

**HERRAMIENTAS GERENCIALES QUE DEBE TENER UN MILITAR LÍDER
DE LAS FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA**



Mayor. **JULIO HELBER BARRIENTOS URREA**

Cód. d0103533

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENSAYO DE GRADO

BOGOTÁ.

2014

**HERRAMIENTAS GERENCIALES QUE DEBE TENER UN MILITAR LÍDER
DE LAS FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA**



Mayor. **JULIO HELBER BARRIENTOS URREA**

Cód. d0103533

Dr. My. **JUAN CARLOS PEREZ PEREZ**

Asesor Metodológico

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENSAYO DE GRADO

BOGOTÁ.

2014

INTRODUCCIÓN

Hablar de liderazgo no es sencillo, en virtud que existen diferentes definiciones y puntos de vista entre los estudiosos de la materia, sin embargo: “Es bueno resaltar una versión al respecto; el liderazgo es un fenómeno social que puede ocurrir bajo una circunstancia determinada, lo que se manifiesta como la capacidad de un individuo de motivar o inspirar a una o más personas para trabajar con entusiasmo, dedicación, buen trabajo en equipo para alcanzar un objetivo determinado, cabe destacar que el liderazgo no se impone por designación de cargos, sino que se ratifica de forma espontánea con el despertar de un buen sentimiento de respeto, admiración, credibilidad y seguridad en torno a la organización y a la labor desempeñada”. (JHON HAMN, 2011)

A través del tiempo y con el paso de la historia se ha encontrado personas que tienen un desempeño más allá de sus expectativas y son los llamados líderes, las cuales crean, desarrollan y administran la cultura de la organización en cada una de las empresas, compañías, firmas e incluso como un Militar líder al interior de las Fuerzas Militares de Colombia.

Para tener una mejor claridad tenemos que hablar de la evaluación de competencias gerenciales 360 grados, es una metodología que nos permite evaluar las 10 Competencias Gerenciales Universales, como pueden ser: Equipos Efectivos de Trabajo, Coaching, Análisis de Problemas, Administración del Tiempo por mencionar algunas. El Análisis

cubre el enfoque del Evaluado, del jefe de él, los subordinados y los pares, de ahí el concepto 360 grados. El Análisis se hace totalmente en línea, sin necesidad de papeles y los resultados se obtienen al momento de introducir los datos. Los resultados se presentan graficados representando el grado de capacidad en cada una de las Competencias Gerenciales, se presentan en 4 gráficas que corresponden al Auto-evaluado, su jefe, los subordinados y los pares, cabe señalar que estas gráficas únicamente pueden ser vistas por el interesado y su jefe directo.

Para el análisis de los 360 grados se deben de realizar los siguientes procedimientos:

- ✓ Elaborar un análisis de las fortalezas y áreas de oportunidad de cada persona evaluada a través de Proceso de Competencias 360 grados, en donde se analicen los diferentes factores, como son la Auto-evaluación, las evaluaciones correspondientes a su Gerente, Pares y subordinados.
- ✓ Analizar las fortalezas y áreas de oportunidad en conjunto con el Gerente, desde el punto de vista de él.
- ✓ Realizar una retroalimentación con el Gerente realizando un análisis objetivo y profesional de la situación actual y de su Desarrollo Profesional. (Cravino, 2003)

	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Resumir la situación		
Determinar interés		
Expresar la idea		
Explicar como funciona		
Enfatizar beneficios claves		
Sugerir un cierre fácil		

Gráfico No 1: Análisis de la Presentación (Soto & Gabriel J. Soto)

Teniendo en cuenta lo anterior hay que tener en cuenta también la competencia gerencial KAIZEN: administración japonesa, **Kai** = cambio. **Zen** = bueno, = mejoramiento (Edwards Deming) Importancia al proceso y no al resultado. Se esfuerzan para que cada integrante de la organización mejore continuamente las imperfecciones características:

- ✓ Atención al proceso antes que a los resultados.
- ✓ Administración ínter funcional.
- ✓ Empleo de círculos de calidad y otras herramientas para apoyar el mejoramiento continuo.

Esta metodología de mejora continua nace del principio japonés del flujo natural y continuo de la energía, esto se aplica en la filosofía Kaizen con la eliminación de los obstáculos que impidan el uso más rápido, seguro, eficaz y eficiente de los recursos de la empresa.

El kaizer se basa en diferentes herramientas que ayudan a dar forma a la filosofía de una manera simple y entendible para cada área de la empresa:

- ✓ **Justo a tiempo:** Tiene como objetivo producir en la medida y condiciones que el mercado valla requiriendo, esta práctica tiene como resultado la disminución de inventarios evitando costos financieros.

- ✓ **TQM – Gestión de la calidad total:** El objeto de esta herramienta es la mejora de calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa, esta se basa en la aplicación de las herramientas estadísticas para el control de procesos.

- ✓ **TPM – Mantenimiento productivo total:** Tiene como objetivos la disponibilidad y confiabilidad de los equipos e instalaciones, con el fin de maximizar su utilización garantizando la seguridad para los operadores.

- ✓ **SMED:** Esta herramienta busca optimizar los cambios de herramientas disminuyendo costos y optimizado la utilización de los equipos.

✓ **5-S:** Busca generar disciplina e implantar orden y limpieza en el lugar de trabajo.

El esquema general del sistema Kaizen se centra en el esquema de motivación, Formación – Productividad – Competitividad – Rentabilidad. (Deming, 2010-2013).

Para que un Militar asuma satisfactoriamente su rol de **LIDER**, y de acuerdo con la observación de grandes personajes significativos en la historia ya sean estos buenos o malos como lo expresa el texto: “Los verdaderos líderes del mundo como lo han sido (Jesús, Gandhi, Teresa de Calcuta, Hitler, Bolívar, entre otros) se debe desarrollar ciertas características o elementos comunes, que han llevado a estos grandes líderes a tener un conocimiento y convicción de lo que realizarían en sus vidas; y como desde lo más pequeño buscan un verdadero sueño o visión del futuro, si bien puede entenderse de esta manera” (Kousner y Pozner, 1987).

No existe duda que tomaron riesgos, no solo sintieron miedo de la crítica, sino que la favorecieron, estimularon el sentimiento, manejaron altas expectativas de los demás miembros de su equipo y de su comunidad, tuvieron “olfato” sobre el futuro, vieron las cosas a largo plazo, comprendieron y respetaron los intereses creados, es decir, no fueron en contra de los valores de la comunidad, desarrollaron alianzas estratégicas y por eso hoy por hoy son reconocidos como los más grandes líderes de la historia.

“El Éxito de un Militar Líder de las Fuerzas Militares de Colombia”.

Es por esto que muchos autores, cientos de definiciones, recetas mágicas y cantidad de estilos de liderazgo han sido definidos mediante la aplicación de instrumentos que encasillan a unos y otros dentro de los mitos del liderazgo. Pero hoy más que nunca, se presenta una realidad que no se puede tapar ni esconder. Se necesita un tipo de líder diferente que sabe qué hacer, un líder que direcciona su propia vida y la de los demás, así mismo las organizaciones, obras entre otras, son dirigidas de una manera distinta, todo esto orientados a ayudar a los demás en la búsqueda de la verdad para tener una satisfacción laboral.

Es por esto que las Fuerzas Militares de Colombia deben formar personas orientadas a colaborar, de acuerdo a los modelos de vida que necesita este país; lo que contribuye a perfilar a las personas como Militares Líderes, mediante ejemplos concretos y sencillos y son estas personas las responsables de hacer que las diferentes misiones simplemente buenas, se transformen en misiones exitosas. En estos escenarios, las personas pueden ejercer su liderazgo de una manera diferente a la tradicional, direccionada a lograr que estas no hagan las cosas “porque toca” sino que se construyan verdaderos prototipos de líderes que “enamoren, seduzcan” y potencialicen a sus seguidores, con el fin de hacer las cosas mediante las herramientas que se les brindan por la vía de la capacitación; y por otra parte, lograr que los seguidores tengan motivos propios para querer hacer las cosas, mediante un proceso de enseñanza con el propósito de entrenar a otras personas para que estas también puedan llegar a ser líderes.

Como lo expresa Federico Archer: “El líder se hace; de otra manera, no existirían las escuelas de líderes; para la transformación y el conocimiento de sus fortalezas, habilidad

humana que logra la unión de un grupo y lo motiva para la consecución de ciertas metas". (ARCHER, FEDERICO, s.f.). Para las Fuerzas Militares los continuos cambios de la sociedad actual, la nueva agenda mundial, el crecimiento tecnológico y otros factores requieren nuevos modelos de liderazgo para los Militares líderes de nuestras instituciones, por lo cual es bueno potenciar a los hombres cabezas visibles de los equipos. Sin embargo para un liderazgo de alto rendimiento en tiempos de mayor exigencia, es fundamental abogar por un sistema de nuevas competencias necesarias como características primordiales para alcanzar el éxito, tomar las decisiones acertadas, correctas y oportunas.

Las Fuerzas Militares de Colombia debe poseer líderes, Militares, Gestores del cambio, Abiertos al mismo, Altamente competentes para emprender y alcanzar los objetivos propuestos, por ello es preciso incrementar el liderazgo del cambio, la capacidad de diseñar, desarrollar e implementar en un entorno optimo en las fuerzas, basados estos en principios, valores, normas, metas, prioridades y otros factores que promueven la adaptación, modificación y transformación equilibrada la moderación y el sentido común para el excelente desempeño en todos los campos, teniendo que al mismo tiempo se visualiza una paz anhelada por todos los colombianos esto nos hace pensar verdaderamente en los puntos anteriormente vistos y en ser cada día mejores en búsqueda de un buen liderazgo.

Campos que contienen una alta diversidad en el ámbito político, económico, social, ambiental y cultural requiere de la realización de múltiples y variadas tareas con los recursos básicos, pero sobre todo con el talento humano que tiene la fuerza. Por su parte

el liderazgo de personas que efectúan planes, políticas, y prácticas que aumentan el potencial individual y la cohesión del grupo fomentando una alta ética profesional.

Las fuerzas militares de Colombia también deben contar especialmente con la herramienta de Empoderamiento la cual promueve el desarrollo de capacidades (Competencias) a través del desarrollo de la autonomía de gestión y del autoabastecimiento. A través de esta herramienta, la organización les otorga a sus trabajadores (Militares en todos los grados), la tecnología e información necesaria para que hagan uso de ella de forma óptima y responsable, alcanzando de esta manera los objetivos propuestos.

Así mismo el Coaching en el mundo moderno es utilizado mediante el conjunto integrado de acciones orientadas a mejorar el desempeño de una persona (Militar), de manera que alcance su potencial (en ocasiones, en el proceso se redefine su perspectiva acerca de su potencial). También busca construir habilidades como comunicación, resolución de problemas, trabajo en equipo o ventas. También se utiliza con frecuencia para mejorar características personales como impacto o asertividad que es de gran importancia en el ámbito Militar pues lo que se busca es siempre estar en una mejora continúa constante.

Ahora bien, tenemos que tener en cuenta y claramente el concepto del Militar Líder, los diferentes tipos de enfoques referentes a los Militares y a las características en las que ellos se desarrollan pues encontramos definiciones que nos dicen “Exigen competencias

personales de estos líderes, su desarrollo se logran mediante la utilización de la tecnología cerebral. Esta tecnología es simplemente una nueva técnica de utilizar el maravilloso órgano del cuerpo humano llamado cerebro. Pero en los últimos diez años han sido los años del cerebro en términos de investigación científica” (CASTILLO, 2005).

Como lo expresa John Hamn “hoy se puede saber más de lo que se alcanzó a saber en los pasados doscientos años referente a su funcionamiento y, por ende, cómo potencializarlo para cualquier área de desarrollo y actividad humana. Conocimientos acerca de qué hace, cómo funciona, y las técnicas para su mejor uso son la clave del modelo de liderazgo del siglo XXI”. (HAMN, JHON, 2011). Es muy usual escuchar quejas de directivos, jefes, dueños de empresa, compañías, firmas, sobre el personal que labora en estas. A diario andan buscando maneras para aumentar la productividad de su personal, de encontrar la motivación al trabajo que los haga más eficientes. Es del todo cierto que esta es una historia que no se da en todo los casos, pero salvo ciertas excepciones las quejas son repetitivas en este aspecto, empleados que llegan tarde, apatía laboral, chismes, pereza, la ley del mínimo esfuerzo, ausentismo, indiferencia, falta de pertenencia entre otras son los lamentos que esbozan quienes ostentan cargos de dirección en las empresas de cualquier índole, no sólo privadas sino también públicas.

Como bien lo expresa Fishman Davis en su texto: “El camino del líder pretende comprar fórmulas mágicas es una muestra que quienes tienen la intención violar los principios nobles y auténticos. La discrepancia que se presenta en aquellos que ostentan ganas de poder les genera más pérdidas que lo que pueden comprar con todo el dinero. El

hecho de perder la fe de un empleado es lograr tener a un empleado zombi”. (FISHMAN, 2003).

El secreto si se le puede llamar así, está enmarcado en enseñanzas que se repiten una y otra vez a lo largo de la historia de la humanidad. Y en nuestro en nuestras Fuerzas Militares de Colombia, la mayor experiencia que se ha transmitido de generación en generación es el respeto, el cual no se compra, se gana, al igual que la admiración y la lealtad. Nuestros soldados se identifican fácilmente con lo que ven y sienten, estas conductas llevan a que la eficiencia, se construya sobre la base del ejemplo en su mayoría, y lo restante en lo que se oye. Claro en otras palabras, la mayor fuente de influencia está representada por los líderes de quienes se “supone” debe emanar el ejemplo guía que tanto predicán o en el peor de los casos imponen. Por eso, aquellos discursos altisonantes rayan ridículos ante los soldados que no dan crédito a las palabras que son abiertamente contradictorias en personas que poco aplican lo que dicen, y se debe ser altamente cuidadoso, en cuanto a decir sobre cómo actuar correctamente, sobre la ética del trabajo cuando del otro lado la vida del líder da muestras contrarias a lo que dice, al cumplimiento de los compromisos mínimos laborales como el llegar tarde, o el no cumplimiento de actividades inherentes a sus funciones, manipulación de influencias, manipulación de sus subalternos, en cambio los beneficios pesan del lado de su balanza, se evidencia lo injusto de las decisiones arbitrarias, y el uso de la crítica no construye. Se debe tener en cuenta que siempre será más fácil dar un consejo que vivirlo, es mucho más cómodo decirle a la gente que aprendan a trabajar unidos desde la distancia, que participar en ese tipo de procesos, es fácil asumir una cómoda posición de juez y criticar que ser parte, que ser luz, es más fácil ser un crítico que un modelo a seguir.

La autoridad es el poder, la potestad, la legitimidad o la facultad. Por lo general se refiere a aquellos que gobiernan o ejercen el mando; es un valor agregado que otorga el liderazgo, que como tema vigente y necesario en este tiempo; exige dar ejemplo más exigente a los Militares de las Fuerzas Militares de Colombia, ya que las palabras conducen, pero el ejemplo arrastra. De allí la importancia de tener en esos cargos no sólo a quienes por formación académica llenan los requisitos, aunque importante, no es el rasgo más deseable, el que sí resulta ser más que fundamental trascendental, es el ser humano que con la calidad, se gana el corazón de sus seguidores, y eso es una fortuna que no se compra con dinero.

Trabajar con personal a cargo, es un reto que exige todas las credenciales y eso no se aprende únicamente estudiando. Pretender que por el hecho de tener un título universitario de una prestigiosa universidad es tener el suficiente respaldo para dirigir con efectividad a los soldados de la fuerza, es como pretender leer un libro a manera de manual de instrucciones sobre “cómo ser un buen padre de familia” y considerar por eso que ya se hizo. Es importante, pero para nada suficiente.

Es también importante que los líderes de las Fuerzas Militares de Colombia, a la hora de ejercer el rol de líder, tengan claro que no hay que confundir autoridad con autoritarismo, con abuso del poder, con maltrato laboral; esto tiene muchas formas de darse, desde sutiles hasta agresivas. De acuerdo a lo manifestado por Dewelt: “La autoridad viene impuesta con el cargo que se tiene y genera obediencia maliciosa o por

obligación cuando no hay otra opción que imponerla, pero de esa a la autoridad que se gana porque es evidente que quien la ostenta vive con altos estándares de comportamiento, actúa dando ejemplo, porque da de lo que pide e incluso un poco más, porque aprende y también respeta.” (DEWETT, THOMAS, 2010).

Según el autor Hersey Blanchard y Johnson: “incorpora los elementos de coordinación y continuidad, cuando señalan que la organización es una unidad social, coordinada deliberadamente, compuesta de dos o más personas que funciona de manera más o menos continua para alcanzar una meta o varias metas comunes ”. (BLANCHARD, HERSEY, 1996). Para lograr los objetivos, las organizaciones, empresas, obras, e incluso las Fuerzas Militares, utilizan distintos tipos de recursos (financieros, técnicos, materiales y humanos). El proceso de combinar de manera óptima tales recursos para alcanzar aquellos fines es lo que suele denominarse administración con liderazgo.

La organización, puede ser definida de muy diferentes maneras. Por ejemplo Rosenzweig Kats la definen como la: “coordinación de hombres y recursos para el logro de ciertos objetivos”. (ROSENZWEIG, KATS. 2001). Pero indican, con un poco más del detalle, que la administración es un “proceso de trabajar con y por medio de individuos, grupos y otros recursos (equipo, capital y tecnología) para alcanzar las diferentes metas de la organización empresas, obras u otras”. Es de esta forma como el soldado líder de las Fuerzas Militares de Colombia, debe asumir el papel del líder buscando un tipo de comandantes que conduzca al favorecimiento y enriquecimiento profesional y humano de todas las personas que trabajan a su alrededor, para una óptima organización de liderazgo.

Dirigir una organización o una parte de ella supone un conjunto de responsabilidades. Un Militar Líder de las Fuerzas Militares debe cumplir ciertas funciones o si se quiere ver desde otra perspectiva, debe desempeñar determinados roles. Para ello tiene que aprender y desarrollar algunas habilidades y familiarizarse con ciertos conceptos que operen como base filosófica de una conducta.

Es bien polémico para algunos autores considerar que el liderazgo forma parte, entre otras, de las responsabilidades del gerente según afirmado por; Davis Newstrom: “El liderazgo es una parte importante, pero no es la única, además de liderar, señalan los gerentes también planean actividades, organizan estructuras y controlan recursos”. (NEWSTROM, s.f.).

Pero las tareas y las funciones de los Militares líderes de las Fuerzas Militares, deben dentro de su perfil profesional e integral que refleje sus perspectivas, aptitudes hacia el logro exitoso de los objetivos de sus funciones. Para esto es imprescindible que, estos líderes ejerzan el liderazgo de tiempo completo, y definiendo claramente su rol dentro de su equipo de trabajo, evitando así caer en actitudes equivocadas de managers, Comandantes de Batallones y líderes al mismo tiempo, lo que les dificultara la realización de sus tareas eficientemente.

Alcanzar objetivos organizacionales mediante la coordinación de los esfuerzos individuales de otros, no es un proceso que pueda dejarse al azar. Requiere la realización sistemática de un conjunto de actividades que suelen agruparse en varias funciones administrativas o gerenciales. Es el punto de partida del proceso administrativo, incluye

el establecimiento de objetivos y metas, y el diseño de estrategias para alcanzarlos pues los resultados de esta operación donde marcan el rumbo de la organización. Identificar las herramientas necesarias para la planeación, la ejecución de un cambio exitoso por parte de los Militares líderes de las Fuerzas Militares, es responder competitivamente en el entorno que buscamos para tal fin.

Pero se debe tener en cuenta que la labor de los diferentes Comandantes de las Fuerzas Militares, es de gran importancia para poder ser un Comandante líder en las diferentes instituciones, lo cual lo posiciona como un ejemplo a seguir, un arquetipo, un modelo al cual la mayoría de los hombres de las Fuerzas Militares por no decir que todas las personas quieren e imitar para lograr las propias metas y llegar a ser personas reconocidas y prestigiosas, caracterizándose por ser exitosas y sobresalientes entre determinado grupo, al cual pertenecen.

Es el líder de las Fuerzas Militares, el llamado a dar la orientación y activar el mantenimiento, a través de su actuar y en conjunto con el esfuerzo humano para dar cumplimiento a las misiones asignadas. Asimismo se incluye la motivación de los Militares para la realización de sus labores, la instauración de un liderazgo como guía, la coordinación de los esfuerzos individuales hacia el logro de objetivos comunes y el tratamiento de conflictos, la función de control busca asegurar que los resultados obtenidos en un determinado momento se ajusten a las exigencias de los planes. Incluye monitoreo de actividades, comparación de resultados con metas propuestas, corrección de desviaciones y retroalimentación para redefinición de objetivos del Ejército, si fuera necesario.

A finales de la década de los 60, Henry Mintzberg, “Quien intento que los gerentes lideres de las organizaciones trabajaran sin tregua en actividades breves, discontinuamente, orientados a la acción y en forma poco reflexiva”. (MINTZBERG, Managing, 2009). Realizan, además, actividades rutinarias, buscan información por medios no formales y, muy frecuentemente, apelan a su buen juicio o a su intuición para la toma de decisiones.

Como es natural un Militar, de cualquier nivel, ejerce una autoridad formal. Ocupa por lo tanto un status o posición social desde donde debe interactuar con otras personas. De tales interrelaciones surge un flujo de información que permite la toma de decisiones en la organización o la unidad que dirige, además establece diez roles que todo Militar desempeña cotidianamente, y los agrupó en tres conjuntos como bien se puede apreciar:

- ❖ Roles interpersonales: Asociados con la interacción del Militar con otros miembros de la organización: Superiores, Subordinados, Iguales y Personas externas a la organización.

- ❖ Roles informativos: Son los roles relacionados con la recepción, procesamiento y transmisión de información. La posición del Militar en la jerarquía organizacional le permite tejer una red de contactos (externos e internos) que le da acceso a información a la que, por lo general, no acceden los otros integrantes de su equipo.

- ❖ Roles decisorios: Conjunto de obligaciones y derechos vinculados con la toma de decisiones. El Militar utiliza la información disponible para fundamentar la escogencia de opciones entre diferentes alternativas.

Sería interesante, aplicar este concepto al trabajo de los militares es de mucha utilidad cuando se trata de determinar las habilidades que un Militar Líder potencial debe desarrollar para garantizar eficiencia en su desempeño. El comportamiento organizacional tiene su fundamento filosófico en una serie de conceptos sobre la naturaleza de las personas y de las organizaciones. Tales conceptos orientan al gerente en la comprensión de la conducta suya y de los otros y en el entendimiento de las organizaciones.

Así mismo en las Fuerzas Militares de Colombia se puede utilizar la teoría **Z** que nos dice que las personas pueden ejercer autocontrol y se auto motivan cuando se comprometen, las principales características que las organizaciones del futuro deben tener con objeto de incrementar las posibilidades de éxito en el logro de los objetivos organizacionales son:

- Empleo a largo plazo.
- Promueve constantemente a su personal.
- Ganancias no son consideradas como un objetivo ni como un método de evaluación en el proceso competitivo.

- Participación del personal en la toma de decisiones = Imprescindible.

- El espíritu del grupo es fundamental.

- Generalmente se muestra gran preocupación por el bienestar de subordinados y compañeros.

Todo esto sin importar el grado que se tenga ya sean oficiales, suboficiales, soldados o civiles que laboren en las Fuerzas Militares de Colombia, sin embargo se hace necesario indicar que en donde más se ven representados los dos primeros puntos del listado que son: Empleo a largo Plazo, y Promueve constantemente a su personal no son tenidos mucho en cuenta en lo que se refiere con el personal de soldados y civiles pues en lo referente a los soldados estos rotan mucho en lo referente a empleo a largo plazo por cuestiones de dureza del trabajo y estos a su vez casi no son promovidos constantemente, así mismo el personal de civiles que laboran la primera empleo a largo plazo es tenida en cuenta pues tienen una duración constante en su puesto designado pero en la segunda si hay falencia pues no son promovidos contantemente esto refiriéndonos que a la labor a la cual son contratados en esta misma son pensionados o jubilados.

Teniendo en cuenta todo lo anterior tenemos que tener en cuenta que también se debe de mirar la elección de temas a trabajar bajo la modalidad de planeación estratégica siendo esto muy importante para el Militar orgánico de la Fuerzas Militares de Colombia, esta selección es la siguiente:

- **Clasificación de los temas a trabajar**
- **Categorizar de acuerdo a la importancia de cada tema**
- **Categorizar de acuerdo a la facilidad de cada tema**
- **Categorizar por la combinación de importancia y grado de facilidad**

En el momento que se tengan estos parámetros podemos decir que tendremos esta tabla importante para poderla manejar y servirá como ayuda en todo lo relacionado con Planeación Estratégica.

MATRIZ DE ANÁLISIS DE DECISIÓN							
ÁREA	TEMAS	DOFA	IMPORTANCIA	FACILIDAD	SUMATORIA (IMPORTANCIA + FACILIDAD)	ORDEN SUGERIDO	ORDEN DEFINITIVO

Gráfico No 2: Matriz del Análisis de Decisión (Gabriel J. Soto).

CONCLUSIONES

Se puede decir que en las Fuerzas Militares de Colombia hay una percepción generalizada sobre las diferencias entre el líder y el Militar. El concepto de liderazgo es muy semejante al que trae la literatura internacional (particularmente la de Estados Unidos), aunque se encuentran algunas diferencias de énfasis. Las razones para la semejanza son en parte la persuasiva influencia cultural angloamericana en Colombia, la estratificación social, la educación internacional, los medios de comunicación y los requerimientos profesionales del trabajo Militar. Esta última es probablemente la razón más importante desde el punto de vista teórico, que indica que por encima de determinantes socioculturales están los organizacionales, los correspondientes a un sector productivo, a las características de la profesión Militar o los determinantes del desarrollo del sistema productivo.

Además se podrá decir que un Militar líder de las Fuerzas Militares tiene un estilo Militar participativo, que se distingue por una clara visión estratégica y establece políticas de personal orientadas por valores humanísticos y de desarrollo de la gente de su organización. La investigación está al servicio de cualquier Militar Líder de las Fuerzas Militares en toda su magnitud. La elección del problema, métodos de investigación, el uso de conocimiento científico y la experiencia fundamentan este proceso que se quiere dar a conocer.

Teniendo en cuenta lo anterior podemos dar un concepto positivo y veraz que el Militar Líder o colaboradores Líder de la Fuerzas Militares de Colombia es muy escaso en los

diferentes puestos de trabajo hay que realmente incentivar mucho más la utilización de **HERRAMIENTAS GERENCIALES** en todo nivel para que así se promuevan los militares líderes o colaboradores líderes en todo sentido al interior de nuestras Fuerzas, pues así se profesionalizara mucho más la parte laboral de todos nuestros colaboradores ya sean personal Militar y Civiles.

Por otro lado lo que buscamos con este ensayo es plasmar conceptos concretos de lo referente a las **HERRAMIENTAS GERENCIALES** para que sean tomadas de forma positiva por parte de nuestras fuerzas militares para que se mejore y optimice mucho más nuestro potencial humano con el que contamos para la realización de todas nuestras actividades.

REFERENCIAS

- ARCHER, FEDERICO. (s.f.). *Un líder en busca del Conocimiento*. . Recuperado el 20 de AGOSTO de 2012, de <http://www.eumed.net/tesis/2008/sdba/definicion%20del%20liderazgo.htm>: <http://www.eumed.net/tesis/2008/sdba/definicion%20del%20liderazgo.htm>
- BLANCHARD, HERSEY. (1996). Una nueva manera de ver el éxito a través del liderazgo. En *Una nueva manera de ver el éxito a través del liderazgo* (pág. 412). NEW YORK: SECTOR EDITORIAL.
- CASTILLO, J. (2005). Este artículo fue entregado el 27 de febrero de 2005 y su publicación aprobada por el Comité Editorial el 11 de abril de 2005. *REVISTA EAN.*, 59-83.
- Cravino, L. M. (2003). *Monografias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos92/evaluacion-del-desempeno-360/evaluacion-del-desempeno-360.shtml>
- Deming, W. E. (23 de mayo de 2010-2013). *Deming Collaboration*. Obtenido de Gestion Gerencial: <http://demingcollaboration.com/language/spanish/biografia-completa-de-deming/> <http://gestingerencial.blogspot.com/2011/05/el-kaizen-como-herramienta-para-el.html>
- DEWETT, THOMAS. (2010). Habilidades fundamentales para mejorar uno mismo y liderar a los demás . En *Habilidades fundamentales para mejorar uno mismo y liderar a los demás* (pág. 569). Cuernavaca Morelos: COCREACION EDITORA.
- FISHMAN, D. (2003). El Camino del Líder. En D. FISHMAN, *El Camino del Líder* (pág. 615). MEXICO: Acervo Educativo.
- Gabriel J. Soto, J. (s.f.). MATRIZ DE ANÁLISIS DE DECISIÓN. *ELECCIÓN DE TEMAS A TRABAJAR BAJO LA MODALIDAD DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA*. Medellín, Antioquia, Colombia: Univeridad EAFIT.
- HAMN, JHON. (2011). *Unusually Excellent*. U.S.A,: Jossey-Bass.
- JHON HAMN. (2011). *UNSUALLY, ECXELLENT*. ESPAÑA: ALFAGUARA GLOBAL.
- Kousner y Pozner. (1987).
http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fweb.usbmed.edu.co%2Fusbmed%2Fmercatura%2Fnro8%2Fdocs%2Fgerente.doc&ei=EY8-UL6PCMbt6wHf3YD4Dg&usg=AFQjCNHDQdiyJ94Q1dRE444pYH4uVMS__w.

Recuperado el 29 de agosto de 2012, de
web.usbmed.edu.co/usbmed/mercatura/nro8/docs/gerente.doc :
web.usbmed.edu.co/usbmed/mercatura/nro8/docs/gerente.doc

MINTZBERG, H. (2009). Managing. En H. MINTZBERG, *Managing* (pág. 288). U.S.A: Berrett-Koehler Pub.

MINTZBERG, H. (2009). Managing. En *Managing* (pág. 288). U.S.A: Berrett-Koehler Pub.

NEWSTROM, P. (s.f.). *Oficio del Gerente*. Recuperado el 16 de AGOSTO de 2012, de
<http://manuelgross.bligoo.com/20120809-el-oficio-de-gerente-funciones-roles-habilidades-y-comportamiento>: <http://manuelgross.bligoo.com/20120809-el-oficio-de-gerente-funciones-roles-habilidades-y-comportamiento>

ROSENZWEIG, KATS. . (2001). El verdadero éxito del liderazgo. En *El verdadero éxito del liderazgo* (pág. 123). Puerto Nuevo: Impreandes presencia.

Soto, & Gabriel J. Soto, J. (s.f.). TALLER DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES. Medellin, Antioquia, Colombia: Universidad EAFIT.