



**UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA**

**EL IMPACTO DE LA MOTIVACIÓN EN LA GESTIÓN DEL PERSONAL CIVIL
EN EL EJÉRCITO NACIONAL**

DANIEL ARTURO ALVAREZ CASTAÑO

ENSAYO DE GRADO

**DRA. NORMA CONSTANZA DIAZ GARCIA
ASESORA METODOLOGICA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
Bogotá, D.C.
2014**



**EL IMPACTO DE LA MOTIVACIÓN EN LA GESTIÓN DEL PERSONAL CIVIL EN
EL EJÉRCITO NACIONAL**

ENSAYO DE GRADO

TENIENTE DANIEL ARTURO ALVAREZ CASTAÑO

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Bogotá, D.C.

2014



**EL IMPACTO DE LA MOTIVACIÓN EN LA GESTIÓN DEL PERSONAL CIVIL EN
EL EJÉRCITO NACIONAL**

ENSAYO DE GRADO

TENIENTE DANIEL ARTURO ALVAREZ CASTAÑO

**DRA. NORMA CONSTANZA DIAZ GARCIA
ASESOR METODOLOGICO**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BOGOTA, D.C.**

2014

INTRODUCCION

Siempre que he tenido la oportunidad de liderar grupos de personas, me he encontrado con muchos problemas laborales y con personas difíciles de dirigir, a lo largo de mi experiencia como administrador del talento humano he analizado la manera más adecuada de ser un medio por el cual ellos puedan solucionar todos esos inconvenientes, pero para ello, el principal punto está en la motivación y la manera de cómo llevar a mis subordinados hasta su máximo potencial en beneficio de nuestra institución.

Unos de los grandes problemas que encontramos en la institución es la falta de una buena comunicación, aunque las personas saben hacer las cosas y que poseen la competencia necesaria para desempeñarse en el desarrollo de las mismas, muchas veces no las realizan de la manera adecuada por falta del impulso o la motivación necesaria hacia la consecución de los objetivos propuestos ya sea de manera laboral o personal.

Es necesario que como administradores y líderes conozcamos las principales condiciones para desarrollar una motivación hacia nuestros subordinados, desde la comunicación hasta el desarrollo laboral, con el fin de satisfacer las necesidades de los trabajadores y que así se cumplan los objetivos propuestos. Y que a su vez profundicemos en el entorno ideal de un equipo de trabajo con el compromiso de cada uno de sus integrantes, partiendo de las diferencias sustanciales en contraste con las realidades de una organización.

El administrador líder debe entender el uso de estrategias laborales de motivación, teniendo en cuenta que cada día más se busca el mejoramiento de la calidad, la productividad y la satisfacción del cliente, dentro de cualquier

organización; así como las principales características dentro del desarrollo laboral, con el ánimo de garantizar el éxito en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

En el Ejército Nacional contamos con excelentes líderes que toman muy buenas decisiones en beneficio de la institución, sin embargo muchos de ellos carecen de la habilidad de motivación necesaria hacia sus subalternos quienes en últimas son los que desarrollan el trabajo más duro y complejo. Estos administradores deben contar con la competencia y el perfil que lleve a su equipo de trabajo a participar en un ambiente laboral que estimule el compromiso y la participación, pero sobretodo deben ser líderes que orienten y refuercen iniciativas por encima del autoritarismo, esto con el fin de buscar el mejor rendimiento de sus subalternos. Es por eso que considero que los líderes necesitamos desarrollar iniciativas laborales en pro del fortalecimiento del desempeño de nuestros trabajadores, por lo cual a través de este ensayo de tipo expositivo, se pretende cuestionar lo siguiente:

¿Cuál es la razón por la cual debo ser un líder que motiva a los trabajadores civiles en el Ejército?

Enfatizo en que un ser humano motivado desarrolla todo su potencial y su capacidad laboral en cualquier organización, siendo esta la forma como se alcancen los objetivos propuestos, mejorando el buen nombre de la institución y la calidad de vida de cada uno de sus integrantes, y cumpliendo con la exigencia necesaria en el desarrollo de los procesos de calidad.

El resultado de los objetivos propuestos está asociado a la calidad de liderazgo que emplee la institución y lo eficaz que sean sus subalternos en el cumplimiento de las tareas propuestas. Por ende es necesario ser un buen administrador (líder) que motive a las personas a su cargo y los lleve a convertir todas las debilidades en futuras fortalezas, reconociendo que hemos fallado en todos los niveles del mando con nuestros subordinados y que debemos construir una mejor calidad laboral de

manera interna y externa en la institución, resolviendo cualquier obstáculo que se presente y satisfaciendo las necesidades de nuestro entorno a corto, mediano y largo plazo dependiendo de los principios y valores con que se cuente.

En el presente ensayo se podrá evidenciar los conceptos y puntos de vista necesarios que van a mostrar más a fondo la importancia de motivar a los trabajadores civiles dentro del Ejército Nacional. Iniciaré con el tema de la importancia de la motivación y el liderazgo, para indicarle al lector el concepto y la idea principal, seguidamente se abordará la comunicación motivacional interna y externa en la institución, tercero trataré el manejo de personal enfatizando en la toma de decisiones y la importancia de capacitación en riesgos y gestión de la calidad como modelo de control institucional, cuarto mostraré algunos de los diferentes incentivos que utiliza la institución para mantener motivados a los trabajadores civiles, dentro de los cuales encontramos; los incentivos económicos, los programas de descuentos y promociones, los programas de bienestar y capacitación, los programas de formación profesional y salud ocupacional que se gestionan al interior del Ejército Nacional, y por último como quinto punto hablaré sobre el desarrollo laboral enfatizando en el cumplimiento de objetivos en beneficio de obtener los mejores resultados dentro de la institución y fuera de ella.

EL IMPACTO DE LA MOTIVACIÓN EN LA GESTIÓN DEL PERSONAL CIVIL EN EL EJÉRCITO NACIONAL

Motivación y liderazgo

La importancia de motivar a las personas, y el generar estímulos con el fin de elevar el ánimo y mejorar las condiciones laborales que impacten positivamente en el desempeño laboral del individuo y repercuta en el trabajo grupal y la obtención de resultados con calidad que se reflejen en los indicadores de productividad de la organización.

Según la Dra. Teresa Cruz Cordero, Consultora Gerencial del Centro de Estudios de la Economía Cubana de la universidad de la Habana. La motivación es “un estado interno que excita y sostiene el comportamiento del hombre”. Es una fuerza interna que mueve a las personas a realizar una acción. (Cordero, 2003, pág. 37) Teniendo en cuenta esta afirmación el trabajador debe entender la necesidad de nuevos retos y lograr el cumplimiento de lo que emprende, por ende debe estar motivado, entendiendo que la motivación nace desde el interior y no de las circunstancias presentadas. Para que la institución obtenga los mejores resultados en materia de calidad y servicio debe mantener motivadas a las personas, en donde desarrollen los mayores esfuerzos para cumplir con los objetivos propuestos sabiendo que su entorno depende de su desarrollo como persona y como profesional. El trabajador civil debe desarrollar un esfuerzo de motivación en todas las actividades, para que sus compañeros vayan hacia los mismos objetivos, de tal manera que las metas propuestas contribuyan a un mejor desempeño de cada uno de ellos. Jaime Maristany en su libro *Motivación claves para una empresa exitosa* dice que “La motivación es la llave para conseguir resultados”, (Maristany, 1994, pág. 139) las personas deben trabajar entusiasmadas y eso se da desde la cabeza,

ya que al líder le corresponde llegar hasta donde sea necesario para brindarles las mejores condiciones a sus subalternos.

Es muy importante la motivación dentro de cualquier organización, institución o creencia, teniendo en cuenta que los seres humanos nos movemos según nuestro estado de ánimo y según las condiciones de nuestro entorno. Es importante mantener a nuestros subalternos motivados porque así podremos eliminar el miedo de no alcanzar los objetivos propuestos, y llevarlos a persistir en alcanzarlos de tal manera que se convierta en su prioridad. En los diferentes equipos deportivos en el mundo se evidencia como los entrenadores se esmeran por motivar a sus deportistas, desde el desempeño individual en busca de un resultado grupal, realizando esfuerzos por encima de los que este cada uno dispuesto a dar. Por ello pienso que dentro de nuestra labor como líderes administradores de personas debemos actuar de la misma manera a la hora de motivar a nuestros subordinados, sabiendo que el resultado siempre será mejor que el esperado.

Hoy en día no solo se mide a las personas por su inteligencia, sino también por su capacidad de manejarse y administrar a otras personas, es por eso que he continuado con nuestro primer análisis quiero hablar sobre el liderazgo. Ya que un líder es aquel que tiene la capacidad de escuchar, y dar el reconocimiento a sus subalternos en todas las actividades, preocupándose por la formación y el desarrollo personal y colectivo de cada uno de ellos, y entendiendo las necesidades de las personas bajo su dirección. Es decir toda persona necesita una motivación y esta debe ser dada a través de la capacitación y el impulso en todas las actividades desarrolladas en su campo laboral, con el fin de que el mismo pueda potencializar todas sus destrezas y habilidades, función que debe desarrollar un líder sobre sus subordinados. John Maxwell dice que “el liderazgo es la capacidad y voluntad de conducir a hombres y mujeres a un propósito común y a un carácter que inspire confianza. (Maxwell, 2007, pág. 1) Dando alcance a esta apreciación, ser el líder en un grupo de trabajo representa retos importantes a la hora de potencializar el

desarrollo laboral de sus subalternos, llevándolos a competir en el desarrollo de las actividades de la organización, porque todas las personas deben tener la capacidad de mantener un ritmo de trabajo intenso, hacia un objetivo en común de manera responsable con el adecuado seguimiento y con unas metas que día a día los motiven a alcanzarlas produciendo la mejor calidad y servicio.

La comunicación motivacional

Pasando a nuestro segundo análisis considero que para que la motivación funcione se debe tener presente una excelente comunicación, la cual busca que cada persona se involucre en todas las actividades de la institución y que a medida que lo hace, sus pensamientos y habilidades se vayan incrementando en su capacidad laboral. Carlos Baez Evertsz en su libro, la comunicación efectiva menciona que “el objetivo de la comunicación institucional es presentar el papel de la institución, para afirmar identidad e imagen; poner en conocimiento el conjunto de sus actividades y acompañar la política de la institución”. Es una comunicación global en donde desarrolla funciones de comunicación interna y externa. (Evertsz, 2000, pág. 108) Evertsz se refiere a la importancia de fomentar la comunicación de manera interna y externa como principal imagen de una institución y mostrar la gestión de sus procesos de manera continua y eficaz, es por eso que presenta dos tipos de comunicación que deben tenerse en cuenta al momento de relacionarse con otros, la primera (la interna) de manera motivacional se desarrolla cuando la persona se involucra dentro de la institución, haciendo un feedback entre el líder y sus trabajadores y a medida que hace parte de ella, sus pensamientos, valores, habilidades y destrezas se ven enriquecidos, incrementando la productividad, conociendo las decisiones tomadas y que a su vez cada uno pueda expresar su opinión a través de diferentes canales específicos de comunicación. De esta manera es que la interacción con las demás personas debe llevar a un trabajo en equipo adecuado mejorando cada día los resultados propuestos, y que esta relación genere un ambiente más agradable y relajado, por eso el administrador del talento humano

debe poseer una confianza motivacional hacia cada uno de sus subalternos y en sí mismo, fortaleciendo la efectividad en el desarrollo de las actividades y que así se puedan evidenciar los buenos resultados, por eso su principal función es apoyar el proyecto institucional. La comunicación interna nos debe llevar a producir una mejor calidad del servicio, ya que de la manera como se desarrolle mejor el ambiente dentro de la institución así mismo será el comportamiento de cada uno de sus miembros y los resultados obtenidos de la institución, en bien de la seguridad y el manejo de los recursos del estado.

La segunda comunicación (la externa) de manera motivacional es igual de importante que la primera, y es fundamental en el buen funcionamiento de nuestra institución, porque de esta manera es que nos damos a conocer ante la población civil, proyectando la mejor imagen de nuestra labor por medio de nuestras acciones y nuestro trabajo día a día, para eso se usan los medios de comunicación y las acciones cívico militares que desarrolla la fuerza. Los trabajadores deben tener una motivación constante que los lleve a incrementar la calidad de vida y el buen nombre de nuestra institución, ese es el reflejo de la comunicación desarrollada de manera interna y externa desarrollando su acción objetiva sobre el medio social, es por eso que debemos motivar a nuestro trabajadores civiles en el Ejército Nacional, debido a que ellos están sujetos a estas clases de comunicación basados en principios y valores que puedan manejar dentro de su ambiente familiar y social, fomentando el buen nombre de la institución y acreditando el desarrollo de los procesos en materia logística y operacional.

El manejo de personal (toma de decisiones)

En nuestro tercer punto a tratar quiero resaltar que cuando hablamos de motivar a nuestros subalternos dentro del Ejército Nacional, debemos estar hablando de desarrollar un excelente manejo de personal de acuerdo a las condiciones y

características de su entorno, el esfuerzo planeado que se desarrolle busca mejorar la eficacia y eficiencia de los trabajadores, mediante intervenciones en los procesos fundamentales de la fuerza pública. El manejo de personas debe buscar la interacción entre ellas y los diferentes grupos a partir de estrategias de liderazgo y comunicación en el trabajo grupal, para que exista una mayor productividad basada en la motivación del personal. La Doctora en administración de negocios Lourdes Munch Galindo en su libro *Gestión Organizacional, enfoques y procesos administrativos*, habla sobre la integración de personal como la “Función a través de la cual el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes, comprende los recursos materiales y humanos.” (Galindo, 2010, pág. 118) Por ende como líderes debemos analizar el entorno de los procesos que desarrolla la institución y el manejo que se le dan a los mismos para su cumplimiento, haciendo frente a las necesidades del personal tanto en el presente como en el futuro, asegurando su efectividad y enfatizando en la evaluación y el control hacia el mejoramiento continuo de los procesos.

Considerando la motivación de nuestros subordinados como el principal enfoque y dentro del tema de manejo de personal para que nuestros líderes puedan tomar las mejores decisiones es fundamental resaltar la necesidad de desarrollar un excelente control de los procesos dentro de la institución, como lo dice la Dra. Lourdes Munch Galindo quien menciona en su libro *Fundamentos de Administración* que “la cultura de calidad total propone que la prevención es la mejor forma de control, porque si se planean las actividades y se capacita al personal para trabajar eficientemente, lo más probable es que se minimizaran los errores y se evitara el control correctivo”. (Galindo, 1997, pág. 172) Siendo este (el control) un aspecto fundamental a la hora de motivar adecuadamente a nuestros subalternos inculcándoles la necesidad de prevenir los riesgos a corto, mediano o largo plazo; es por eso que el control de cada una de las actividades es un proceso muy importante dentro de la labor de un líder, teniendo en cuenta que las cosas

funcionan de acuerdo a la manera como se vigilen, desarrollando un adecuado planeamiento, capacitación y prevención, inculcando la necesidad de cumplir cada uno de los objetivos de manera segura, y que de esa forma se eviten fallas dentro de la motivación del personal y el empleo correcto de las capacidades de cada uno de ellos.

Un líder debe ejercer diferentes tipos de control, como lo dice Guillermo Guerra en el Manual de Administración de Empresas Agropecuarias, (Guerra, 1998, pág. 493) los cuales pueden ser preliminares para que se pueda anticipar a cualquier situación o problema, concurrentes que se mantengan mientras se da el desarrollo normal de las actividades y de retroalimentación para que se tomen medidas con el fin de mejorar ciertos puntos específicos que fallaron y que se desea que no se vuelvan a presentar en el futuro. Si aplicamos estos diferentes tipos de control según sea el caso podremos tener una participación más directa con nuestros subalternos debido a esto mejorara nuestra capacidad a la hora de tomar decisiones de manera clara y sencilla, ya que la supervisión directa nos permitirá a los líderes controlar y darle manejo a los diferentes problemas y por lo tanto hacer las correcciones pertinentes que contribuyan con la motivación de los subalternos de manera individual y grupal. Los líderes debemos confiar en sí mismos y en nuestras capacidades, siendo autónomos a la hora de tomar las mejores decisiones, respetando los puntos de vista de nuestros subalternos, siendo verdaderos motivadores, que promuevan el compañerismo y el respeto de los ideales de los demás. Todos los seres humanos somos diferentes como lo dice José María Garteiz en su publicación “somos diferentes” (Garteiz, 2010) es por eso que tenemos diferentes puntos de vista algunos más creativos que otros, pero nunca menos importantes.

Incentivos (económicos, convenios interinstitucionales, formación profesional)

Un punto muy importante que influye en la motivación interna del individuo, que facilita las relaciones con el personal subordinado y que es fundamental para el desarrollo de los procesos, son los derechos económicos con que cuentan los trabajadores civiles, los cuales están establecidos en el decreto No. 187 de 2014 del Departamento Administrativo de la Función Pública, los cuales nombrados de la siguiente manera dicen: En el artículo 18 que quienes sean destinados en comisión al exterior ya sea por estudios o tratamiento médico tienen el derecho de percibir en dólares el 2% de su sueldo básico mensual, en el artículo 19 dice que cuando cumplan comisiones individuales de servicio fuera de su guarnición sede, que no exceda de 90 días tendrá derecho hasta el pago del 10% de su sueldo básico mensual por cada día que pernote fuera de su sede, en el artículo 20 dice que tienen derecho a la prima de navidad equivalente a la totalidad de los haberes devengados en el mes de noviembre de cada año según sea su grado y cargo, en el artículo 21 dice que tienen derecho a una prima de instalación siendo casados o con unión marital de hecho o con hijos cuando se salga o llegue del exterior del país, en el artículo 25 dice que tienen derecho a una bonificación mensual de \$11.312, como seguro de vida colectivo y en artículo 26 dice que tienen derecho al subsidio y la prima de alimentación por un monto mensual de \$44.976. (Decreto No. 187 de 2014, págs. 6,7,8,9) Lo cual evidencia que se mantiene una preocupación por mejorar el bienestar y la necesidad de mantener motivados al personal civil que labora en nuestra institución, pero es muy poca la evidencia como lo vemos en la gráfica de la cantidad de personal que se ve beneficiado, ya que la prioridad en estos casos es para los militares uniformados y ya en caso secundario nuestros trabajadores civiles quienes son los que aseguran la efectividad en el cumplimiento de los procesos, y desarrollan procesos de gestión atendiendo las necesidades de los miembros de nuestro ejército nacional.



Figura No 1. Beneficios asignados y no asignados a civiles del Ejército en el 2014.

Fuente: (Jefatura de Desarrollo Humano, 2014)

Otro punto de motivación hacia nuestros trabajadores civiles son los programas de descuentos y promociones, las llamadas alianzas (Dirección de Bienestar sectorial y salud, 2012) que van encaminadas hacia él y su familia que ofrecen ayudas económicas y mejores condiciones de vida para el personal civil del ministerio de defensa, mejorando su calidad de vida y la capacidad de desarrollar una mejor calidad en sus funciones, facilitando el desarrollo de los procesos y el control de calidad de los mismos. A la fecha contamos con 5.521 trabajadores civiles en la institución los cuales pueden acceder a estas alianzas en cualquier momento con su núcleo familiar, presentando su certificación laboral o fichero de la unidad castrense, teniendo en cuenta que estas alianzas aplican condiciones y restricciones y pueden estar sujetas a cambios. No existe una estadística que muestre la cantidad de veces que los trabajadores civiles han hecho uso de estos convenios, pero actualmente hay muy buena información a través de las páginas del ministerio para que ellos conozcan cada uno de estos beneficios, o a través de

la Dirección de Bienestar y Disciplina del Ejército, la cual ha desarrollado estos convenios con el objetivo principal de brindar mejores condiciones para cada uno de los miembros de la institución y que todos nuestros trabajadores sientan un respaldo ante cualquier necesidad o actividad que se presente en su núcleo familiar.

Tabla No. 1

DIRECCION DE BIENESTAR SECTORIAL Y SALUD - MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL		
ALIANZAS		
CONVENIO		NOMBRE
CUIDADO CORPORAL Y SALUD 	AUROS SPA CENTRO QUIROPRACTICO DOCTOR DANIEL CHIDO COLSANITAS A NIVEL NACIONAL FAJATE A NIVEL NACIONAL SIESUA BOGOTA, CALI Y MEDELLIN SONRIA A NIVEL NACIONAL GMO QUANTOS SOULIVE COLOMBIA PERFUMERIA	
CONVENIO		NOMBRE
DIVERSION 	CITY PARK CORPORACION PARA LA RECREACION POPULAR CALI DIVERCITY BOGOTA, MEDELLIN Y BARRANQUILLA JARDIN BOTANICO DEL QUINDIO MUNDO AVENTURA PANACA QUINDIO PANACA SABANA PARQUE NACIONAL DEL CAFÉ PARQUE NACIONAL DE CHICAMOCHA PARQUE KANDU TERMALES SAN VICENTE SANTA ROSA DE CABAL - RISARALDA ZOOLOGICO SANTA CRUZ - MESITAS ZOOLOGICO DE CALI	
CONVENIO		NOMBRE
DEPORTE Y FORMACION ARTISTICA 	ESCUELA DE FORMACION ARTISTICA BALLET-RITMOS NAC./INTER. NIJISKY ESCUELA DE FORMACION DEPORTIVA EDWIN GUEVARA - PATINAJE CLUB SOCIAL DEPORTIVO LAVERDIERI CLUB DE FUTBOL REAL MADRID BOGOTA YAMAHA MUSICAL BOGOTA, CALI Y MEDELLIN	
CONVENIO		NOMBRE
EDUCACION 	COLEGIO ASPAEN ENTREVALLAS (CALI) COLEGIO ASPAEN JUAN NAMBU (CALI) COLEGIO ASPAEN LICEO TACURI (CALI) COLEGIO ASPAEN TAYANA (CALI) INPAHU - BOGOTA NATURAL ENGLISH BOGOTA - CALI UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA CORPORACION UNIVERSITARIA REPUBLICANA UNITEC BOGOTA UNIVERSIDAD INCCA BOGOTA - CARTAGENA IDEAS BOGOTA, MEDELLIN, VILLAVICENCIO FUNDACION DE EDUCACION SUPERIOR NUEVA AMERICA BOGOTA	
CONVENIO		NOMBRE
HOGAR 	COLCHONES EL DORADO A NIVEL NACIONAL EL PALACIO DE LA ESMERALDA BOGOTA - ZIPAQUIRA ALMACENES ÉXITO A NIVEL NACIONAL CASTILLO SEGUROS	

DAVIVIENDA
 CONSTRUCTORA MODULAR
 CONSTRUCTORA C Y G
 MUDANZAS CHICO A NIVEL NACIONAL

CONVENIO	NOMBRE
RESTAURANTES Y COMIDAS 	CROWNE PLAZA TEQUENDAMA BOGOTA A NIVEL NACIONAL PRESTO A NIVEL NACIONAL PIZZA PIZZA A NIVEL NACIONAL REPOSTERIA ASTOR MEDELLIN
ROPA Y CALZADO 	KOSTA AZUL A NIVEL NACIONAL ALBERTO Vo5 A NIVEL NACIONAL FACOL / SEVEN . SEVEN / PAT PRIMO A NIVEL NACIONAL BESAME A NIVEL NACIONAL SANZO BOGOTA
VEHICULOS 	AUTOMERCOL AUTONAL MI CARRO A GAS BOGOTA HYUNDAI COLOMBIA SUZUKI MOTORS A NIVEL NACIONAL MARCALI BOGOTA
VIAJES Y HOTELES 	COOPETRAN A NIVEL NACIONAL GRUPO CORAL EASYFLY BOGOTA HOTEL EXPOSUITE / BOGOTA HOTEL - LA ALBORADA - MELGAR HOTEL LETOLIE / BOGOTA HOTEL TOCAREMA / GIRARDOT TURISMO UNIVERSIDAD Y RUMBOS BOGOTA TRAVEL ACCES HOTELES ESTELAR S.A.

Fuente: (Dirección de Bienestar y Disciplina del Ejército, 2014)

Actualmente la Dirección de familia y asistencia social del Ejército maneja como principal programa de bienestar y capacitación según el artículo 19 ley 789 de 2002, (Colombia, 2002, pág. 10) un convenio con la caja de compensación familiar CAFAM; el cual fue renovado el 11 de agosto de 2014, donde los trabajadores civiles del ejército, también sus padres, conyugue e hijos hasta los 23 años, pueden acceder de manera gratuita a todos sus beneficios, por lo cual no tiene ningún descuento por nomina, pues el pago de los aportes a esta caja de compensación los hace directamente la institución de manera mensual. Los tres servicios básicos que brinda el convenio son: Recreación, Capacitación y Turismo Social, la prestación de servicios es a nivel nacional, pero además si quieren obtener los servicios de educación y postulación de subsidio de vivienda deben autorizar el descuento por nómina del 1.4% de su salario básico mensual. A continuación resalto la estadística de la cantidad de trabajadores civiles con que cuenta nuestro ejército,

quienes son los que pueden gozar de todos los beneficios mencionados en el presente punto.

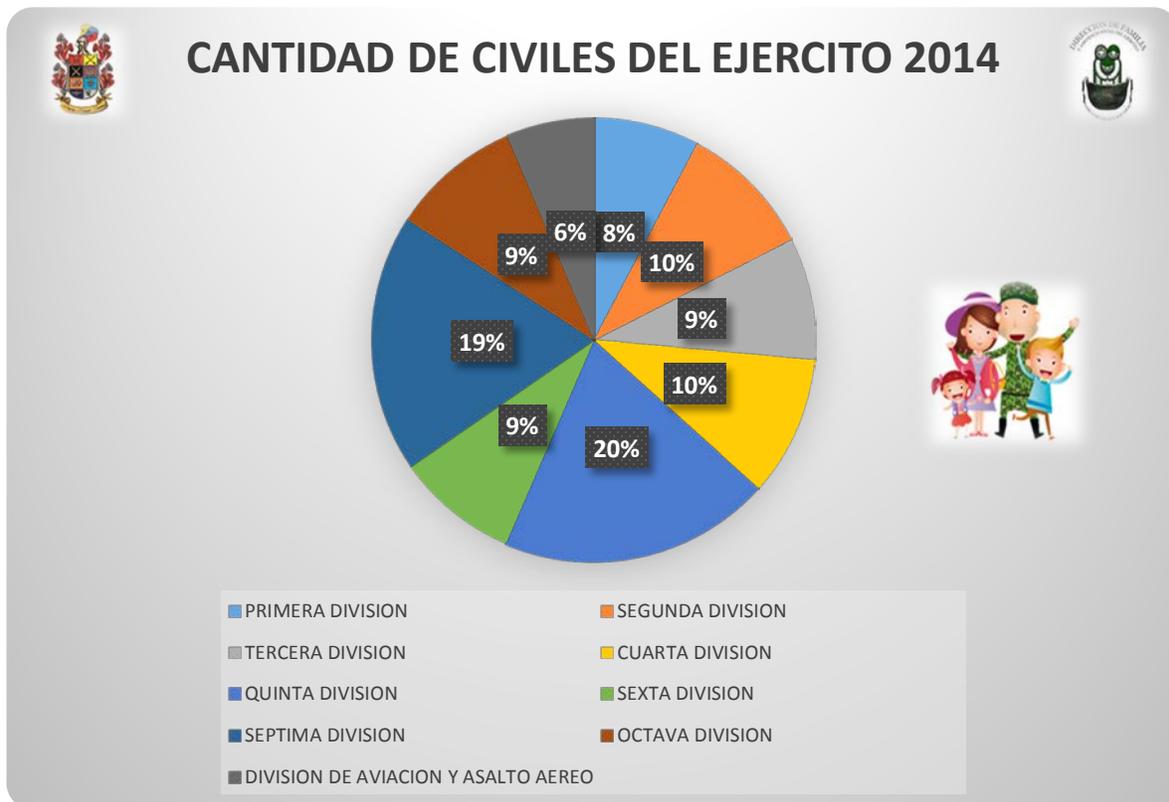


Figura No 2. Cantidad de Civiles del Ejército 2014.

Fuente: (Jefatura de Desarrollo Humano, 2014)

Hoy en día la dirección de preservación de la integridad y seguridad del Ejército dentro de los programas de formación profesional y salud ocupacional desarrolla campañas a todas las unidades sobre prevención en riesgos profesionales, fomentando la prevención en salud y en accidentes laborales, por ende va extendida a todos los miembros del Ejército Nacional, y es obligación difundirla en todas las unidades, por tal motivo no existe una estadística porque es de obligación cumplimiento para todos los integrantes de nuestra institución. Es por esta razón que nuestros trabajadores civiles, reciben un adecuado conocimiento en OHSAS

18001 y la formación en líderes en salud y seguridad en el trabajo. (Dirección de preservación y seguridad del Ejército, 2014)

Desarrollo laboral (cumplimiento de objetivos)

Como último punto a tratar en el presente ensayo quiero resaltar como el desarrollo laboral produce excelentes resultados, encaminados siempre a la mejora continua de los procesos y al cumplimiento de los objetivos trazados en la institución porque cuando las cosas están funcionando como se planearon y se mantiene la motivación y el reconocimiento, las personas rinden de una mejor manera y se empeñan por continuar produciendo los mejores resultados, entendiendo que cada uno es importante para la institución y que su aporte es fundamental para el éxito. No se puede caer en la rutina, o en aspectos como la falta de cambio organizacional como lo dice Alan Mills gerente de talento humano de Deloitte Colombia. Por eso es responsabilidad del líder mantener motivados a nuestros trabajadores con el fin de obtener el mejor potencial de las capacidades de cada uno de ellos. Por su parte Cristina Bustamante periodista del diario Portafolio en casa Editorial El Tiempo considera que “la cultura de una organización es el principal enemigo del cambio, ya que la tendencia es siempre estar en la zona de confort, y seguir siempre según como se están acostumbradas a hacer las cosas”. (Bustamante, 2013) Lo cual hace mucho daño a la evolución de las ideas y hace necesario crear motivaciones que promuevan el cambio y el mejoramiento continuo de la institución.

En su escrito sobre Motivación y Satisfacción laboral La Dra. Teresa Cruz Cordero expone la experiencia de una empresa productiva y señala que la cultura de una organización, puede definirse como “una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, consta de un sistema valores y creencias básicas que se manifiestan en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el

estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado”. (Cordero, 2003, pág. 36) Por eso actualmente en las organizaciones se busca implementar estrategias que lleven a cumplir con los propósitos y metas usadas para motivar a las personas dándole cumplimiento al alcance de todos los objetivos, a corto, mediano y largo plazo, como el desarrollo laboral, que busca contar con las mejores condiciones, minimizando los riesgos que puedan presentarse en el desarrollo de las actividades dentro del clima laboral en donde se debe enfatizar en las relaciones entre los trabajadores y sus superiores, basadas en las situaciones que le rodean y afectan su desempeño, como lo son: el reconocimiento por escrito de los logros alcanzados, el reconocimiento verbal en formaciones y delante de las demás personas, y la capacitación necesaria para que la competencia cada día sea más productiva en beneficio de nuestra institución.

El desarrollo organizacional es un punto fundamental para que nuestros hombres estén motivados, Richard Beckhard fundador del campo del desarrollo organizacional y consultor pionero en temas de administración del cambio, considera que este desarrollo es “un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento”. (Beckhard, 1973) Por ende todo el esfuerzo desarrollado en las diferentes unidades militares debe ser conocido por cada uno de los miembros de la institución, teniendo en cuenta que para alcanzar el éxito debemos trabajar en el cumplimiento de procesos de calidad, que nos lleven a dar los mejores resultados; desde la alta gerencia hasta el cargo más bajo dentro de la institución.

La motivación de los individuos debe llevar a la satisfacción de las necesidades de cada uno de los miembros de la institución, por lo mismo se debe buscar que las personas tengan una meta y un propósito en común, conforme a las exigencias o

demandas del medio en el que se encuentren, logrando así eficiencia en todos los procesos que componen la institución según el campo que se desempeñe; la capacitación y el aprendizaje es la vía que lleva a cumplir con esas exigencias del entorno. Como dice Eduardo Martínez y Francisca Martínez en su libro *Capacitación por Competencia*, “El aprendizaje es un proceso psicológico complejo que comprende las capacidades y las motivaciones de los individuos”, (Martínez, 2009, pág. 107) por ende a través del aprendizaje se obtienen habilidades y destrezas que producen cambios en el comportamiento de las personas, es por eso un aspecto fundamental a la hora de evaluar el rendimiento de los individuos dentro de nuestra fuerza pública.

Para que un trabajador se desempeñe adecuadamente dentro de un desarrollo laboral, debe inculcársele que debe ser competitivo, con el fin de potencializar las cualidades del mismo y de esta manera obtener los mejores resultados en materia de calidad y desempeño, aplicando el conocimiento en el desarrollo de las actividades; el tener la voluntad emocional y la motivación de desarrollar las diferentes labores que se presenten y el hacer las cosas dentro de los parámetros de la institución. Al estar involucrados, los trabajadores participan activamente en el propósito de alcanzar que nuestra institución mantenga la mejor calidad de rendimiento y responda a las condiciones constantemente cambiantes de nuestro entorno.

Roy Taylor en su escrito sobre la Biografía de George Halas señala que este fue el jugador y entrenador que obtuvo más triunfos en la historia del fútbol americano, ya que hacía lo que fuera necesario por obtener los mejores resultados en su equipo, y la motivación de los jugadores era fundamental para su buen desempeño, Señala además que Halas decía que “uno tiene que hacer cualquier cosa que sea necesaria”, para que su equipo fuera el mejor realizando cada día algo más de lo normal (Taylor, 2007) A los trabajadores de nuestra fuerza se les debe inculcar que no deben solo contentarse con cumplir con las metas propuestas, sino que deben ir

mucho más allá de lo que son capaces, hasta el punto de sentirse a gusto en su entorno laboral, ya que así será más productivo y demostraran un mejor desempeño en los resultados obtenidos.

Para no caer en el error por la falta de motivación y preocupación por los individuos, es muy importante la forma como los líderes desarrollen un sistema apropiado que le permita a la institución alcanzar sus metas y cumplir sus objetivos de la manera más eficiente, facilitando el trabajo en equipo, dándole la importancia y el valor al trabajo de las personas, ayudándolos a enfrentar cualquier clase de cambio para que se cumplan ciclos más rápidos y eficientes en beneficio de la institución. La motivación no solo gira alrededor de lo laboral sino también cuando un superior se preocupa por el ámbito personal del trabajador, cuando sin ser excesivo en los permisos, permite que el trabajador pueda desenvolverse en sus asuntos familiares sin dejar de lado la responsabilidad de manera que mientras trabaja no está pensando en los problemas exteriores sino concentrado en dar lo mejor de sí a nivel laboral día a día.

CONCLUSIONES

El resultado sobre el impacto de la motivación dentro de nuestros trabajadores civiles en el Ejército Nacional refleja que actualmente se desarrollan mecanismos para impulsar a nuestros subordinados a dar lo mejor de sí y emplear su máximo potencial para cumplir con los objetivos de la institución, pero los líderes desconocen la necesidad de emplear mecanismos adecuados que vallan más allá de solo dar órdenes, siendo que es necesaria la preocupación motivacional usando estrategias laborales sobre cada una de las personas bajo su cargo. El proceso motivacional en la gestión del personal civil se debe desarrollar teniendo en cuenta el liderazgo por parte de los comandantes de manera que impacte eficazmente en el trabajador y conduzca a la institución a obtener la mejor calidad en los procesos de calidad.

A su vez hemos podido evidenciar como es necesaria una buena comunicación en la institución ya que en muchos casos se presenta de manera objetiva, y autoritaria, es por eso que el desempeño de cada uno de nuestros civiles muchas veces no es el mejor, por ende es necesario ese impulso motivacional en todas las unidades por parte del líder que sepa comunicar sus ideas y utilice los medios necesarios para capacitar y orientar a sus subordinados, desde una comunicación global abarcando de manera interna y externa las necesidades del personal a su cargo para que se vea el incremento en la productividad y el mejoramiento continuo de los procesos.

No existe la manera de mantener una motivación sobre nuestros trabajadores civiles, si no tomamos las mejores decisiones en pro de mantener un adecuado manejo de personal, el cual nos lleve a través del control de los procesos de calidad a desarrollar mecanismos de capacitación y prevención hacia la obtención de los objetivos de la institución. A través de este ensayo he mostrado como algunos incentivos ya sean económicos, interinstitucionales y de formación profesional, son creados por el Ejército o por el Ministerio de Defensa, para motivar a nuestros hombres, pero muchas veces no son utilizados por el desconocimiento de los mismos y por el mal desarrollo del liderazgo por parte de los comandantes en las diferentes unidades militares.

En definitiva el impacto motivacional sobre cada uno de nuestros trabajadores civiles es fundamental, partiendo del principio que las personas rinden y se desempeñan de una mejor manera si se encuentran motivadas, siendo capaces de mostrar un mejor potencial hacia la obtención de mejores resultados. Por eso he desarrollado el presente ensayo, para que los líderes entiendan la responsabilidad sobre la motivación de las personas a su cargo y lo importante de esforzarse desarrollando estrategias que satisfagan sus necesidades y las de su entorno, pero

siempre encaminados hacia la calidad y cumplimiento de los objetivos de la institución.

REFERENCIAS

- Beckhard, R. (1973). *Desarrollo organizacional. Estrategias de interrelacion humana para el desarrollo de organizaciones*. Mexico: Fondo Educativo Interamericano.
- Bustamante, C. (15 de 11 de 2013). *Portafolio.co*. (n. sa, Ed.) Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/cultura-organizacional-empresas>
- Colombia, C. d. (27 de diciembre de 2002). Ley 789 de 2002. *Ley 789 de 2002*. Bogotá, Colombia. Obtenido de http://www.fondoemprender.com/bancoMedios/Documentos%20PDF/ley_789-2002.pdf
- Cordero, T. C. (2003). *Motivacion y satisfacción laboral. La experiencia de una empresa productiva*. La Habana: Cuba Siglo XXI. Obtenido de http://www.nodo50.org/cubasingloXXI/economia/cruz1_280203.pdf
- Direccion de Bienestar sectorial y salud. (2012). *Policia .gov.co*. Obtenido de http://www.policia.gov.co/imagenes_ponal/masivos/bienestar_boletin.pdf
- Ejercito Nacional. (2014). *Jefatura de Desarrollo Humano*. Obtenido de <http://www.ejercito.mil.co/?idcategoria=253763>
- Ejercito Nacional de Colombia. (2014). *Direccion de Bienestar y Disciplina del Ejército*. Obtenido de <http://www.ejercito.mil.co/?idcategoria=318675>
- Ejercito Nacional de Colombia. (2014). *Jefatura de Desarrollo Humano*. Obtenido de <http://www.ejercito.mil.co/?idcategoria=253763>
- Evertsz, C. B. (2000). *La comunicación efectiva*. Santo Domingo: BÚHO. Obtenido de http://books.google.com.co/books?id=dKetaOluV_sC&pg=PA108&dq=comunicacion+inter+na+y+externa+en+las+organizaciones&hl=es&sa=X&ei=ArTfU6LfH9PKsQSEqlGoAg&ved=0CCIQ6AEwAA#v=onepage&q=comunicacion%20interna%20y%20externa%20en%20las%20organizaciones&f=false
- Galindo, L. M. (1997). *Fundamentos de Administración - Casos y prácticas*. Mexico: TRILLAS. Obtenido de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:xVCK-ZsXyewJ:www.cleaedu.com/portal/2013-01-29-01-30-58/2013-02-12-23-44-10/libros/category/10-administracion%3Fdownload%3D47:fundamentos-de-la-administracion+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co>
- Galindo, L. M. (2010). *Gestión Organizacional, enfoques y procesos administrativos*. Mexico: Pearson.

- Garteiz, J. M. (10 de Septiembre de 2010). *My coach*. Obtenido de <http://www.mycoach.es/2010/09/10/somos-diferentes/>
- Guerra, G. (1998). *Manual de Administración de Empresas Agropecuarias*. San Jose de Costa Rica: Centro Iberoamericano de Documentación e Información Agrícola. Obtenido de <http://books.google.com.co/books?id=dLLYWCOylZUC&pg=PA493&dq=tipos+de+control+preliminar+concurrente+retroalimentacion&hl=es&sa=X&ei=aEPH9HUI6LQ7AahyYH4Dw&ved=0CBkQ6AEwAA#v=onepage&q=tipos%20de%20control%20preliminar%20concurrente%20retroalimentacion&f=f>
- Maristany, J. (1994). *Motivación Claves para una empresa exitosa*. Buenos Aires, Argentina: Layetana Ediciones. Obtenido de http://comunidadilgo.org/contenido/porta1/portaldoc24_3.pdf?44d089bc81a22b4b72d38e0ebdbda06b
- Martínez, E. (2009). *Capacitación por Competencia*. Santiago de Chile: Eduardo Martínez y Francisca Martínez. Obtenido de http://www.sence.cl/sence/wp-content/uploads/2011/04/DocumentoEstudio_CapacitacionporCompetencias.pdf
- Maxwell, J. (2007). *Las 21 cualidades indispensables de un líder*. Nashville Tennessee Estados Unidos: Grupo Nelson. Obtenido de http://books.google.com.co/books?id=TpKs0MRaUzAC&printsec=frontcover&dq=las+21+cualidades+de+un+l%C3%ADder+seg%C3%BA+n+john+c.+maxwell&hl=es&sa=X&ei=UZ_hU5omiqbIBNuXgMAK&ved=0CBkQ6AEwAA#v=onepage&q=los%20lideres%20son&f=false
- Nacional, E. (2014). *Dirección de preservación y seguridad del Ejército*. Obtenido de <http://www.ejercito.mil.co/?idcategoria=231625>
- Publica, D. A. (07 de febrero de 2014). Decreto No. 187 de 2014. *Departamento Administrativo de la función Pública Decreto No. 187 de 2014*. Bogotá DC., Colombia. Obtenido de http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=2060
- Taylor, R. (2007). *Bearshistory*. Obtenido de <http://www.bearshistory.com/lore/georgehalas.aspx>