

**PROPUESTA PARA INTEGRAR HERRAMIENTAS GERENCIALES EN LAS ZONAS DE  
RECLUTAMIENTO DEL EJÉRCITO NACIONAL COMO ESTRATEGIA DE  
MODERNIZACIÓN EN SUS PROCESOS.**

JAIME ROBERTO HERNANDEZ RINCON  
D0104382

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.

2014

**PROPUESTA PARA INTEGRAR HERRAMIENTAS GERENCIALES EN LAS ZONAS DE  
RECLUTAMIENTO DEL EJÉRCITO NACIONAL COMO ESTRATEGIA DE  
MODERNIZACIÓN EN SUS PROCESOS.**

JAIME ROBERTO HERNANDEZ RINCON

Ensayo de grado para optar el Título de  
Administrador de Empresas

Prof. JUAN CARLOS PEREZ PEREZ  
Tutor.

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ D.C.

2014

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del jurado

---

Jurado

---

Jurado

Bogotá D.C, 24 de febrero de 2013.

## **CONTENIDO**

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCION.</b>	<b>05</b>
<b>1. JUSTIFICACION.</b>	<b>06</b>
<b>2. OBJETIVO GENERAL.</b>	<b>08</b>
<b>3. OBJETIVOS ESPECIFICOS.</b>	<b>08</b>
<b>4. REFERENTE TEORICO</b>	<b>09</b>
<b>5. CONCLUSIONES</b>	<b>23</b>
<b>6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>	<b>24</b>

## **INTRODUCCION**

En el mundo empresarial, las organizaciones deben enfrentar retos significativos como lo son la globalización, la competitividad, la satisfacción del cliente y los cambios vertiginosos que se presentan en el mercado. Este hecho hace que las empresas se adapten de forma rápida a los retos impuestos y busquen estrategias que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales establecidos.

Las Fuerzas Militares de hoy no son las mismas de tiempos anteriores; los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada una de las Fuerzas; con esto, cada uno de los elementos que las conforman deben moldearse para ajustarse óptimamente a los cambios. Dentro de estos cambios toma relevancia el estudio de los sistemas de gestión y control.

Partiendo de lo anterior y siendo más específicos, es interesante identificar e integrar las herramientas gerenciales existentes en el mundo empresarial, como estrategia de modernización a los procesos llevados a cabo en las Zonas de Reclutamiento del Ejército. Es importante aclarar que se establecerán las herramientas que sean más acordes a las necesidades, la estructura y funcionamiento particular del medio militar.

## 1. JUSTIFICACIÓN

Actualmente, como consecuencia de los avances tecnológicos, sociales, culturales y políticos producidos desde la década de los 80, los contextos en los que se tienen que establecer y adaptarse las organizaciones son más globales, dinámicos y competitivos. Estos cambios han provocado que las empresas busquen significativas transformaciones a su interior, especialmente, en sus sistemas de gestión y control.

Para lograr dichas transformaciones, las organizaciones empresariales en muchas ocasiones implantan un proceso gerencial de acuerdo con sus necesidades y teniendo como punto central el desarrollo y potencialización del talento humano que poseen, ya que las exigencias del mercado son cada vez más complejas y requieren de muchas estrategias que apunten hacia la satisfacción del cliente, precios bajos, calidad en los productos y servicios, entre otros aspectos de suma importancia para la comunidad empresarial mundial.

Este fenómeno lo expresa Alan Dutka (1998, p.09), quien afirma lo siguiente: *“Cada vez más, los consumidores exigen que los productos satisfagan-y aun excedan- sus expectativas. Se pide que los productos tengan un rendimiento sobresaliente. También se espera que a la calidad óptima se añadan precios bajos. La competencia global, que también va en aumento, acrecienta la presión en la línea de fondo del comportamiento de las utilidades, y obliga a las empresas a considerar a sus productos y servicios desde la perspectiva del cliente”*.

Igualmente, en Colombia se percibe un similar panorama en las empresas, las cuales deben trabajar fuertemente en el reconocimiento de un escenario de calidad, solidez, dinamismo y estrategia. Hernández (2006) en su artículo la administración contemporánea en Colombia, expresa que la realidad de las organizaciones en nuestro país se centra en los intentos de dar pasos significativos en pro del desarrollo económico, al punto de que los empresarios y los que gerencian las organizaciones tienen toda su

atención puesta en esos elementos competitivos y estratégicos que aporten a las metas asignadas y que puedan potencializar sus empleados, buscando materializar los objetivos institucionales.

Por otro lado, es esencial puntualizar dentro de esta argumentación, el contexto empresarial donde toma sentido el presente ensayo, el cual es el Ejército de Colombia, institución que se consolida el siete de Agosto de 1819 y hoy en día, busca adaptarse y mejorar constantemente a las exigencias y cambios del medio social, económico, político, tecnológico, entre otros, como una estrategia para alcanzar los objetivos institucionales.

Es así como el Ejército se encuentra en un proceso de transformación e innovación que incluye en su gestión institucional los siguientes elementos: *“18: gestionar y ejecutar transparente y eficientemente los recursos, 19: fomentar el desarrollo de la ciencia y la tecnología para mejorar capacidades y 20: mejorar el sistema integrado de gestión de la Fuerza”* (Ejercito, 2013). De esta manera se vislumbra la necesidad de la organización militar en buscar herramientas que den resultados orientados a la calidad en productos o servicios y al desarrollo de las capacidades del talento humano de la institución.

Partiendo de lo anteriormente expuesto, el presente ensayo se orienta a integrar esas herramientas gerenciales que aportan como estrategia de modernización en los procesos que se desarrollan en las Zonas de Reclutamiento ubicadas a nivel nacional; todo ello con la finalidad de dar pautas y sugerencias en ese alcance del mejoramiento continuo.

Asimismo, este ensayo se justifica teóricamente, porque estimulará a futuro el desarrollo de estudios relacionados con herramientas, enfoques y modelos gerenciales donde exista una posibilidad de resaltar en todas las áreas organizacionales la innovación, la efectividad y la creatividad, sin dejar de lado la calidad, generando así nuevos conocimientos en el campo gerencial para la toma de decisiones.

## **2. OBJETIVO GENERAL**

Integrar las herramientas gerenciales estratégicas para la modernización de los procesos organizacionales en las Zonas de Reclutamiento del Ejército.

## **3. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Establecer una descripción del Ejército como institución militar contextualizando dicha institución e incluyendo el funcionamiento de las distintas Zonas de Reclutamiento a nivel nacional en cuanto al área administrativa y organizacional.
- Plantear las herramientas gerenciales más utilizadas en la actualidad por los que gerencian las empresas para la mejora en los procesos administrativos y organizacionales.
- Proponer la integración de herramientas gerenciales acordes a las necesidades y lineamientos del Ejército que aporten como estrategia de modernización en los procesos organizacionales.



#### 4. REFERENTE TEORICO

##### ***Las organizaciones empresariales y su influencia en el mundo laboral:***

Teniendo en cuenta que las organizaciones están inmersas dentro del mundo del trabajo, se pueden definir según Jurado (2007:16) como “*formas ordenadas de responder a las lógicas del desarrollo y progreso que plantean las necesidades sociales y culturales, surgidas de las interacciones entre las personas y su medio natural*. Para ello, se requiere como insumos administrativos el conocimiento, la tecnología y un patrimonio económico.

De igual modo, la empresa es el resultado de la aplicación de los principios que permiten ordenar procesos, acciones y actuaciones, teniendo como referente los sistemas simbólicos que orientan el ordenamiento (Jurado, 2003).

En cuanto a legitimidad social se refiere, Cortina (2000) citada por Jurado (2003), afirma que las empresas pueden ser percibidas como un hecho legitimado socialmente que tiene un objetivo social: las organizaciones empresariales se conforman para brindarle a la sociedad unos bienes y servicios y con esto logran aceptación y a su vez legitimidad social. En el caso de que la empresa no origine esos bienes, la sociedad se los reclamará y podrá deslegitimarla.

La organización entendida como hecho social, está conformada por un conjunto de personas con una característica en particular y un conjunto de relaciones establecidas entre individuos para el logro de objetivos manifestados en la identidad colectiva llamada interacción. (Caplow (1964) citado por Jurado 2003).

Desde esa interacción, se puede catalogar a la organización desde la óptica de Luhmann citado por Jurado (2007) como un sistema social que es sinónimo de un sistema de comunicación que conlleva como resultado a un sistema de decisiones; adquiriendo importancia todas las relaciones que se tejen en esas interacciones humanas con un fin productivo entre los que dirigen la organización, los empleados y la comunidad.

### ***Las Fuerzas Militares como empresa:***

Según el derecho constitucional, *“una de las características de las Fuerzas Militares es su rígida disciplina de cuerpo jerarquizado, de tal manera que es inexcusable la desobediencia a las órdenes superiores. Por ello la constitución ha establecido en materia de responsabilidad, que los militares en servicio solo responden cuando han dado la orden en virtud de la cual se infringe un precepto constitucional en detrimento de alguna persona”* (Pérez, 1997 p. 571).

Por lo anteriormente expresado, El Ejército se define como una institución jerarquizada, rígida en sus políticas y normas y con un esquema piramidal. Adicionalmente, de acuerdo al rango militar en esa representación jerárquica (Oficial, suboficial, soldado), y al ascenso de la misma, se adquieren más responsabilidades con el talento humano y los recursos materiales a su cargo.

En un estudio desarrollado por Guariguata (2001), quien hace una descripción de las Fuerzas Armadas Venezolanas y en esas características propias de la institución militar venezolana, se encuentran similitudes en aspectos evidenciados en las Fuerzas Militares colombianas:

- En la institución militar existen los símbolos que los identifican, evidenciándose en el lenguaje, el vestuario, las ceremonias, la disciplina y el carácter que convierten esta organización en un segmento de la sociedad muy particular.
- En el medio militar, un elemento particular es lo relacionado al material bélico utilizado exclusivamente por las fuerzas militares lo que hace necesario el estudio del personal con respecto a la correcta utilización del material y equipos con los que cuentan.
- El tercer aspecto a considerar es el estatus, ya que entre más grado en lo referente al escalafón militar se posea, más es la asignación de personal,

materiales y situaciones operacionales y administrativas a cargo asumiendo la responsabilidad de los mismos.

En esta asignación de responsabilidades los militares pueden ser reconocidos por su labor en el campo operacional o administrativo a través de las condecoraciones, que según el Decreto No 1880 de 1988 por el cual se dictan normas sobre condecoraciones militares en el artículo No 02 plantea que *“El propósito que se persigue al conferir las condecoraciones en las Fuerzas Militares, es el de honrar públicamente a sus miembros y personal ajeno a ellas, que se destaquen por actos de valor y servicios distinguidos en guerra internacional, o conmoción interior; virtudes militares y profesionales de carácter excepcional; consagración al estudio y a la investigación en beneficio de las instituciones militares, y servicios extraordinarios al conjunto de éstas o a cualquiera de sus componentes”*.(Diario Oficial, 1988:01). De acuerdo con el artículo No 4 del mismo decreto, esas condecoraciones se les confieren a los miembros de las Fuerzas Militares y a particulares nacionales o extranjeros acorde a la jerarquía, acto, dignidad, posición o merecimiento.

- Los procesos de aprendizaje en cuanto a normas, funciones, valores, entre otros para el conocimiento claro de las responsabilidades de un cargo asignado. Estos elementos son encontrados en los manuales, directivas, reglamentos debidamente estandarizados y divulgados en la organización. Estos textos pasan de generación en generación, en donde especifican el cargo o nombramiento de responsabilidad según el grado militar.

Por otra parte, en las instituciones castrenses encontramos en el área de Talento Humano personal militar (oficiales, suboficiales y soldados) y civil (profesional, técnico, secretarial y obrero) que se ven inmersos en una jerarquía administrativa piramidal, es decir, una estructura organizacional con sistemas de control en donde la unidad de mando (gerencia) está a cargo de un oficial superior (teniente coronel, coronel o general), quien dentro de la disciplina castrense denota amplia experiencia y conocimiento en lo referente a las operaciones militares y el área administrativa.

### ***El Ejército Nacional como empresa:***

Puntualmente, al interior del Ejército Nacional funciona la Jefatura de Reclutamiento y Control Reservas, la cual es la encargada de definir la situación militar y mantener las reservas en el territorio nacional. Esta dependencia de la Fuerza es la autorizada para todos los casos de incorporaciones cuyo objetivo sea la prestación de servicio militar, el cual es obligatorio en Colombia, y también es donde se expide la libreta militar de segunda línea para el personal que presenta alguna exención de ley o inhabilidad medica definiendo así su situación militar.

En búsqueda de mecanismos para el logro de las metas organizacionales instauradas, la Jefatura de Reclutamiento y Control Reservas del Ejército alcanzo en el 2007 la certificación ISO 9001:2000 de Icontec e Iquet en los procesos de definición de la situación militar de los ciudadanos colombianos, incorporación al servicio militar del personal requerido por el gobierno Nacional y control Reservas del Ejército Nacional. Estos resultados ponen de manifiesto la necesidad que tiene la institución en su campo administrativo de destacarse en la sociedad en el área de calidad por su producto y servicio.

Hay que tener en cuenta que solo esta rama del Ejército (Reclutamiento y Control Reservas) comprende doce zonas de reclutamiento y cincuenta y ocho distritos militares pertenecientes a cada una de estas zonas extendidas en toda Colombia, lo cual vislumbra la magnitud de la estructura organizacional. Esta estructura por su tamaño, complejidad y dispersión geográfica requiere que el Jefe de Reclutamiento (Alta gerencia) delegue autoridad a los responsables de las zonas y estos a su vez a los comandantes de distritos demandando de esta forma un mayor grado de descentralización. En estos distritos existe la oficina de atención al usuario en la cual se reciben todas las inquietudes, dudas o reclamos de los jóvenes que están definiendo su situación militar. Igualmente es el medio por el cual la institución se relaciona con la población civil, a través de la obtención de un producto (libreta militar) en el momento y lugar adecuado.

### ***La gerencia en la organización empresarial:***

Si se toma a la organización desde lo social, la gerencia de este sistema social se puede describir de acuerdo a Jurado (2007) como una práctica social presente en las empresas gracias a los contextos de supervivencia, desarrollo y autorrealización de las personas; por lo tanto la utilización de esos principios organizacionales que permiten la interacción entre los seres humanos impacten los escenarios de la institución y fortalezcan los sistemas de producción. En conclusión, la tarea de gerenciar desde esta dimensión interviene en las interacciones de las personas para orientar el potencial humano hacia la creación y mantenimiento de espacios propios para la productividad.

Así mismo, dentro de todas las labores que realizan hoy en día las personas que gerencian las empresas, predomina el estudio de elementos claves en el logro de la satisfacción del cliente y la entrega de valor agregado al mismo, teniendo necesariamente que valerse de sus habilidades gerenciales y administrativas para que estas se encuentren alineadas a las exigencias del mercado y a la planeación institucional. “Los procesos gerenciales incluyen la capacidad, habilidad y competencias del gerente para cumplir sus funciones” (Mosley, Meggison y Prietri (2005, p. 135).

### ***Funciones gerenciales:***

Dentro de esas funciones gerenciales que se deben llevar de manera efectiva para lograr el éxito organizacional, Megginson M (2005) considera que se encuentra la planeación, la organización, el talento humano, la dirección o liderazgo, el control y el inventario como los elementos claves del que hacer de un gerente:

**Planeación estratégica:** Esta función involucra la escogencia de metas y caminos futuros de acción; de la misma manera, contempla la toma de decisiones idóneas para lograr los resultados deseados. El gerente establece los objetivos y a su vez plantea los métodos para alcanzarlos. Es así como todas las demás funciones administrativas dependen fundamentalmente de la planeación, porque difícilmente, se pueden llevar a cabo, sin una planeación sólida y continúa. Además la planeación implica que se trabaje

en una proyección de los objetivos y acciones orientados hacia la visión empresarial, lo que involucra el conocimiento amplio de la organización, las actividades que realizan la competencia y aspectos del mercado en general.

**La organización:** Incluye el decidir las actividades que se deben realizar para alcanzar las metas y dividir el talento humano en equipos de trabajo para lograr dichas metas. Otro aspecto vital es la decisión de la persona que desempeñará la labor asignada y asegurará a cada grupo de trabajo; además, es fundamental reunir los recursos físicos, financieros y humanos necesarios para el objetivo de la organización.

**El talento humano:** El gerente tiene el reto de darle alta prioridad a las personas que laboran en la empresa, desde el campo de la selección hasta el área de desarrollo que implica el análisis de las debilidades y fortalezas de la gente, el brindar todas las herramientas (sueldos, salarios, prestaciones, equipos tecnológicos, entre otras que aporten en su calidad de vida), e incluye la potencialización de competencias que garanticen la productividad.

**La dirección o liderazgo:** Consiste en guiar y motivar a las personas que laboran en la organización con respecto al desempeño de sus tareas y responsabilidades. Un líder debe motivar, debe facilitar el trabajo y comunicar con ideas claras y precisas; en pocas palabras “dedica tiempo para trabajar con su gente”.

**El control:** Su objetivo es medir cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva que conduzca a la ejecución en línea con las normas establecidas.

**El inventario:** La empresa necesita de una parametrización en muchos de sus valores para facilitar el diagnóstico y la toma de decisiones. Es claro que existen indicadores genéricos para todas las empresas, especialmente en el campo económico financiero, cada empresa o sector requiere definiciones a medida de sus propios parámetros y concretar quién y cómo va a monitorear esa información. El diagnóstico y monitoreo constante de determinados indicadores e información, es la base para mantener un buen

control de situaciones. Es fundamental definir los indicadores a monitorear: dirección, liderazgo, control, funciones gerenciales, toma de decisiones, evaluación, integración, autoevaluación, motivación, planificación. Todos deben llevar un seguimiento y revisión permanente. Esto para establecer normas o estructuras, métodos de la empresa y así medir el desempeño alcanzado, para de esta manera, lograr el objetivo de la misma.

### ***Herramientas Gerenciales:***

*“Las herramientas gerenciales o administrativas son una serie de técnicas modernas que les permite a los gerentes tomar decisiones cruciales y oportunas ante algún tipo de disparidad o desequilibrio en los procesos productivos, económicos, políticos y sobre todo sociales que constituyen la naturaleza y esencia de la empresa”.* (Yanneth T (2011)). Es de esta forma como las herramientas gerenciales se convierten en una estrategia para los que dirigen la empresa en la toma de decisiones acertadas y en el logro de los objetivos organizacionales.

Dentro de las herramientas gerenciales contemporáneas más destacadas encontramos:

Coaching gerencial: Desde lo analizado por Nancy R. (2009), se entiende por coaching (asesoría personalizada) el proceso de ayudar a personas o equipos de trabajo a producir al máximo teniendo en cuenta todas sus habilidades. Esto requiere esforzarse y trabajar tanto en la tarea como en las relaciones. Esta técnica se puntualiza en entrenar y preparar y se utiliza para definir una formación individualizada destinada a las personas encargadas de dirigir una empresa.

El coach ofrece un servicio personalizado llamado coaching, que ayuda a aclarar ideas de negocios, también enseña a identificar los puntos fuertes y débiles y cómo superarlos. Igualmente, ayuda a cumplir objetivos y a establecer las prioridades, todo ello dentro de un trato humano.

Metodología de la técnica:

- Pre coaching: Toma de contacto con el participante; se analiza el contexto y se definen los objetivos.
- Coaching: Reuniones estructuradas del participante con el coach para explorar la situación actual, para detectar una serie de opciones que lleven al participante a alcanzar los objetivos, y más adelante se lleva a cabo una planificación, un lanzamiento y una validación de las acciones.
- Seguimiento: El coach comprueba el alcance de los objetivos por parte del participante, las mejoras conseguidas y se planifican futuras acciones.

Considero que el uso de este tipo de técnica no es efectivo para una organización militar como lo son las Zonas de Reclutamiento porque en muchas ocasiones en la institución castrense apremian las presiones de corto plazo para el logro de metas. Además, los constantes traslados de los gerentes (militares) afecta la continuidad y éxito del proceso. Incluso, la falta de habilidades de personas que manejan un mando medio o bajo entorpece la metodología de esta herramienta; también la cultura tradicional de la institución y el esquema jerárquico piramidal no es flexible a este tipo de técnica.

Bechmarking: Para Michael Spendolini (2005, p.15), es *“un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales”*. Es un proceso en donde se busca comparar y medir las operaciones internas de la empresa con una organización empresarial destacada en ese sector.

Las fases en esta técnica son las siguientes:

- Precisar a que se le va a aplicar el Benchmarking.
- Formar el equipo de Benchmarking y darle la respectiva capacitación.
- Identificación de los socios del Benchmarking. Esta fase hace referencia a las personas u organizaciones que guardan relación con la investigación o en la búsqueda de las mejores prácticas.



- Recopilación y análisis de la información. En este punto de la utilización de este tipo de herramienta gerencial, es importante establecer los métodos que recopilarán la información que se necesita para realizar un análisis juicioso y significativo.

En mi concepto y tomando en consideración el contexto militar en el que se desenvuelven las Zonas de Reclutamiento, esta técnica no sería efectiva como estrategia de modernización de los procesos, ya que es una empresa estatal que genera un producto (libretas militares) que no crea otra organización empresarial a nivel nacional, lo cual hace que no posea competencia en el mercado por el sector en donde se establece.

Downsizing: Esta técnica también es conocida como reestructuración y ajuste del tamaño de una empresa con el fin de mejorar los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad.

Implica el cambio significativo en la organización, en su estructura y número de empleados. Es esencial para este tipo de herramienta gerencial realizar un análisis y planeación acertada de quién realizará el trabajo después de llevar a cabo un downsizing.

Como información esencial, esta técnica posee dos términos estratégicos fundamentales como lo son el rightsizing (logro del tamaño organizacional óptimo) y/o rethinking (repensar la organización). (Wayne M., Robert M. 2005).

Los parámetros básicos para la aplicación de un Downsizing estratégico en una empresa son: el uso de un marco sistemático de trabajo y una metodología adecuada, establecimiento acerca de si el downsizing va a dirigirse hacia los procesos o hacia una verificación de las metas de la empresa, definición del marco y condiciones en las que se va a llevar a cabo el downsizing, organización de las herramientas que se emplearán, desarrollo de un plan de administración del cambio, definición de un plan para mantener y mejorar el desempeño durante y después del downsizing, tener en cuenta a quienes afectará el proceso de downsizing, fijar la profundidad del ajuste y el tiempo disponible para ello y acordar los puestos y tareas a eliminar, fusionar o redefinir.

Puntualizando esta técnica en cuanto a su aplicación en las Zonas de Reclutamiento, no sería efectiva a mi parecer porque existe una TOE (tabla organizacional de equipo) en donde estipulan el número de personal requerido tanto para el campo operacional como para el administrativo, discriminando por secciones o dependencia. Además en las Zonas de Reclutamiento existen la sección de talento humano (Seguimiento a prestaciones sociales, pago de nómina y bienestar del personal que labora en la organización), la de planes (planeación de todas las actividades inherentes a la definición de la situación militar), la de producción de las libretas militares que incluye con antelación un registro en el sistema de los datos del ciudadano, la verificación de su estado en el sistema (remisocitado para incorporación - apto o inhábil para prestar servicio por inhabilidad medica o exención de ley) y la revisión de documentación exigida; asimismo existe la dependencia de recursos financieros, el área de aptitud psicofísica (encargada de emitir conceptos médicos, odontológicos y psicológicos para definir situación militar por la parte de sanidad) y la gerencia (comandante de Zona). Entonces, como podemos observar son estratégicas las secciones y las funciones de esas personas responsables de las dependencias.

También es fundamental observar que en muchas ocasiones como Institución poseemos déficit de personal, sobre todo militar, en las áreas administrativas por la realidad del conflicto armado interno que tenemos actualmente en el país, entonces prima lo operacional sobre lo administrativo, lo cual hace que los militares que asuman cargos administrativos, tengan que responsabilizarse de dos o más secciones a la vez y ser productivos en sus procesos.

Empowerment: Consiste en crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen influencia sobre las decisiones que se toman en cuanto a calidad, servicio y eficiencia de la empresa dentro de sus áreas de responsabilidad o dependencias. Esta técnica genera compromiso e involucramiento de los trabajadores para el logro de metas organizacionales, sin embargo los gerentes deben estar abiertos a disminuir en su actuar y discurso su autoridad decisional y entregarla a trabajadores y equipos, es decir, conlleva a introducir el poder y la toma de decisiones hasta los niveles inferiores de la organización.

El empowerment exige una ruptura con la tradición y un cambio en la cultura de una empresa, la cual da estabilidad y familiaridad a los trabajadores con la organización.

Las condiciones para aplicar la presente técnica en una empresa: Se debe establecer los elementos claves de cada trabajo, determinar y revisar frecuentemente los indicadores, describir de forma clara las metas y resultados esperados y potencializar, enseñar y retroalimentar.

Con respecto a la aplicabilidad de la presente técnica en las Zonas de Reclutamiento, considero que esta herramienta puede ser muy útil, siempre y cuando los gerentes (comandantes de Zona) determinen una serie de límites muy bien estructurados antes de delegar autoridad en sus subordinados, además es necesario como gerente conocer bien a los trabajadores y debe existir unas relaciones al interior de la institución caracterizadas por el respeto, el compromiso, el sentido de pertenencia y la colaboración.

Asimismo, los roles o puestos de trabajo deben estar bien definidos y se debe evidenciar un alto nivel de disciplina en todas las secciones laborales.

Es recomendable que antes de aplicar esta técnica se realice un estudio riguroso sobre la cultura dentro de la organización para determinar hacia donde se orientan las percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos de personas que laboran en la institución. Esto aportará significativamente a la posibilidad de facilitar la implementación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica.

Balanced Scorecard: Es *“una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados”*. (Francisco A., 2010 p. 11).

Es la representación en una estructura coherente, de la estrategia de la empresa por medio de metas claramente alineadas entre sí, medidas con los indicadores de desempeño, dependientes del logro de unos objetivos establecidos y preservados por una serie de proyectos. El Balanced Scorecard debe proyectar la estrategia de la empresa.

Esta técnica utiliza cuatro categorías que son: el desempeño financiero, el conocimiento del cliente, análisis de procesos internos de negocios y el aprendizaje y crecimiento. La finalidad consiste en tomar las cuatro categorías para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-seccionales e identificar procesos completamente nuevos para dar cumplimiento a las expectativas del cliente y accionistas. En las empresas públicas las cuatro categorías se conocen como el presupuesto, los contribuyentes, los procesos internos y sus colaboradores.

Teniendo en cuenta lo anterior, en el medio militar una herramienta gerencial como la expuesta, permite alinear los aspectos más relevantes de la institución (cuatro categorías) al mapa estratégico. Es importante destacar que con la aplicación de esta técnica de manera acertada, se puede tomar la visión para ser convertida en objetivos estratégicos con sus indicadores, metas y planes de acción. También define la forma en que cada área o dependencia interactuará para ayudar al logro de objetivos.

Es esencial puntualizar que en cuanto a la categoría de los colaboradores (aprendizaje y crecimiento) estos integran los objetivos individuales para alcanzar las metas del mapa estratégico. Este elemento se puede complementar de manera sustancial con la técnica de empowerment ya que ambos aspectos necesitan del compromiso, disciplina y la responsabilidad de los empleados desde cada una de sus áreas de trabajo.

Calidad Total: *“La calidad total es la voluntad, del principio al fin, de hacer productos de calidad o de ofrecer servicios de calidad. Ni subcalidad, ni supercalidad, sino la calidad necesaria y suficiente. La calidad debe concebirse en todos los escalones y en todos los niveles del proceso de fabricación....Todos están involucrados: la calidad total, es la calidad en todas partes y por todos”.* (Gerard Ch., 1999 p. 03).

La calidad total es una gestión sistemática por medio de la cual la empresa logra satisfacer las expectativas de sus clientes, de sus empleados, de sus accionistas, usando sus recursos tales como el talento humano, materiales, sistemas productivos y tecnología.

La aplicación de la presente herramienta gerencial es efectiva en el contexto militar teniendo en cuenta que dentro del mapa estratégico del Ejército se encuentra la gestión institucional, la cual expresa en su numeral veinte el mejorar el sistema integrado de gestión de la Fuerza. Este aspecto impulsa fuertemente la necesidad de la institución de hacer esfuerzos significativos por trabajar con calidad en todos los procesos y se evidencia en el logro del certificado de seguimiento por parte de ICONTEC en el sistema de gestión de calidad ISO-9001 y el sistema de calidad de la gestión pública GP1000 para el año 2013.

De esta forma y después de hacer un análisis de las herramientas gerenciales contemporáneas más utilizadas por los que dirigen las organizaciones, se podría afirmar que el empowerment, el balanced scorecard y la calidad total integradas de manera estratégica y haciendo hincapié en el talento humano del Ejército, pueden convertirse en una estrategia de modernización de los procesos en las Zonas de Reclutamiento.

A continuación se elabora un cuadro comparativo de estas tres técnicas con su punto de convergencia (talento humano):

<b>TECNICA</b>	<b>APORTES AL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA</b>	<b>APORTES A PROCESOS, OBJETIVOS, CALIDAD O SATISFACCION AL CLIENTE.</b>
<b>Empowerment</b>	Empoderar a empleados de sus cargos. Generar compromiso, colaboración disciplina y responsabilidad en los trabajadores. Estudio de la cultura organizacional.	Establecimiento de límites en puestos de trabajo.
<b>Balanced Scorecard</b>	Los colaboradores (empleados) integran los objetivos individuales para el logro de los objetivos institucionales.	Convierte la visión en objetivos estratégicos con sus indicadores, metas y planes de acción.
<b>Calidad total</b>	Alcanzar una cultura de colaboración. Gestionar la creatividad y la innovación. Organizarse de manera firme y participativa. Trabajo en equipo. Gestión de la calidad con autocontrol. Cultura del aprendizaje.	Evitar gastos innecesarios. Añadir valor al cliente externo. Calidad en cada uno de los aspectos de la institución. Prioridad a la calidad, plazo y coste.

## **CONCLUSIONES**

Como conclusión se puede expresar que en un contexto militar tan particular como lo es el Ejército con sus Zonas de Reclutamiento a nivel nacional, los gerentes (comandantes) que lideran dichas dependencias deben buscar estrategias que aporten a la mejora continua de los procesos.

Con esta reflexión realizada, confirmo aún más que el punto neurálgico de todo el sistema empresarial es el talento humano que trae consigo un conjunto de capacidades, competencias, creencias, hábitos, actitudes, motivación y se permea en el ambiente laboral que percibe dentro de su entorno. Todo ello afecta de manera productiva o de forma ineficiente los procesos y actividades que se llevan a cabo en un área de trabajo.

En el caso puntual de los comandantes(gerentes), deben tener en cuenta los objetivos organizacionales, la visión y misión de la institución, los cuales deben ir alineados a los procesos, las necesidades y expectativas del cliente externo (jóvenes que definen situación militar) y las aspiraciones o expectativas de los empleados que laboran en las Zonas de Reclutamiento (militares y civiles).

No hay que olvidar que lo que mueve a las empresas es su capital humano y el gerente tiene que asegurar a ese personal desde el mismo instante que aprueba un proceso de selección para cubrir un cargo, la orientación, guía, respaldo y capacitación necesaria para lograr objetivos institucionales por medio de procesos óptimos que deben estar en permanente modernización. Asimismo, debe velar porque los recursos financieros estén disponibles para realizar avances en cuanto a tecnología, buscando agilizar procesos sin perder de vista la calidad en los mismos.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- Alan Dutka (1998). Manual de AMA (American Marketing Association) para la satisfacción del cliente. Ediciones Granica S.A. Argentina.
- Ejército Nacional (2013). [www.Ejercito.mil.co](http://www.Ejercito.mil.co)
- Francisco Amo B (2010). El cuadro de mando integral Balanced Scorecard. ESIC Editorial. Madrid.
- Gerard Chandezon (1999). Hacia la calidad total. Ediciones Granica. Barcelona.
- Guariguata Igor (2001). La gerencia militar ¿existe negociación? [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- Janneth Thompson (2011). Herramientas administrativas o gerenciales. Tomado 22/02/2014: <http://administracionenteoria.blogspot.com/2011/03/herramientas-administrativas-o.html>
- José Hernández Bernal (2006). La administración contemporánea en Colombia. Revista Lúmina. Colombia. Edición 07. Págs. 1-159.
- Jurado Jorge (2003). La organización: hecho social y compromiso productivo. En: revista Lúmina No 4. Universidad de Manizales, facultad de contaduría pública.
- Jurado Jorge (2007). La gerencia del talento humano en el mundo del trabajo. Universidad de Manizales. Colombia.
- Michael J. Spendolini (2005). Benchmarking. Editorial Norma. Bogotá.
- Megginson, Y. (2005). Marketing Estratégico (1era edición). ESIC Editorial. España.
- Mosley, Megginson y Pietri (2005): Supervisión. Thomson. Barcelona.
- Nancy R. Lee (2009). La práctica del liderazgo gerencial. Editorial Libris Corporation. EEUU.
- Pérez Escobar Jacobo (1997). Derecho Constitucional Colombiano. Editorial Temis. Quinta Edición. Colombia.
- Wayne Mondy, Robert M. (2005). Administración de recursos humanos. Editorial Pearson Education. Novena Edición. México.