorre un proceso de desarrollo y transformación a través del tiempo, la Institución militar, como pilar de la democracia, como fuente de valores, normas y principios que se transmiten de generación en generación, no puede ni debe ser la excepción. Es así como al hacer una lectura profunda de la misma se puede observar que es influenciada por el contexto social en el cual se desempeña, pero también

es necesario mencionar, que cada uno de los individuos que hacen parte de ella, trae consigo una serie de elementos, valores, principios y normas, ya interiorizados de su núcleo familiar y del mundo particular al cual pertenece, todo esto confluye con lo que en las Escuelas de Formación se aporta y lo que por experiencia propia se aprende a través de la vida militar.

Es importante señalar que los individuos al ingresar a una organización, buscan la satisfacción de necesidades, siendo las del objeto de este trabajo lo relacionado a bienestar y motivación, entendiéndose estas como las facilidades, beneficios, comodidades y ventajas ofrecidas por la organización a sus empleados, que si son bien administrados se verán posteriormente reflejados en un mejoramiento de los niveles de desempeño.

Teniendo en cuenta que la misma Constitución Política en el artículo 52, consagra el derecho a la recreación de todas las personas, disponiendo que el estado fomentará estas actividades. Todo ello en concordancia con el artículo 24 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, que dispone que toda persona tiene derecho al descanso, al disfrute del tiempo libre, a una limitación razonable de la duración del trabajo y a vacaciones pagadas, se hace preponderante abordar el tema del bienestar, al interior de las FF.MM, toda vez que el carácter de disponibilidad permanente merece el reconocimiento de planes, programas y espacios que generen descanso y esparcimiento.

Sin duda alguna este bagaje, es el que finalmente condicionará de manera relevante el clima organizacional de la Unidad en la cual se concentren las personas, y esto a su vez determina elementos tales como la eficiencia, eficacia, sentido de pertenencia, logros y perfil de cada una de ellas.

Por lo anterior, es importante continuar con la aproximación a estos factores, siendo el curso de Estado Mayor, un buen espacio para hacerlo, considerando que es el momento en el cual los oficiales unifican los conocimientos y experiencias vividas, complementando su visión de la Institución, para que en el momento de ser designados como Comandantes,

tengan las herramientas para hacer una adecuada administración del personal puesto bajo su responsabilidad.

Para muchos, el tema ha sido olvidado por mucho tiempo en la mayoría de las Unidades, también es importante tener en cuenta las limitaciones y vacíos que a lo largo del camino se puedan encontrar, se ha considerado relevante abordar el tema desde una perspectiva más integral que nos permita finalmente efectuar unas recomendaciones concretas al mando y se conviertan en políticas y directrices para que al interior de las diferentes Fuerzas se puedan elaborar y ejecutar programas más concretos y realistas con las necesidades de sus integrantes.

Nunca se abandonará a su suerte a uno sólo de sus participantes y se entiende que el bienestar de un individuo se reflejará en el bienestar del grupo y viceversa. Por esta razón, una situación ideal dentro de una empresa es organizar el trabajo en torno a pequeños equipos, cuyos objetivos sean altos y cuyas metas sean las mismas de la Institución.

## **5.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El cuestionario aplicado fue diseñado por el grupo de trabajo, bajo la coordinación de la Jefatura de Desarrollo Humano del Comando General de las Fuerzas Militares. Tiene como objetivo analizar aspectos acerca del bienestar y motivación al interior de la Institución, que permitan identificar y determinar el estado anímico del personal con respecto a las áreas laboral y profesional. Finalmente, se espera suministrar las herramientas que permitan emitir políticas y directrices generales, facilitando la realización de programas que atiendan los puntos críticos.

El estudio se puede ajustar a los lineamientos de una investigación de tipo descriptivo, se seleccionó una muestra representativa por cada nivel en cada una de las Unidades. Se tuvieron en cuenta las siete dimensiones que conforman la motivación del personal de una



organización, además de su desarrollo profesional, el conocimiento de la organización, toma de decisiones, relaciones interpersonales y la motivación.

Los resultados de los datos que se obtengan con el presente estudio, permitirán determinar las debilidades y fortalezas de las Fuerzas en general y de esta forma plantear algunas alternativas y estrategias de cambio para mejorar los niveles de motivación y la calidad de vida de los integrantes de las Fuerzas Militares.

Se decidió que el trabajo no debería llevar la identificación de quien respondió, con el fin de que se sintiera en total libertad de responder el cuestionario, sólo de esta manera se obtendrían datos de gran importancia para la Institución y así determinar una evaluación general del estado organizacional, estructural y de funcionamiento de las Fuerzas Militares.

### **5.3. FASE DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

La Institución Castrense, es una de las organizaciones contemporáneas que se representa como el espacio a través del cual se producen una serie de servicios que son para el común de la población, intangibles, pero que al encontrarse ausentes si revisten gran importancia, es por esta razón, que la situación emocional y anímica de los integrantes de las Fuerzas Militares debe ser óptima, esto sin lugar a dudas contribuirá de manera efectiva a la misión constitucionalmente asignada.

Ahora bien, como las Fuerzas Militares son integradas por seres humanos, hombres y mujeres de diferente nivel cultural, social, educativo y con aspiraciones y expectativas del futuro muy diferentes, se hace evidente que confluyan en su interior una serie de posiciones contrarias, que si no son bien orientadas y administradas pueden dar como resultado un clima organizacional deficiente, desmotivador, poco favorable para el desarrollo integral del individuo y por ende dificultará el perfeccionamiento de la Institución como un sistema.

### 5.3.1. Población

La escogencia del personal para desarrollar la encuesta, obedeció al criterio de encontrar una población con características diversas y provenientes de las diferentes Unidades de las Fuerzas Militares, como lo son los oficiales y suboficiales que se encuentran adelantando curso de Capacitación para ascenso en la Escuela de las Armas y Servicios de grado Capitán, Teniente y Sargento Segundo; de igual forma en la Escuela Superior de Guerra al personal que adelanta curso para ascender al grado de Teniente Coronel, oficiales superiores de la Fuerza Aérea y Comando Ejército y una muestra representativa del Batallón de Apoyo y Servicios para el Combate de Infantería de Marina N° 1, para un total de 300 encuestas.

Esta escogencia da la posibilidad de hacer una especie de sondeo a través del sentir de los diferentes hombres que conforman las Fuerzas Militares, recogiendo sus experiencias vividas en las diferentes guarniciones, garantizando la sinceridad en sus respuestas por dos factores primordiales: el primero, que ya fue mencionado, es el carácter de anónimo de la encuesta y el segundo es, su ya no vinculación o dependencia de la Unidad que esta señalando en la encuesta o tomando como referente para el desarrollo del ejercicio.

### 5.3.2. Técnicas de Recolección de la Información

Una vez establecida la población a encuestar, se procedió a comprometer en el proceso a los diferentes mandos responsables o encargados del personal de estudiantes mostrando ante todo la importancia que reviste el desarrollo de la encuesta para un futuro próximo.

Posteriormente se logro establecer contacto directo con los diferentes grupos que desarrollaron el trabajo, enfatizando en la necesidad de lograr la mayor sinceridad y responsabilidad en las respuestas suministradas.

## 5.4. FASE DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Antes de iniciar con el procesamiento de la información como tal, es relevante detenerse en la ampliación de algunos términos que serán de vital importancia para el entendimiento de los resultados que se obtengan del trabajo realizado.

### 5.4.1. Definición Operacional de Variables

#### 5.4.1.1. Desarrollo Organizacional

Es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrados desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento y salud de las organizaciones, mediante un cambio planificado, según las exigencias del medio ambiente externo y /o interior que las condiciona.<sup>22</sup>

#### 5.4.1.2. Clima Organizacional

Entendido como las percepciones compartidas que las personas desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales tanto formales como informales y que influyen sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.<sup>23</sup>

#### 5.4.1.3. Objetivos

Los objetivos de la organización se refieren al conocimiento que tiene el trabajador sobre la razón de ser, fines y políticas hacia las cuales se orienta la Institución en la cual trabaja;

---

<sup>22</sup> SOLANA, Ricardo F..Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág. 208

<sup>23</sup> STONER, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R.. Administración 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 1996. Pág. 484



esto por cuanto la tarea esencial de la administración es crear las condiciones organizacionales y métodos de operación mediante los cuales los trabajadores puedan alcanzar mejor sus objetivos personales, dirigiendo sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización.

#### 5.4.1.4. Sentido de Pertenencia

Grado de orgullo derivado de la vinculación a la Institución. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.

#### 5.4.1.5. Retribución

Grado de equidad percibida por los empleados con respecto a los beneficios derivados de su trabajo.

#### 5.4.1.6. Liderazgo

Esta función se encuentra relacionada con la de autoridad. El líder es la persona que por sus capacidades y condiciones personales puede orientar y llevar a otros hacia el logro de los objetivos. La autoridad conferida a un individuo por la posición que ocupa de acuerdo con la estructura de la organización le permite desarrollar un liderazgo de carácter formal, esto es impuesto y en el cual los subordinados obedecen más por intranquilidad y temor, que por convicción.

Cuando el líder ejerce influencia sobre los subordinados, sin necesidad de acudir a la autoridad que le confiere su posición dentro de la organización, se habla de líder natural, este puede causar repercusiones altamente benéficas en el desarrollo organizacional o puede ser responsable de traumatismos y dificultades en el adecuado y armónico desenvolvimiento del trabajador.

Así mismo el líder puede acudir a elementos y comportamientos que permitan entender su estilo de dirección y que se manifiestan a través de procesos de influencia tales como la sugestión, exhortación, imitación, experticia y carisma.<sup>24</sup>

#### 5.4.1.7. Relaciones Interpersonales

La pertenencia del hombre a las organizaciones formales le permite interactuar con los compañeros de trabajo. El proceso de interacción social conduce al desarrollo de relaciones sociales que se comprometen con la cooperación. La posibilidad del individuo de desarrollar comportamientos de carácter asociativo o disociativo en los grupos formales e informales de la organización con los superiores y compañeros de trabajo, determinan la necesidad de conocer la forma como tales procesos se realizan al ser tomados como factores de integración y de motivación.<sup>25</sup>

#### 5.4.1.8. Motivación

El hombre dentro de la organización a la que pertenece, manifiesta comportamientos y actitudes en su trabajo que le llevan a cumplir con los objetivos personales y organizacionales. El elemento que induce al hombre al desarrollo de sus potencialidades para tal fin. Por lo tanto, el gerente o administrador debe orientar sus esfuerzos a fin de crear condiciones en el trabajador, que permitan que la organización opere adecuadamente a la acción del trabajo individual, de grupo e intergrupalo.

---

<sup>24</sup> RIOS, Gerney. Liderazgo Estratégico, primera Edición. Editores Fundación Universitaria San Mateo. Bogotá, 2004. Pág. 224

<sup>25</sup> KOONTZ, Harold; Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999. Pág. 501

## 5.4.2. Resultados del Cuestionario

Para la evaluación de la encuesta se reagruparon las preguntas en dos grandes áreas, la primera que se denomina “ *bienestar*”, integrada por las preguntas No. 1,3,4,5,6,8,12,13 que abordan los temas que son considerados al interior de la Institución como elemento de bienestar; y la otra área es la Institucional, la cual esta conformada por los ítems número: 2,7, 9,10,11, que abordan temas que son más amplios, pero que tienen una clara incidencia sobre la motivación del personal al interior de la Institución.

### 5.4.2.1. Formato y Resultados por Preguntas

#### ***ENCUESTA DE MOTIVACIÓN***

##### ***Estimado Oficial o Suboficial:***

*EL PRESENTE CUESTIONARIO NOS PERMITE CONOCER SU CONCEPTO Y EVALUACIÓN ACERCA DE LA MOTIVACIÓN AL INTERIOR DE LA INSTITUCIÓN, ENTENDIDO ESTE FACTOR COMO EL ELEMENTO QUE LO IMPULSA PARA SEGUIR. AGRADECEMOS SU TOTAL SINCERIDAD AL RESPONDER LA FORMULACION.*

Fuerza \_\_\_\_\_ Grado \_\_\_\_\_

Evalúe los siguientes factores, teniendo en cuenta la forma como se manejan al interior de las Fuerzas Militares:

	Buena		Aceptable		Regular	
	No.	%	No.	%	No.	%
a. Vivienda Fiscal	72	24.0	120	40.0	108	36.0
b. Recreación	70	23,3	115	38,3	115	38,3
c. Seguridad Social (Salud)	76	25,3	144	48.0	80	26,7
d. Incentivos, reconocimientos	38	12.6	137	45,6	125	41,6



e. Educación	99	33.0	118	39,3	83	27.6
f. Salario – Prestaciones Sociales	84	28,0	147	49,0	69	23.0

## 5.5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tomando como base los resultados expuestos en el punto anterior, es posible determinar algunos aspectos de primordial relevancia para el desarrollo del estudio en curso, estos aspectos a expresar de la siguiente manera.

La forma como se manejan algunos servicios que al interior de la Institución son considerados como elementos proveedores de bienestar, tales como: vivienda fiscal, recreación, seguridad social, educación, salario, pago de primas y viáticos y el manejo de incentivos y reconocimientos.

Las encuestas se distribuyeron guardando la proporción de acuerdo a número de estudiantes en curso de ascenso de acuerdo a la fuerza a la que pertenecen.

### ESTADISTICA DEL TOTAL DE ENCUESTADOS DE ACUERDO A LOS RANGOS MILITARES

RANGO	NUMERO DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE PARTICIPACION
Teniente Coronel	26	08.6%
Mayor	47	15.6%
Capitán	69	23.4%
Teniente	80	26.6%
Sargento Segundo	78	25.8%
	300	100.0

A continuación se presenta el análisis de cada uno de estos factores:

### 5.5.1. Vivienda Fiscal

Este aspecto se entiende, como una de las necesidades más sentidas de la población militar encuestada, en razón a que toca una fibra muy sensible del ser humano. La estabilidad que les proporciona un techo, (léase vivienda fiscal) aunque tentativamente sea provisional, les permite una economía al presupuesto y de esta forma elongan el ingreso mensual, proporcionando mejores beneficios a la canasta familiar. Téngase en cuenta que el ítem de vivienda que ocupa el reglón más elevado y significativo a la economía familiar.

Dado el status alto que debe mantener el personal, al apoyarse en la vivienda fiscal, logran una reducción a los egresos familiares y canalizando estos excedentes en otros reglones como lo representa la educación de los hijos, vestuario, ect.

#### ESTADISTICA DE NIVEL DE SATISFACCION EN VIVIENDA FISCAL

<b>BUENO</b>	72	24%	<b>ACEPTABLE</b>	120	40%	<b>REGULAR</b>	108	36%
--------------	----	-----	------------------	-----	-----	----------------	-----	-----

Observamos que el porcentaje de satisfacción *buena* es relativamente bajo, representado en un 24%, para 72 encuestados que contestaron bajo esta opción, del total de encuestados (300).

Determinaron un nivel *aceptable* 120 personas, para un nivel de satisfacción del 40%, y consideraron que no se sienten totalmente satisfechas sus necesidades en cuanto a vivienda fiscal, determinando un nivel *regular* del 36%, para un total de 108 personas.

En resumen en vivienda fiscal el grado de satisfacción es aceptable con tendencia a regular.

A continuación se representa la estadística motivacional de acuerdo a los rangos tanto de oficiales como de suboficiales en vivienda fiscal, así:

**Estadística Motivacional en Vivienda Fiscal**

**Número Total de Encuestados : 300**

OFICIALES	Teniente Coronel	Ejercito	18	6.0%	<b>Vivienda Fiscal</b>			
		Armada	04	1.3%				
		F. Aérea	04	1.3%				
	Mayor	Ejercito	23	7.6%	Ejercito	62.3%	187	
		Armada	18	6.0%	Armada	24.0%	72	
		Aérea	06	2.0%	F. Aérea	13.7%	41	
	Capitán	Ejercito	43	14.3%				
		Armada	15	5.5%				
		Aérea	11	3.6%				
	Teniente	Ejercito	53	17.6%				
		Armada	18	6.0%				
		Aérea	09	3.0%				
	Suboficiales	Sargento Segundo	Ejercito	50	16.6%			
			Armada	17	5.6%			
			Aérea	11	3.6%			

En nivel de aceptación bueno, se encuentra representado en:



**Estadística Motivacional en Vivienda Fiscal**  
**Nivel de Aceptación: Bueno**  
**Resultado en número de encuestados con este nivel de Aceptación : 72**  
**Porcentaje de Participación: 24%**

<b>OFICIALES</b>	Teniente Coronel	Ejercito	4	5.6%	<b>Vivienda Fiscal</b> <b>Nivel de Aceptación:</b> <b>Bueno</b>		
		Armada	2	2.8%			
		Aérea	2	2.8%			
	Mayor	Ejercito	8	11.1%	Ejercito	56%	40
		Armada	8	11.1%	Armada	28%	21
		Aérea	3	4.1%	F.Aérea	14%	11
	Capitán	Ejercito	12	16.6%			
		Armada	4	5.6%			
		Aérea	4	5.6%			
	Teniente	Ejercito	10	13.8%			
		Armada	5	7.0%			
		F. Aérea	2	2.8%			
<b>Suboficiales</b>	Sargento Segundo	Ejercito	6	8.3%			
		Armada	2	2.8%			
		Aérea	0	0%			

El segmento evaluado se halla representado en el Ejército con 56%, luego la Armada Nacional, con un 28% y la Fuerza Aérea con un 14%; en cuanto a los rangos, tienen mayor incidencia en los grados de Mayor, Teniente y Capitán, considerando que el servicio brindado es *bueno* en los Fondos Rotatorios, institución esta que maneja el programa de vivienda fiscal.

En nivel de *aceptable*, se presenta la siguiente estadística:

<b>Estadística Motivacional en Vivienda Fiscal</b>					<b>Vivienda Fiscal</b>			
<b>Resultado en número de encuestados con este nivel de Aceptable - 120</b>					<b>Nivel de Aceptación: Aceptable</b>			
<b>Porcentaje de Participación: 40%</b>					Ejercito	68%	80	
					Armada	16%	20	
					Aérea	16%	20	
<b>O F I C I A L E S</b>	Ejercito	56%	40	3.33%				
	Armada	28%	21	1.66%				
	Aérea	14%	11	1.66%				
	Mayor	Ejercito		8	6.60%			
		Armada		7	5.83%			
		Aérea		2	1.66%			
	Capitán	Ejercito		19	15.83%			
		Armada		5	4.16%			
		Aérea		3	2.50%			
	Teniente	Ejercito		26	21.66%			
		Armada		5	4.66%			
		F. Aérea		5	4.66%			
	Suboficiales	Sargento Segundo	Ejercito	23	19.67%			
			Armada	1	0.83%			
			Aérea	8	6.60%			

En el segmento evaluado se halla representado en un 68% por el personal del Ejército, en 16% por el personal de la Armada y 16% por el personal de la Fuerza Aérea.

En nivel de motivación regular, se presenta la siguiente estadística:

<b>Estadística Motivacional en Vivienda Fiscal</b> <b>Resultado en número de encuestados con este nivel:</b> <b>Regular – 108</b> <b>Porcentaje de Participación: 36%</b>					<b>Vivienda Fiscal</b> <b>Nivel Regular</b>		
<b>O</b> <b>F</b> <b>I</b> <b>C</b> <b>I</b> <b>A</b> <b>L</b> <b>E</b> <b>S</b>	Teniente	Ejercito	10	9.26%	<b>Ejercito</b> 67      22.33% <b>Armada</b> 31      10.33% <b>Aérea</b> 10      3,34%		
		Armada	0	0.00%			
		F. Aérea	0	0.00%			
	Mayor	Ejercito	07	6.48%			
		Armada	03	2.78%			
		Aérea	01	0.93%			
	Capitán	Ejercito	12	11.12%			
		Armada	06	5.55%			
		Aérea	04	3.70%			
	Teniente	Ejercito	17	15.75%			
		Armada	08	7.40%			
		Aérea	02	1.85%			
	Suboficiales	Sargento Segundo	Ejercito	21	19.44%		
			Armada	14	12.96%		
			Aérea	03	2.78%		

Lo consideran *regular* el 22,33% de los encuestados del Ejército, para un total de 67 personas. En la Armada, el 10,34% de los encuestados, para un total de 31 personas y en la Fuerza Aérea, lo consideran *regular*, el 3,34% de los encuestados, para un total de 10 personas.

Ejercito Nacional



En esta proporción, el personal de oficiales del Ejército, sólo lo encuentran *bueno* 34 personas, considerando que mientras están en comisión, se les respeta a su familia, la vivienda fiscal. Teniendo en cuenta el total de encuestados del Ejército, el nivel de satisfacción es del 18%.

En el rango de suboficiales, el 2% del total de encuestados del Ejército, consideran que es *bueno* el tratamiento recibido en cuanto a vivienda fiscal, para un total de 6 personas.

Es de anotar que la mayor parte de la labor de trabajo de este grupo de oficiales y suboficiales, la ejecutan en ciudades y municipios intermedios, donde el acceso y la seguridad a su familias es limitada.

En el límite de *aceptable*, 80 personas, así lo consideraron. En el rango de oficiales 47,5% de los encuestados, para un total de 57 personas. Y el 19.16% de los suboficiales para un total de 23, con respecto a la muestra de la misma fuerza, es decir para 80 personas, y con respecto a la muestra total (300), en este límite están representados por el 19% y el 7.6%.

Consideraron 67 personas, que su nivel de satisfacción frente a las acciones determinadas por este estamento militar, era *regular*, para un porcentaje de participación del 62.03% del total de los que eligieron esta misma opción (108) personas. Representados en 46 oficiales y 21 suboficiales.

Se concluye así, que dentro de la Institución que mayor grado de insatisfacción en el tema de vivienda fiscal se presenta, es en el Ejército. Manifestaron que en algunas ocasiones, estando en comisión, les envían orden de desalojo de estas viviendas. Obligando a la familia a ubicarse en otro lugar desmejorando su condición.

#### Armada Nacional:

El personal de la Armada Nacional, sólo encuentran *bueno* 21 personas, para un total del 7%, con respecto al total de la muestra (300), y de un 29.16% con respecto a la muestra de esta misma fuerza. Distribuyéndose en 19 personas en los rangos de oficiales y 2 personas en el rango de suboficial.

En *aceptable*, 20 personas así lo consideraron; 19 en el rango de oficiales para el 15.83% del total de los que eligieron esta opción y una persona en el rango de los suboficiales para un 0.8%. Comparando con el total de la muestra (300), el 6.3% de los oficiales y el 0.3% de los suboficiales.

En el grado de *regular*, 31 personas escogieron este ítem, representado para el total de los elegidos en este rango (108), el 28.70%. Para el total de los encuestados (300), representa un 10,33%

#### Fuerza Aérea:

El personal de la Fuerza Aérea, consideran *bueno*, el 3,67% con respecto a la muestra en total (300), y 26.82%, para un total de 11 personas de la muestra representada en la misma fuerza, clasificándose únicamente en el personal de oficiales.

El personal encuestado en el rango de suboficiales, no consideraron baja esta clasificación.

En el límite de *aceptable*, 20 personas así lo consideraron. En el rango de oficiales 12 personas eligieron esta opción para un porcentaje del 10% del total de las personas que eligieron esta opción y representan un 4% de la muestra total (300). En el rango de suboficiales, 8 eligieron esta opción para un porcentaje del 6,67% con respecto al total de esta opción y se encuentra representado en un 2,67% para el total de la muestra.

Fijan una posición que los servicios prestados en vivienda fiscal, es regular; el 3,33% del personal de la Fuerza Aérea encuestado frente al total de la muestra (300) y representa el 9.25% para los que eligieron esta opción.

#### 5.5.2. Acceso a Bienestar (Recreación)

Este aspecto arrojó resultados muy similares al anterior ítem, evidenciando que existe un nivel *aceptable* de satisfacción con una marcada tendencia a *bajo*.

#### ESTADISTICA DE NIVEL DE SATISFACCION EN RECREACION

<b>BUENO</b>	70	23.3%	<b>ACEPTABLE</b>	115	38.3%	<b>REGULAR</b>	115	38.3%
--------------	----	-------	------------------	-----	-------	----------------	-----	-------

La baja satisfacción, la reflejaron en limitados programas de recreación que involucran a la familia. Existen diferentes criterios planteados por el personal encuestado, de acuerdo a cada una de las Fuerzas.



A continuación se muestran las estadísticas de este aspecto:

<b>Estadística Motivacional en Recreación</b>							
<b>Número Total de Encuestados : 300</b>							
<b>O F I C I A L E S</b>	Teniente Coronel	Ejercito	17	5.7%	<b>Recreación</b>		
		Armada	05	1.6%			
		F. Aérea	04	1.3%			
	Mayor	Ejercito	23	7.6%	Ejercito	62.3%	187
		Armada	17	5.7%	Armada	24.0%	72
		Aérea	07	2.3%	F. Aérea	13.7%	41
	Capitán	Ejercito	43	14.3%			
		Armada	17	5.7%			
		Aérea	09	3.0%			
	Teniente	Ejercito	53	17.6%			
		Armada	17	5.7%			
		Aérea	10	3.4%			
	Suboficiales Sargento Segundo	Ejercito	51	17.0%			
		Armada	16	5.4%			
		Aérea	11	3.7%			

Así mismo, el personal que respondió la encuesta, refiere que los planes de bienestar no dan cobertura a todo el personal de la Fuerza, siendo este otro elemento que debe evaluarse con el fin de generar actividades que permitan lograr con el objetivo de satisfacer las necesidades de bienestar de todos los integrantes de las Fuerzas Militares. Toda vez que cuando no se logra generar bienestar a todos a través de los diversos planes se puede generar sentimientos contrarios, volviendo así los planes de bienestar en eventos o situaciones de malestar.

## Ejercito Nacional

Los programas de recreación que se desarrollan en el Ejército, según las encuestas son limitados. El 15% del personal entrevistado consideró que este aspecto *bueno*, para un total de 45 personas. El personal de oficiales representó el 70% de esta participación para un total de 31 personas y el personal de suboficiales representó el 30% para un total de 14 personas.

El 22,66% del total de la muestra (300) lo consideró *aceptable* para un total de 68 personas. Discriminadas en 49 personal de rango oficial y 19 personas en el rango de suboficiales. Reflejan que la gran mayoría del personal que se encuentra en el área de combate, a su regreso al turno de descanso, no tienen acceso a los sitios turísticos establecidos por las diferentes guarniciones, ya estos se encuentran ocupados por el personal administrativo.

El 24,5% para un total de 74 personas, consideró que los planes de recreación son mínimos, dándoles una calificación de *regular*. Mencionan que en algunos casos no les tienen en cuenta, De estas el personal de oficiales está representado en 49 personas y el excedente, es decir 25 pertenecen al personal de suboficiales.

## Armada Nacional

En la Armada Nacional, solo el 6,67% del personal lo consideró *bueno*, para un total de 20 personas. El nivel de satisfacción del rango de oficiales fue significativo, evaluaron 18 personas, en su gran mayoría representado por los grados de Teniente Coronel, Mayor y Capitán. Y para el rango de Sargento Segundo, 2 personas.

El 8,66%, lo consideró *aceptable*, para un total de 26 personas. En el rango de Oficiales 20 personas y en el rango de Suboficiales 6 personas. Consideraron que aunque existen

programas de recreación y centros vacacionales adecuados, en algunos casos no tienen la accesibilidad cuando lo requieren.

En la misma proporción anterior; 8,66% del personal, lo consideró *regular*. Determinaron que es muy poco el acceso que tienen a los programas recreativos, y en su gran mayoría al estar alejados de las familias, estas no participan.

#### Fuerza Aérea

El 5% del personal encuestado, consideró *bueno*, para un total de 15 personas, representadas todas en los rangos de oficiales. En el rango de suboficiales no evaluaron bajo este concepto y mencionaron que los programas recreativos son limitados. Tienen disponibilidad a los clubes, sin embargo evaluaron altos costos.

El 7% del personal encuestado, del total de la muestra (300), respondió *aceptable*, para un total de 21 personas.

En promedio un gran porcentaje del total encuestado de la Fuerza Aérea, consideran que los programas de recreación y bienestar son *buenos* y *aceptables*.

Un 1,67% del personal, consideró que son *regulares*, para un total de 5 personas.

#### 5.5.3. Seguridad Social – Salud

Bajo este ítem, el nivel de satisfacción promedio es *aceptable*, y consideran que los Dispensarios adscritos a cada una de las Fuerzas, prestan un servicio relativamente acorde con las necesidades. En cuanto al servicio del Hospital Militar, mencionaron que pese a la demora en la asignación de citas, existe prelación para el personal de heridos en combate, y de guarniciones diferentes de Bogotá. Comentaron además que se sienten satisfechos con el



cuerpo médico especializado que brinda apoyo, y los equipos e instrumentación quirúrgica que utilizan para realizar los procedimientos.

## ESTADISTICA DE NIVEL DE SATISFACCION EN SALUD

<b>BUENO</b>	76	25.3%	<b>ACEPTABLE</b>	144	48%	<b>REGULAR</b>	80	26,6%
--------------	----	-------	------------------	-----	-----	----------------	----	-------

### Ejercito Nacional

La participación del Ejército, sobre el tema de seguridad es muy significativa. Teniendo en cuenta que del total de la muestra (300), 76 personas eligieron esta opción, un 67% pertenecen a esta Fuerza, para un total de 51 personas.

En el rango de *bueno*, el mayor número de los encuestados para esta Fuerza, corresponden a Teniente Coronel y Mayores.

En el rango de *aceptable*, de 144 personas que eligieron esta opción, el 62,5% corresponden al Ejército, para un total de 90 personas. Al igual que el anterior en su gran mayoría corresponden a los rangos de Teniente Coronel, Mayor, Capitán.

De 80 personas encuestadas, que sienten que el servicio de salud es *regular*, 46 personas corresponden al Ejército, para un porcentaje de participación del 57,6%. Esta proporción se encuentra representada por Tenientes y Sargentos Segundos, quienes consideran que existen privilegios para los rangos superiores.

### Armada Nacional

En la Armada Nacional, 16 personas consideraron que el servicio que se presta a nivel de Seguridad Social, es *bueno*, para un total del 21% con respecto a los que eligieron esta opción y un 5.33% del total de la muestra.

Lo consideraron *aceptable*, 26 personas, para una participación del 18,1% de los que eligieron esta opción y un 8,66% del total de la muestra. Mencionaron que se apoyan más en los servicios que ofrecen el Hospital Naval y los Dispensarios adscritos a las guarniciones, que al Hospital Militar.

En el término de *regular*, lo clasificaron 30 personas de esta fuerza, para una participación del 37,5% del total que eligieron esta opción, y un 10% del total de la muestra. Consideran que existe mucha dificultad para la obtención de citas en el Hospital Militar y además es muy bajo el stock en medicamentos.

#### Fuerza Aérea

El porcentaje de participación en la opción de *bueno*, es del orden del 9 personas, para un 12% de los que eligieron esta clasificación. Correspondiendo a un 3% del tamaño de la muestra total.

Un total de 28 personas de esta Fuerza, lo consideran *aceptable*, para una participación del 19,4%, sobre los que eligieron esta opción y un 9.33% para el total de la muestra (300).

Un 5% determinó que el servicio que se presta es de carácter regular, para un total de 4 personas. Comentaron que el uso de medicamentos genéricos que ofrecen los Dispensarios y el Hospital Militar, para algún tipo de enfermedades no tienen el mismo efecto en la salud de los afiliados, que los producidos por laboratorios reconocidos.

#### 5.5.4. Plan de Incentivos – Reconocimientos.

Bajo este ítem es donde se evidencia el mayor grado de insatisfacción por el personal de las Fuerzas Militares.

## ESTADISTICA MOTIVACIONAL EN PLAN DE INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTOS

	No.	%		No.	%		No.	%
Buena	38	12,6%	Aceptable	137	45,6%	Regular	125	41,6%

El 12,6% del personal evaluado refiere, que el Plan de Incentivos que ofrecen la Institución Castrense, va acorde con sus expectativas, para una participación de 38 personas, calificándolo de *bueno*. Bajo el rango de *aceptable*, lo consideran 137 personas para un participación del 45,6% y como *regular*, 125 personas para una participación del 41,6%.

Con respecto a la percepción que tiene el personal sobre la equidad que existe entre el Plan de Incentivos y el trabajo desempeñado por el personal, para el 73% de los evaluados, no lo es. Dentro de las posibles causas, se pueden mencionar las siguientes: a.) No se tiene en cuenta a la familia. b.) El reconocimiento al esfuerzo especial en operaciones es mínimo. c.) Siempre se premia al mismo personal. d.) Por la cantidad de gente no es posible que todos se beneficien. e.) No se tienen en cuenta dentro de esta distribución de incentivos algunas personas que no hacen parte de las operaciones. f.) A veces se presenta corrupción (tráfico de influencias). g.) Algunas Unidades no cumplen estrictamente con el Plan y los permisos que se otorgan no se cumplen a tiempo.

Todo lo anterior va en detrimento del desempeño del personal, menoscabando su motivación y disposición al cumplimiento de las actividades propias del servicio. Para lograr que estas actividades cumplan con su objetivo, es importante ante todo divulgar oportunamente el Plan, verificar que este llegue a todas las poblaciones y buscar mecanismos que permitan incentivar y premiar a todos los involucrados.

A continuación se detallan las estadísticas por cada una de las Fuerzas:



## Ejercito Nacional

Del nivel de satisfacción *bueno*, 28 personas así lo consideraron, para una participación del 73,6% . Con respecto al total de la muestra, este porcentaje equivale a un 9,33%. En el rango de *aceptable*, 81 personas lo calificaron correspondientes a esta fuerza, para una participación 59,12% con respecto a los que eligieron esta opción, y un 27% del total de la muestra. Manifiestan que en algunas ocasiones no se alcanza a realizar el reconocimiento a todo el personal destacado.

En el rango de *regular*, 78 personas optaron por está opción, para una participación del 62,4% del total de esta calificación y a un 26% del total de la muestra. Un 36% del personal de esta fuerza consideró que desconoce el plan de incentivos, y muchas veces no se les reconoce el esfuerzo especial en las operaciones que se ejecutan en las áreas.

## Armada Nacional

En el rango de *bueno*, el 21,05% de las personas que así lo consideró, pertenecen a la Armada Nacional, para un total de 8 personas. Esta participación corresponde a un 2,66% del total de la muestra. En el rango de *aceptable*, 31 personas eligieron esta opción, para una participación del 22,66% de total de esta calificación y un 10,33% del total de la muestra.

Algunos consideran que no existe un plan de incentivos que sea claro, y que no hay coherencia en los estímulos. Este grupo que lo considera como *regular*, está representado en un 26,4% del total de los que eligieron esta opción y un 11% del total de la muestra, para un segmento de 33 personas.

## Fuerza Aérea

El personal de la Fuerza Aérea, consideró como *bueno* el plan de incentivos, sólo un 5,26% del total que eligió esta calificación, representado en 2 personas. Correspondiéndole un porcentaje de participación de la muestra total de 0,6%.

En el nivel de *aceptable*, 25 personas de esta Fuerza así lo calificaron para una participación del 18,2% del total de los que optaron por esta respuesta y de un 10,33% del total de la muestra. Bajo la escala de *regular*, 14 personas así lo manifestaron para un porcentaje del 11,2% con respecto al total de las personas encuestadas y un porcentaje del 4,66% del total.

Consideraron que se hacen reconocimiento sólo al personal de operaciones, mientras al que realiza otro tipo de actividades se desconoce.

### 5.5.5. Educación

A nivel educativo, se observa un promedio de *aceptable* con más tendencia a *bueno*, que a *regular*. La participación corresponde a los siguientes resultados:

#### ESTADISTICA MOTIVACIONAL A NIVEL EDUCATIVO

No.	%	No.	%	No.	%			
BUENA	99	33%	ACEPTABLE	118	39,33%	REGULAR	83	27,66%

## Ejercito Nacional

El Ejercito Nacional, se halla representado en el nivel de *bueno*, en un 47,4%, para un total de 47 personas; esta participación corresponde a un 15,6% del total de la muestra (300).

Setenta (70) personas, consideran el nivel educativo que ofrece el Ejército, como aceptable, para una participación del 59,3% del total de los que eligieron esta opción y de un 23,33% del total de la muestra. Sin embargo 70 personas más correspondientes a esta misma Fuerza, consideraron el nivel educativo como *regular*. La participación de este segmento corresponde a un 84,3% de los que eligieron esta opción y a un 23,33% del total de la muestra. Manifestaron que su desplazamiento a los municipios, y pueblos no les permite capacitarse, y con ello subir el nivel educativo.

#### Armada Nacional

La Armada Nacional, con una participación del 30,3%, consideró que los programas educativos que se ofrecen son *buenos*, reflejados en 30 personas. Este número de personas le corresponde un nivel de participación del 10% del total de la muestra. En el rango de *aceptable*, lo calificaron 31 personas, para una participación en este mismo nivel de 26,2% y un porcentaje del 10,33% del total de la muestra. Consideran al igual que el Ejército, la permanencia irregular en las bases o guarniciones, no les permite adelantar cursos superiores o especializaciones, que mejoren el nivel educativo.

En el rango de *regular*, el 13,2% del personal que eligió esta opción; corresponde a la Armada Nacional, para un total de 11 personas. Esta participación se encuentra reflejada en un 10,33% del total de la muestra.

#### Fuerza Aérea

En la Fuerza Aérea el 7,33% del personal encuestado consideró que el plan educativo que se ofrece, es bueno, para un total de 22 personas; esta participación corresponde a un 20,2% del personal que eligió esta misma opción.

En el rango de *aceptable*, 17 personas tomaron esta opción, para representar una participación del 14,40% del total de los que eligieron esta calificación y del 5,66% del total de la muestra.



Para el rango de *regular*, 2 personas así lo evaluaron, representando un 2,4% del personal bajo este calificativo y un 0.06% del total de la muestra.

#### 5.5.6. Salario – Prestaciones Sociales

En el ámbito salarial, pese a la baja escala que existe a nivel de “sueldo básico”, la sumatoria de otras prestaciones sociales, hace que el personal de las Fuerzas Militares presente un nivel *acceptable* de motivación con tendencia a *bueno*.

#### ESTADISTICA MOTIVACIONAL DEL SALARIO Y PRESTACIONES SOCIALES

	No.	%		No.	%		No.	%
BUENA	84	28%	ACEPTABLE	147	49%	REGULAR	69	23%

Con respecto al manejo de salario, el personal entiende que no es porque se provean las mejores condiciones, sino debido a las limitaciones de presupuesto, ofreciéndose de la mejor manera, e intentan con ellas solucionar en parte los requerimientos y necesidades de los miembros de las FFMM. Se evalúan que el pago de primas y viáticos, los cuales en gran medida generan un mayor ingreso monetario, en el cual se observa un nivel de satisfacción alto.

#### Ejercito Nacional

El 66,6% del personal encuestado que han calificado el factor salarial como *bueno*; pertenece a esta Fuerza y corresponde a un total de 56 personas,. Considerando al total de la muestra, se haya representado en un 18,6%. El 63,26% del personal que calificó este factor como *acceptable*, pertenece al Ejercito, para un total de 93 personas. Se encuentra representado en la muestra total, en un 31%.

El 55,1% del personal que calificó este factor como *regular*, pertenece a la Fuerza, con una participación de 38 personas. A esta muestra le representa el 12,66% del total de los encuestados.

#### Armada Nacional

Corresponde a la participación de la Armada Nacional el 23,80% de los que calificaron este factor como *bueno*, para un total de 20 personas. Este porcentaje asciende al 6,66% del total de la muestra. El 24,48% de los que calificaron de *aceptable*, corresponden a esta fuerza, para un total de 36 personas. Este mismo número de personas, tiene una participación de la muestra global del 12%.

En el nivel de *regular*, lo catalogaron 16 personas, para un total del 23,18% del total de los que eligieron esta opción. Esta cifra también tiene una participación del 5,33% del total de los encuestados. Consideran que el pago de las comisiones, es bastante demorado, ocasionándoles erogaciones adicionales.

#### Fuerza Aérea

El 9,54% de las personas que consideraron el factor salarial como *bueno*, pertenecen a la Fuerza Aérea para un total de 8 personas. Este número le corresponde una participación de la muestra del 2,66%. El 12,24% de los que eligieron la opción de *aceptable*, corresponden a esta fuerza, para un número de 18 personas. Si comparamos este monto con el total de la muestra, le corresponden el 6%; en el rango de *regular*, se inclinaron 15 personas, correspondiente al 21,73% de los que eligieron esta opción. Manifiestan que se presenta mucha dificultad para el cobro de prestaciones sociales, en especial el reconocimiento de las primas de vuelo y viáticos.

### 5.5.7. Motivación Institucional

Ahora bien la otra categoría en la que se dividieron las preguntas es la correspondiente a La Institución. En esta se pretende indagar sobre como las situaciones propias de La Institución que pueden afectar o favorecer el grado de bienestar y motivación, teniendo en cuenta que el individuo al ser un sistema ingresa en otro sistema, puede aportar elementos para su favorecimiento o por el contrario para su estancamiento.

#### 1. *¿Cómo evalúa Ud. la preparación recibida para desempeñar las funciones asignadas?*

	No	%
Suficiente y adecuada	207	69,0
Insuficiente	86	28,6
Ninguna	07	2,3

El 69% del personal encuestado considera que se encuentra bien preparado para desempeñar los cargos asignados. Sin duda alguna, la preparación que se suministra a los funcionarios cobra vital relevancia, cuando esperamos que se sientan parte de la organización, al respecto los evaluados afirman que la información y formación para el desempeño de sus funciones es suficiente y adecuada. Esto es positivo en la medida en que los funcionarios al conocer la razón de ser de la Institución, se pueden preparar mejor y lograr que exista coherencia entre sus objetivos y los de la organización a la cual pertenecen.

La capacitación que se recibe es adecuada y se ofrecen suficientes elementos para garantizar un buen desempeño. El 28% del personal encuestado, considera que las capacitaciones no son suficientes, y que en algunas ocasiones no se reciben en forma adecuada por los deberes del servicio militar.



El 2,3%, evaluaron que no han tenido ningún tipo de capacitación.

**2. ¿Considera Ud. que el Plan de Incentivos de la Fuerza es justo al trabajo desempeñado por la gente?**

	No.	%		No.	%
SI	73	24.3%	NO	217	72.33%

El 72,3% de los encuestados consideró, que no es justo el Plan de Incentivos que ofrecen las fuerzas; siendo esta la variable más crítica de toda la encuesta. Sólo el 24,33% de las personas calificaron el Plan como adecuado y justo.

Evaluando cuales fueron los elementos de juicio que conllevaron a los encuestados a considerar el Plan como injusto se encuentran:

Muchas veces no reconocen el esfuerzo en especial en operaciones en las que se arriesga la integridad de cada militar.

Se desconoce el plan de incentivos.

Existe mucho tráfico de influencias.

Siempre son los mismos y no se varían de acuerdo a las necesidades de cada Fuerza.

En los Batallones no hay oportunidad de capacitarse.

No tienen en cuenta la familia

Por que es importante para el país.

No alcanza a cubrir a todo el personal destacado.

Solo se aplica para los destacados en operaciones desconociendo otras actividades.

La mayoría trabaja sin incentivos.

No existe un plan claro de incentivos.

Existe corrupción.

El sueldo de un suboficial en el área es igual a un administrativo.

Algunas unidades no lo cumplen.

Se requiere mayor presupuesto para incentivar al personal.

No hay coherencia en los estímulos.

Los permisos no se cumplen a tiempo.

No son objetivos.

Falta liderazgo.

Estamos absorbidos por el conflicto.

No se tiene en cuenta el tiempo de servicio.

### 3. *¿Conoce Ud. El Plan de Bienestar de su Fuerza?*

SI:	166	55,3%	NO:	134	44,6%.
-----	-----	-------	-----	-----	--------

El 55,3% del personal encuestado consideró que si conoce el Plan de Bienestar. Sin embargo, un porcentaje muy similar (44,6%) consideró que lo desconoce. Este aspecto es muy relevante; indagando más acerca del por qué lo desconocen respondieron que se debe más a que el personal que se encuentra en las zonas de combate, no tiene acceso a esta información.

### 4. *¿Siente Ud. que el Plan de Bienestar tiene cobertura a todo el personal de la Fuerza?*

SI:	56	18,7%	NO:	244	81,3%
-----	----	-------	-----	-----	-------

El Plan de Bienestar, no tiene una cobertura a todo el personal de la Fuerza, este aspecto se encuentra reflejado en que 244 personas equivalente al 81,3%. Mientras que 18,7% de los encuestados para un total de 56 personas, consideran que si tiene cobertura.

Es fundamental mejorar este aspecto, ya que se tiene la percepción que los Planes de Bienestar, solo se ofrecen al personal administrativo y a los que se encuentran en Guarniciones principales.

5. De los siguientes factores señale con una (X) ¿Cuál es el que le brinda mayor satisfacción personal y familiar?

	No.	%
Aspecto económico	63	21,0
Reconocimiento verbal / escrito del Comandante	44	14,6
Seguridad Social (Salud, vivienda, bienestar)	163	54,3
Oportunidades de ascenso	67	22,3
Comisiones al exterior	40	13,3
Oportunidades de capacitación	84	28,0
Condecoraciones	28	9,3

Ahora bien, al indagar sobre los factores que brindan mayor satisfacción personal y familiar, cuando de bienestar se trata, se encontró que para el 54% de los evaluados, aspectos tales como seguridad social entendida como salud, vivienda y espacios de recreación y esparcimiento, son las situaciones que tienen mayor significado, seguido por las oportunidades de capacitación y ascenso con un 28 y 22% respectivamente y lo que menos significado tiene son las condecoraciones, representando solo un 9,3%.

La seguridad social, representada en salud, es el factor que mayor satisfacción personal y familiar ofrece. Consideran que al desplazarse a las zonas de trabajo, se sienten seguros con los servicios que ofrecen los Dispensarios y el Hospital Militar para su familia. Las oportunidades de ascenso y el aspecto económico, alcanzaron niveles de satisfacción altos.

6. ¿Ha logrado Ud. cumplir al servicio de la Institución, sus metas y expectativas?

	No.	Participación	No.	Participación	
SI:	208	69.7%	NO:	92	30,6%



El 69,7% del personal encuestado califica, que si se han cumplido sus metas y expectativas, para un total de 208 personas, considerando que:

Si se ha logrado capacitar y brindarle bienestar a su familia  
Ha logrado los ascensos que se ha propuesto  
Ha logrado una mejor calidad de vida  
Tiene status, estabilidad económica y reconocimiento de los superiores  
Se le han cumplido las metas propuestas  
Le han brindado muchas oportunidades  
Ha dado lo mejor de sí para el desempeño de su trabajo.  
Esta colaborando con la paz del País.  
Ha ayudado a combatir el terrorismo  
Ha sido capacitado para su especialidad

El 30,6% de los encuestados, consideran que no se han cumplido sus expectativas, representados en 92 personas, evaluando que se debe a:

No dan oportunidades en otros campos.  
Solamente las personas en la guerra, no se miran otras expectativas.  
No lo han tenido en cuenta.  
Falta que los Comandantes den más tiempo para la preparación.  
La fuerza me lo ha impedido.  
No dan tiempo para estudiar, estar con la familia y muchas veces no dejan hacer operaciones contundentes.  
Falta voluntad de algunos superiores.  
Se manejan muchas palancas.  
Me he sentido limitado.  
Faltan medios para trabajar.  
Falta de apoyo.  
Comandantes sin criterios que no permiten cumplir las metas.

Toda vez que un gran porcentaje del personal evaluado, al interior de la institución han podido cumplir con las metas y expectativas, gracias a lograr niveles adecuados de capacitación para él y la familia, logrando los ascensos en grado y cargo propuestos, alcanzando unos niveles acertados de desempeño y cumplido las metas y objetivos propuestos por el status y estabilidad económica alcanzada; hay quienes no han podido alcanzar este nivel, manifestando circunstancias como: la falta de tiempo que los Comandantes determinan para la capacitación de los subalternos, la imposibilidad de adelantar misiones u operaciones de mayor contundencia y el considerar que las personas solo deben estar en la guerra y no se cuenta con el apoyo y respaldo requeridos.

**7. De las siguientes situaciones ¿Cuáles afectan su desempeño laboral y motivación?**

	No.	%
Falta de preparación y entrenamiento	52	17,3
Estilo de dirección de su Comandante	101	33,6
Estado del armamento y munición	32	10,6
Falta de apoyo de otras entidades del estado	72	24,0
Número de personas que integran su Unidad y estado anímico	50	16,6
Su estado de salud física y psicológica	18	6,0
La falta de respaldo de la población civil	53	17,6
Falta de apoyo y respaldo de su Comandante Directo	77	25,6
Sitio de trabajo	25	8,3
Falta de motivación hacia el cumplimiento de la misión	52	17,3
Falta de incentivos y justos reconocimientos	145	48,3
Desconocimiento del trabajo que desempeña	30	10,0

Los ítems más relevantes que afectan el desempeño laboral y la motivación en las Fuerzas Militares, se halla representado en la falta de incentivos y justos reconocimientos, el estilo de dirección del jefe inmediato ahondado en el apoyo y respaldo del comandante.

Como parte del estado de bienestar y tranquilidad que un ser humano puede sentir, es importante tener en cuenta el clima y ambiente laboral, por eso se consideró pertinente indagar acerca de estas situaciones, lo que permitirá identificar cuales situaciones pueden generar un bajo desempeño, así:

Todos los individuos valoran de distinta forma las situaciones o eventos que afectan nuestro desempeño laboral, es así como para el personal evaluado, la falta de incentivos y justos reconocimientos, representa el 48.3%, es decir, que confirma como es de importante, hallar equidad y coherencia entre el trabajo y los reconocimientos o méritos concedidos por los superiores.

A su vez es seguido por el estilo de dirección del comandante con el 33%, conllevando en muchas ocasiones a realizar operaciones fallidas, por la falta de conocimiento del comandante sobre situaciones específicas del área que son dominadas por el subalterno.

La falta de apoyo y respaldo del comandante 25%, estas dos últimas situaciones son de vital importancia considerando que para el personal de la Institución los superiores y comandantes son quienes lideran la organización.

La falta de respaldo por parte de otras entidades del Estado, se hace evidente para el personal considerando que todos trabajan por un mismo fin y bajo una misma bandera. El porcentaje de afectados en su desempeño ascienden al 24% para un total de 72 encuestados. Es difícil para el personal encontrar que otras entidades no reconocen el trabajo, disposición y sacrificios que en muchas ocasiones se ven abocados a realizar, es importante así emprender un trabajo que permita que se generen mejores lazos con estas entidades, desde el punto de la Acción Integral.



El sitio de trabajo, como aspecto físico y el estado de la munición y el armamento, son situaciones que no cobran mayor relevancia cuando de motivación se habla con respecto al desempeño laboral, queriendo significar con los resultados presentados que estos factores están siendo manejados en forma adecuada, de manera tal, que no afectan la moral y bienestar de los hombres en la institución. El porcentaje de participación fue del 10,6% de los encuestados para un total de 32 personas.

**8. Con respecto a sus Comandantes, Ud.:**

	SI	%	NO	%
Siente respaldo y apoyo	157	52,3	107	35,6
Dialoga sobre aspecto diferentes al trabajo	141	47,0	131	43,6
Recibe orientación en sus problemas Personales	99	33,0	169	56,3
Es modelo y ejemplo a seguir	127	42,3	130	43,3

Al indagar sobre la posición que se tiene con respecto a los Comandantes se pudo evidenciar lo siguiente:

El 52% siente respaldo y apoyo, para un total de 157 encuestados. Sin embargo el 35,6% de las personas, calificaron que no lo están, para un total de 107.

Para el 47% de los evaluados existe un diálogo con los superiores sobre aspectos diferentes al trabajo, y no existe dialogo diferente a las funciones laborales para el 43,6%, de la muestra.

Solo el 33%, siente que recibe orientación por parte de sus superiores sobre problemas personales y para el 42% el superior se convierte en un modelo a seguir.

Estas respuestas permiten observar que se requiere reforzar la imagen de los comandantes y evaluar su formación y capacitación, para lograr que sean verdaderos líderes y conductores de las vidas de sus subalternos.

**9. ¿Sabe UD. si al interior de la Institución se presenta alguna de las siguientes situaciones?**

	SI	%	NO	%
Maltrato físico y/o psicológico	122	40,6	138	46,0
Tráfico de Influencias	140	46,6	104	34,6
Desviación de fondos	107	35,6	148	49,3
Presión para obtener resultados	190	63,3	116	38,6
Filtración de información	153	51,0	112	37,3

Así mismo, se debe revisar como se está dando el trato al personal, porque a través de encuesta, realizadas en otro tiempo, se puede evidenciar un marcado maltrato verbal y/o psicológico que puede no solo afectar el desempeño laboral, sino que también puede llevar al personal al retiro de la Institución perdiendo con ello potencial humano, recursos económicos y materiales utilizados en la formación de estos funcionarios.

Se encontró además que se ejerce demasiada presión para la ejecución de las labores, con un porcentaje del 63,3%, para un total de 190 encuestados. Se considera realmente un detonante, ya que si se continúa trabajando bajo esta presión, se están colocando en riesgo la vida de las personas y el éxito de las operaciones a realizar.

**10. ¿Esta Ud. de acuerdo con la forma ¿Cómo se efectúa la evaluación del desempeño?**

SI:	143	47,6%	NO:	127	42,3%
-----	-----	-------	-----	-----	-------

¿Por qué?

Es justa.

Enmarca todos los aspectos.

Es la más adecuada.

Es completa.

Es transparente.

Hay tráfico de influencias.

Tiene mucha controversia.

No se tienen en cuenta algunos criterios.

Suelen ser injustas.

No se estimula, todo es represivo y amenazante.

No se consideran las competencias.

No se hace dentro del tiempo y muchas veces los evaluados se elaboran sus propios folios de vida.

No se consideran los intangibles.

No hay criterio.

Algunas veces la evaluación la hace un suboficial enlace sin el criterio suficiente.

Falta preparación en los evaluadores.

No se hace un seguimiento detallado.

Faltan reconocimientos y evaluación igual en todas las fuerzas.

Se califica con el corazón.

### **11. ¿Cómo evalúa su motivación al interior de la Institución?**

	No.	%
a. Excelente	82	27,3%
b. Buena	138	46.0%
c. Regular	55	18,3%
d. Aceptable	15	5.4%
e. Pésima	10	3.0%



De lo anterior, se puede evidenciar que existe un porcentaje significativo de la población que se encuentra satisfecho con la motivación al interior de la Fuerza, sin embargo es importante señalar que se deben abordar algunas áreas que merecen revisión y que al mejorarlas, elevaran la motivación y moral del personal.

***12. Recomiende dos aspectos sobre los cuales sea posible trabajar para mejorar su motivación al interior de la Institución:***

Incrementar incentivos de bienestar que incluyan las familias.

Se debe rotar al personal sobre todo en el área.

Clubes, casas fiscales y fondo rotatorio.

Trabajar bajo objetivos concretos.

No aislar las FF.MM del resto del Estado.

Más tiempo libre para dedicarle a la familia. (Estabilidad familiar)

Más tolerancia de los Comandantes para con su equipo de trabajo.

Mejorar los salarios.

Ampliar las oportunidades de capacitación.

Valores y principios militares.

Que se cumpla el plan de moral y bienestar.

Bienestar y seguridad social.

Motivación.

Mayor atención a la desviación de fondos.

Que se valoren de verdad las personas.

Que los problemas sean resueltos y no se conviertan en simple tramitología.

Escuchar diferentes puntos de vista.

Mejorar los servicios médicos.

Más unión y camaradería. (Oficiales y Suboficiales)

Apoyo con viáticos para cuestiones judiciales.

Mejorar la calidad humana.

Actualización en cuestiones políticas y de la vida del país.

Mayor conciencia de los comandantes.

Crear una defensoría institucional que contrarreste la acción de las ONG.

Mejores motivaciones como comisiones al exterior. (Mayores cupos)

No otorgar medallas por cupos sino por meritos.

Acabar con el tráfico de influencias y la burocracia.

Mayor instrucción y liderazgo.

Respaldo de los superiores ante situaciones adversas.

Seguridad jurídica.

Evitar el maltrato.

Mejorar las incorporaciones de soldados y cuadros.

Combatir el consumo de drogas.

Cohesión de los mandos con los subalternos.

Mejorar el material de armamento, intendencia y comunicaciones.

Considerando que el ambiente de una Institución no es solo responsabilidad de los Directivos o Comandantes, sino que el funcionario también puede contribuir a este, se consideró pertinente indagar sobre aspectos puntuales en los cuales se creyera se puede trabajar y generar de esta forma un plan de bienestar adecuado y de mayor acogida y aceptación, para lo cual teniendo como base las sugerencias enunciadas en el párrafo anterior, se plantearan al final del trabajo una serie de recomendaciones para ser aplicadas en el Plan de Moral y Bienestar del Comando General.

## 6. CONCLUSIONES

La población evaluada está constituida por el personal de Oficiales y Suboficiales que en su mayoría se han desempeñado en áreas de combate, que vienen de diferente lugares del país, lo cual los hace un grupo heterogéneo y, por tanto, tienen una visión más amplia de las problemáticas que afectan el bienestar, la moral y la motivación de las tropas.

Para presentar las conclusiones de este trabajo, es necesario tener en cuenta que hablar de motivación y bienestar al interior de las FFMM, implica considerar diversos ambientes, culturas y formas de ver la vida, es decir, que se deben generar planes y programas que sean flexibles y que puedan satisfacer en un momento determinado las necesidades básicas de todos sus miembros.

Ahora bien, cuando de motivación se trata, el estamento castrense debe contemplar elementos que hacen parte de su mística y doctrina militar, es entonces donde entran a jugar un papel preponderante la cohesión, la disciplina y el compromiso, como factores que contribuyen sin duda a incentivar la moral de las tropas.

Revisando entonces, cómo la cohesión y el compromiso; consistentes en la existencia de lazos fuertes de respeto, confianza, confiabilidad y comprensión entre los miembros de un grupo, que se encuentran presentes en una Unidad, se puede lograr con ellos generar un ambiente adecuado, un grupo cohesionado, capaz de llevar a feliz término las misiones encomendadas y satisfecho con la labor desarrollada.

Por décadas los miembros de la Institución han considerado que es solo responsabilidad de las FFMM generar ambientes adecuados y proporcionar el bienestar necesario como contraprestación del trabajo efectuado, sin embargo se puede concluir que, aunque si es parte de los deberes de la organización suministrar o facilitar los medios para ello, los oficiales, suboficiales, soldados y civiles, tiene también la obligación de contribuir para que estos planes se puedan llevar a cabo.



De acuerdo con los resultados arrojados por la encuesta, el personal evaluado considera que hay dos elementos que proporcionan bienestar, los incentivos y el justo reconocimiento por su trabajo y la seguridad social.

Otro elemento que vale la pena destacar, es la influencia negativa que tienen el maltrato físico, psicológico y la presión por obtener resultados, estas situaciones generan al interior de la Unidad, inconformismo, temor y ansiedad, que pueden llevar a manifestaciones como ausentismo, errores operacionales y actos ilícitos, denotando un bajo sentido de pertenencia a la Institución.

Con respecto al Comandante se pudo evidenciar, que aunque se siente su respaldo y apoyo, no hay orientación del mismo y por ende no siempre son percibidos como líderes, esto puede llevar a que se rompan los lazos de comunicación y compañerismo, generando inconformidad, lo que afecta notablemente la moral de las tropas.

Para la población evaluada, la familia es un estímulo alto para el manejo de su motivación y se pudo concluir, que las ausencias de su hogar y la inestabilidad por los frecuentes traslados, se convierten en una de las problemáticas más agudas, causando a la vez una baja moral y sentimientos de impotencia al no poder darles un manejo más acertado.

La evaluación del desempeño, entendida como la forma en que se reflejan los aciertos, errores y sacrificios que hace un individuo, es otro de los elementos que causa malestar, si se tiene en cuenta que para muchos de los evaluados esta se lleva a cabo de manera subjetiva, donde se presenta el tráfico de influencias y donde poco se tiene en cuenta el trabajo efectuado por el personal, todo esto puede conducir a que los subalternos encuentren este mecanismo como una situación amenazante o bien se dedique a complacer a los Comandantes, perdiendo con ello la razón de ser de la Institución

La motivación de una persona es una combinación de sus deseos y energías dirigidos al logro de una meta. La motivación es la causa de la acción. Influir en la motivación de una

persona significa que ella desee hacer lo que el Comandante sabe que se debe efectuar. El clima motivacional también se manifiesta en la eficacia operacional.

Dependiendo de la forma como el Comandante motive a sus subalternos, logrará una mayor cohesión e identidad grupal. Esa identidad provoca en los miembros del grupo un elevado espíritu de cuerpo, que genera un clima organizacional motivante y adecuado, un mayor interés y preocupación por la actividad que se desempeña.

## 7. PROPUESTAS Y MECANISMOS RECOMENDADOS

En primera instancia, la principal recomendación que se puede derivar del presente trabajo, es que se debe ordenar por parte del Comando General, la realización de un Estudio de Estado Mayor que permita generar en forma más profunda, soluciones a las falencias que se pueden evidenciar como resultado del actual estudio como: situación de vivienda fiscal, problemas en lo concerniente a la prestación de los servicios de sanidad, mejoramiento de los planes de recreación y los que de estos se desprendan para lograr una verdadera optimización de los recursos y la aplicación de verdaderos planes de moral y bienestar que generen los resultados esperados y que sirvan como herramienta a los diferentes niveles de mando en el ejercicio de sus funciones.

En segunda instancia se deben replantear las directivas de los Planes de Bienestar, ajustándolas al esquema económico de la globalización que enmarca el mundo actual, a la responsabilidad social que toda organización debe ejercer para mejorar la calidad de vida del trabajador y de su familia; como núcleo de la estructura de nuestra sociedad.

Analizando que en gran parte de los factores que afectan motivacionalmente a los servidores de las Fuerzas Militares, tienen dos directrices; una *interna*, que se consolida en planes de incentivos y reconocimientos, estilos de dirección, capacitación y actualizaciones en estrategias militares; todos estos aspectos relacionados con el entorno militar, y por otra parte una directriz *externa*; que contemple permanente planes de bienestar que involucren a la familia. Sería conveniente evaluar la posibilidad de apoyarnos en la Caja de Compensación Familiar, que pueda brindar estos servicios, y con ello canalizar todos los esfuerzos en las Jefaturas de Desarrollo Humano, en los aspectos internos, que dimensionen y se potencialice al miembro de las Fuerzas Militares.

Con ello además, se puede ampliar la cobertura al personal civil que presta los servicios a la institución, vinculados a través de la Ley 100, que en el momento no gozan de ciertos



privilegios que tiene el personal antiguo o los militares. Ejemplo: Subsidios de vivienda, planes de recreación, cursos de capacitación, etc.

Evaluaremos además cada uno de los factores que deben replantearse, así:

### **7.1. Trato al Personal**

Intensificar las campañas y actividades de control que permitan contrarrestar los hechos de maltrato al interior de las Unidades.

Los casos de mal trato al personal y de abuso de autoridad, indican en forma inequívoca una distorsión en el ejercicio del mando y un mal uso de las atribuciones que otorga la jerarquía militar y los cargos de autoridad de mando, ocasionando como consecuencia directa, la indisciplina en los diferentes escalones de la organización militar y el mal funcionamiento de las Unidades y por ende las fallas en el cumplimiento de las misiones y lo que es peor, negación del éxito en las operaciones militares.

Revisar los pensúms de las Escuelas de Formación y Capacitación, para verificar si están incluidas las cátedras de relaciones humanas y su relación con el mando, así como la de Régimen Disciplinario y Justicia Penal Militar, con el fin de formar líderes integrales, que sepan conducir adecuadamente al personal bajo su mando.

Recordar que tanto los estímulos como las medidas correctivas tienen que ser oportunas para que cumplan con su cometido.

Tener en cuenta que el nivel de exigencia debe ser proporcional a las capacidades físicas, intelectuales y psicológicas del personal que se comanda.

Un elemento indispensable al hablar de bienestar hace referencia a la satisfacción del personal en su cargo, por esta razón se recomienda que se evalúe correctamente las

fortalezas y debilidades de los funcionarios para que sean asignados a los cargos para los cuales están mejor capacitados.

Considerando que para el personal que se encuentra totalmente comprometido en misiones de orden público, saber que su familia cuenta con todas las garantías de bienestar posible, se convierte en un elemento motivador, se recomienda prestar especial atención y diseñar planes especiales en los cuales se contemplen situaciones como vivienda fiscal, prestación de servicios médicos y proporcionar, en lo posible, los medios que permitan una adecuada comunicación entre ellos.

En todos los niveles del mando se debe generar una comunicación más directa no solo con los hombres bajo el mando, sino con sus familias, de manera que se mantengan informados de la situación que se vive en la Unidad. Esta comunicación se puede realizar a través de conferencias periódicas o por medio de una carta o cualquier otra forma que se facilite de acuerdo a las condiciones de la Unidad y el nivel de la misma; esta actividad debe ser motivo de verificación por parte de la Inspección General tanto de las FF.MM. como de cada una de las Fuerzas, durante las inspecciones programadas a las Unidades.

Se deben emitir unos lineamientos claros por parte de la Jefatura Conjunta de Desarrollo Humano sobre que aspectos incluyen el buen trato, tanto físico como psicológico y a todo Comandante que se le demuestre que está infringiendo mal trato a su personal, se le debe sancionar con todo el rigor posible y este tipo de casos deben ser difundidos como se difunden las lecciones aprendidas operacionales, como campaña permanente a favor del buen trato.

La evaluación y clasificación del personal debe hacerse con criterio institucional, no puede darse cabida a conceptos subjetivos, los cuales son en ocasiones producto de malos entendidos o de excesivo compañerismo, pues afecta la disciplina y la moral al incurrir en decisiones injustas.

Realizar a nivel Unidad Operativa Menor, conferencias con personal idóneo en temas como autocontrol, motivación y específicamente sobre trato al personal; el personal receptor de estas sería los Comandantes de Unidades Tácticas y los oficiales de la Unidad Operativa Menor quienes se convertirían en multiplicadores de los conocimientos o conceptos recibidos de manera tal que todos los niveles del mando se vean cobijados por estas conferencias.

Se debe emitir una orden taxativa, referente al cumplimiento de las vacaciones del personal, no importando su grado o cargo, respetando las fechas solicitadas y registradas por el comando de cada Fuerza. No se debe permitir el aplazamiento por ningún motivo; el descanso es parte primordial de motivación y bienestar.

Se debe generar la orden, que el personal que se encuentra comprometido en misiones tácticas en las diferentes áreas adelantadas, salga con un permiso como mínimo cada tres meses para que se mantenga un contacto permanente con las familias; de la anterior orden no se debe eximir a los comandantes en ninguno de los niveles. Esta orden no puede ser modificada por ningún nivel del mando diferente al Comandante General.

Se debe crear un plan de permisos en donde quede incluido todo el personal y debe ser difundido de manera que cada cuadro sepa en que fecha puede disfrutar de su permiso.

Que el Comando General por intermedio de la Jefatura Conjunta de Desarrollo Humano, ordene crear en las Unidades con hombres comprometidos en las áreas de operaciones, una oficina de atención a las familias de este personal, para que de una forma proactiva sirva como facilitadora en la atención de las novedades que se presenten y que estén al alcance de la Unidad.

A estas oficinas se le deben asignar funciones específicas y en lo posible deben ser manejadas por personal con cierta experiencia en este tópico (sicólogos, trabajadores sociales etc.)



Ordenar a cada una de las Oficinas de Bienestar a nivel Fuerza, de la activación de una línea gratuita a nivel nacional donde el personal y sus familias puedan exponer los problemas de bienestar que no le han resuelto en la Unidad.

Programar inspecciones de bienestar por parte de las Jefaturas de Desarrollo Humano de las Fuerzas para verificar el cumplimiento de los planes y hacer un contacto directo con los familiares del personal que se encuentra en las áreas de operaciones.

## **7.2. Salud**

Continuar desarrollando los cursos de enfermería con especial énfasis en el área de campaña, con el fin de preverle al personal comprometido en orden público la atención debida.

Ilustrar a los usuarios sobre la prestación de servicios médicos, con el fin de hacer uso adecuado de los dispensarios, evitando con ello que se presente congestión en el Hospital Militar, ya que esto va en detrimento de la capacidad de atención al personal que si requiere ese nivel de atención.

Promover en el ámbito de los diferentes hospitales regionales en cada una de las Fuerzas, que se continúen desarrollando programas dirigidos a fomentar un cuidado integral en salud, evitando con ello que se presenten cierto tipo de enfermedades, que pudieron prevenirse, para esto se pueden efectuar coordinaciones con las diferentes entidades de salud de la región, para adelantar campañas de medicina preventiva, buscando mayor cobertura para el personal militar y sus familias, especialmente la población infantil.

Debe ser una obligación de todo Comandante velar por la adecuada prestación de servicios de salud al personal de Soldados, puesto que se ha observado que en algunas Unidades no



se cumplen ni se tienen en cuenta las órdenes y conceptos médicos relacionados con las incapacidades y tratamientos que debe seguir este personal.

Revisar permanente el volumen de medicamentos, se reflejaron múltiples quejas por los faltantes en farmacia. Todavía no se ha implementado en todas las guarniciones la posibilidad que el usuario adquiera el producto y luego se proceda a su reintegro.

Activar un servicio efectivo (ya lo hay en el Hospital Militar), para la asignación de citas vía telefónica y vía Internet.

De acuerdo a las citas con especialistas estas se deben asignar en cualquiera de los dispensarios de la ciudad, en especial en Bogotá, para optimizar el trabajo de estos.

Por medio de un estudio por parte de la Dirección General de Sanidad Militar sobre la relación de médicos necesitados vs. afiliados y beneficiarios, teniendo en cuenta que con la entrada en vigencia del estatuto de Soldados e Infantes de Marina Profesionales, el sistema de salud recibió a las familias de este personal y no se ha incrementado la planta de profesionales de la salud al servicio de las FF.MM., para presentar una propuesta sustentada al Ministerio de Defensa o a quien corresponda solicitando el personal que hace falta.

Contratar un sistema de auditoria externa permanente para verificar la asignación de medicinas en cada uno de los ESM, con el fin de optimizar los recursos asignados por este rubro.

Implementar el sistema de citas preferentes en los dispensarios atendidas por un médico, el cual las atenderá previo triage, para de esta forma descongestionar los médicos de consulta externa y atender a todo aquel que necesita una consulta.

### 7.3. Vivienda

En este aspecto, hay que replantear dos parámetros, el de vivienda fiscal, y la consolidación del militar en la consecución de vivienda propia.

#### 7.3.1. Vivienda Fiscal

Dar prioridad a la inscripción de proyectos orientados a la construcción y adecuación de vivienda en aquellas guarniciones lejanas o aisladas, donde existan menores facilidades y donde las condiciones de vida sean más difíciles.

Con el fin de minimizar el impacto actual del déficit de vivienda fiscal, se deben efectuar convenios interinstitucionales con las diferentes entidades financieras que reciben inmuebles en dación de pago, creándose así una alternativa provechosa, arrendando estas viviendas a un bajo costo y a la vez prestando un servicio de “*vigilancia*” sobre el bien apoyándonos en la investidura militar. Con ello se benefician ambas organizaciones, dando así en parte solución al déficit que se presenta actualmente.

Crear mecanismos efectivos de control que garanticen el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos para la asignación de vivienda, para contrarrestar una de las problemáticas identificadas en la encuesta, el tráfico de influencias.

Efectuar convenios con las lonjas municipales, en aquellas ciudades donde exista un déficit importante en vivienda fiscal, para que se pague un arriendo de bajo costo por parte de la Dirección de Viviendas Fiscales de cada Fuerza, en solución al faltante.

La asignación de vivienda debe darse donde el Oficial o Suboficial necesita para que su familia cumpla con las necesidades integrales mínimas propias de cada familia, que no siempre es en la guarnición donde está laborando el miembro de las Fuerzas Militares.



En el momento de asignar la vivienda se debe tener en cuenta el número de personas que integran el núcleo familiar, ya que es normal ver familias de cinco integrantes en apartamentos de dos alcobas y familias de solo tres o dos integrantes en apartamentos de tres alcobas.

De acuerdo a la disponibilidad se debe dar prioridad de asignación al personal que no posea vivienda propia en la ciudad donde esté solicitando.

Sistematizar el proceso de asignación de vivienda, de manera que este sea automático, basado en unos puntajes y de acuerdo a la lista de espera. Lo anterior con el propósito de abolir uno de los principales aspectos expuesto por los encuestados referente al tráfico de influencias y la corrupción.

### 7.3.2. Vivienda Propia

En primera instancia involucrar a los funcionarios de la Caja Promotora de Vivienda Militar, en la divulgación los procedimientos para la consecución de vivienda. Muchos de los encuestados calificaron esta institución “cerrada” al momento de brindar sus servicios. Máxime cuando entra a regir la Ley 973 del 2005, en la cual se le amplían las facultades a la Caja Promotora de Vivienda Militar.

Dentro de estas facultades, existen muchas que van a mejorar la calidad de vida de los servidores, tales como: la consecución de crédito hipotecario para sus afiliados, la constitución de un fondo especial etc.

En este caso si se establecen los convenios interinstitucionales con las Entidades Financieras, para ampliar la cobertura de vivienda fiscal, con el esquema expuesto en el párrafo anterior, se puede viabilizar que estos “ arrendatarios” tengan la primera opción de compra sobre el bien que tienen arrendado.

#### **7.4. Medallas y Condecoraciones**

Si bien es cierto que existe un reglamento de condecoraciones para las Fuerzas Militares, es importante al elaborar el documento que condense los criterios para un Plan de Bienestar, contemplar aspectos relacionados con el manejo acertado de las medallas y condecoraciones, logrando que estas reflejen un verdadero estímulo para el personal que se destaca en el ejercicio de sus funciones.

No se puede seguir otorgando medallas por “cupos”, estas deben ser un justo reconocimiento al trabajo no importando a cuantos se les deba imponer; en ningún caso se puede cambiar una medalla por cualquier otro estímulo (viaje al exterior) esta debe ser otorgada independientemente si recibe otro incentivo. Las condecoraciones deben volver a ser uno de los baluartes de la motivación como parte del honor militar.

Por lo anterior se debe establecer por cada Comando respectivo una tabla de valores, donde se otorguen puntajes en los aspectos necesarios para ser exaltado con determinada condecoración, con esto los señores Comandantes que deseen proponer a su personal, cuentan con una herramienta con la cual sabrán si su propuesta tendrá los resultados esperados.

#### **7.5. Relación con otras Entidades Estatales**

Crear mecanismos que permitan mejorar la relación entre las diferentes instituciones que trabajan para un mismo fin.

#### **7.6. Relación con Instituciones No Gubernamentales (ONG)**

Crear mecanismos de apoyo al militar que resulte involucrado en una situación de derechos humanos. Según un alto número de encuestados; gran parte de estos actos, se ejecutan en

ejercicio de las funciones, sin embargo una vez que aparece afectado el militar, se deja solo en el proceso.

### **7.7. Evaluación y seguimiento al Plan de Bienestar**

Los planes de moral y bienestar que desarrollen las Fuerzas deben ser difundidos a toda la población beneficiada, con el fin que el personal tenga conocimiento de los derechos y deberes con respecto al tema. Incluso se deben brindar charlas informativas a los cónyuges del funcionario trabajador, con el fin que conozcan los beneficios, garantías y estabilidad que ofrecen las fuerzas. Con ello se minimizan los riesgos que se han presentado cuando fallece el trabajador, en el cual el compañero desconoce procedimientos, derechos y deberes que se tienen.

La cobertura de los planes de moral y bienestar, deben ajustarse a las condiciones reales de las Fuerzas y sus Unidades, con respecto a recursos y número de beneficiados.

Se deben promover espacios que permitan a los beneficiarios directos de estos planes, evaluar anualmente la eficacia y oportunidad de los mismos, con el fin de hacer los ajustes necesarios y que logren el objetivo planteado.

Teniendo en cuenta las políticas de trabajo conjunto entre las Fuerzas, se debe promover el intercambio y aprovechamiento de los recursos existentes en cada una de ellas, para así multiplicar las posibilidades de bienestar y dar mayor cobertura.



## **BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA**

BROWN, J.A.C. La psicología social en la Industria. México. Editorial Fondo de Cultura Económica, 1987.

DORSCH, F. en Psicología General de Aceves Madaleno José edición 2000

GALBRAITH, J. Diseño Organizacional, Canadá. Editorial Addison Wesley, 1977.

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración Una Perspectiva Global 11ª Edición. México. Editorial Mc Graw Hill., 1999

MASLOW, Abraham. Motivación y Personalidad, Nueva York, Harper & Row, 1954.

RIOS, Gerney. Liderazgo Estratégico, primera Edición. Bogotá. Editores Fundación Universitaria San Mateo., 2004.

ROBBINS, Stephen P. Fundamentos de comportamiento organizacional. México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, 1998. 5ª. Edición.

RODRIGUEZ, Porras J. M. El factor Humano en la Empresa. España. Editorial Deusto. 1997.

SOLANA, Ricardo F. Administración de Organizaciones. Buenos Aires. Ediciones Interoceánicas S.A. 1993.

STONER, James, Freeman R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R. Administration 6a. Edición. México. Editorial Pearson. 1996.

## ANEXOS

- ANEXO A: Resolución 1051 de 2005 del ministerio de defensa nacional, 15 de julio de 2005.
- ANEXO B: Directiva transitoria No. 12000-1/2004 PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL 2004.
- ANEXO C: Directiva transitoria del comando ejercito PLAN DE BIENESTAR Y RECREACIÓN PARA EL AÑO 2005.
- ANEXO D: Circular N° 211137 JEDHU - DIBES – 166 PLAN DE BIENESTAR ARC 2003.
- ANEXO E: Directiva Permanente No.014/2003 PLAN BIENESTAR FAC.
- ANEXO F: Encuesta aplicada sobre motivación.

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



050968