

**Análisis de factores de compensación e incentivos para oficiales del ejército nacional de
Colombia**

**Freddy Alexander Delgado Vera
88033926
Maestría en Administración de Organizaciones**

Doctor Edward Yecid Torres Nova

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN
Administración de Empresas
Pamplona**

Agradecimientos

Quiero agradecer a Dios, porque sin su voluntad nada se puede lograr, es el ser supremo que cada día me motiva a seguir y a persistir para alcanzar mis metas y propósitos, solo El permite que se alcancen los ideales.

Agradecer de manera especial, al grupo de tutores que estuvieron atentos a resolver todas aquellos inconvenientes e inquietudes que se me presentaron a lo largo de este camino, pero que hoy con su ayuda he llegado a un feliz termino

Mi madre, mi padre y familiares que siempre estuvieron atentos a contribuir de una manera desinteresada, para que nunca desistiera de estos objetivos y me impulsaban constantemente a hacer las cosas con entrega, disciplina y compromiso, todo esto se ve reflejado al culminar esta nueva etapa académica.

Dedicatoria

A mis padres, quienes con su ejemplo, apoyo, motivación han hecho de mí una mejor persona, quienes a pesar de mis tropiezos siempre han estado a mi lado en todos los momentos de mi vida, en las cosas buenas tengo su reconocimiento y en mis errores enseñándome a enfrentarlo; siendo mi madre ella un gran ejemplo de lucha, y mi padre un ser que con su carisma y apoyo a estando siempre a mi lado siendo mi ejemplo a seguir, su personalidad y sentimientos son los de un gran ser humano.

A mi esposa por mostrarme otro lado de la vida, por ser ella mi compañera en este camino de la vida que se llama hogar.

También a los tutores de la UNAD que me acompañaron en este proceso de crecimiento profesional, que siempre estuvieron atentos a despejar las dudas e inconvenientes que se me presentaron en el desarrollo de las diferentes temáticas.

Acta de Aprobación

Jurado 1

Jurado 2

Resumen

Conocer el sistema de incentivos y compensaciones que tiene el Ejército Nacional de Colombia, para sus oficiales, y la utilización de estos beneficios por parte de los miembros activos en sus grados de: Oficiales Generales: General, Mayor General, Brigadier General; Oficiales Superiores: Coronel, Teniente Coronel, Mayor y Oficiales Subalternos: Capitán, Teniente, Subteniente, es una información que contribuye para determinar hasta qué punto los oficiales se sienten satisfechos, con lo que les brinda su ejército, o de lo contrario generar una nueva propuesta, en cuanto a incentivos y compensaciones, que les permita maximizar el sentido de pertenencia y liderazgo con la Institución. Tener un referente de como el Ejército Nacional de Colombia motiva a sus oficiales mediante programas de incentivos y compensaciones, se convierte en una herramienta importante, si se tiene en cuenta el reto de que hoy hablan y practican la mayoría de las empresas competitivas y productivas como es el de retener el personal o capital humano.

Palabras Clave Incentivos, Compensaciones, Bienestar, Equidad, Motivación

Abstract

The knowledge acquired with respect to the system of incentives and compensations that the National Army of Colombia has for its officers, in addition to the knowledge and use of these benefits by active members in their ranks: General Officers: General, Major General, Brigadier General; Senior Officers: Colonel, Lieutenant Colonel, Major and Junior Officers: Captain, Lieutenant, Second Lieutenant, is information that contributes to determine to what extent the officers feel satisfied with what their army provides, or otherwise generate a new proposal, in terms of incentives and compensations, that allows them to maximize the sense of belonging and leadership with the Institution. Having a reference of how the Colombian National Army motivates its officers through incentive and compensation programs becomes an important tool, if one takes into account the challenge that most competitive and productive companies talk about and practice today, such as retaining personnel or human capital.

Keyword Incentives, compensation, wellbeing, equity, motivation

Contenido

Introducción	14
Proyecto Aplicado	17
1.1. Planteamiento del Problema	17
1.2. Justificación	18
1.3. Objetivos	21
1.3.1. Objetivo General	21
1.3.2. Objetivos Específicos	21
Marco Conceptual y Teórico.....	23
2.1. Marco conceptual.....	23
2.1.1. Técnicas de asignación salarial	23
2.1.2. Modelos de recompensa total	24
2.1.3. Incentivos.....	25
2.1.4. La compensación.....	26
2.1.5. Remuneración	26
2.1.6. Satisfacción.....	26
2.1.7. Contribuciones	26

	8
2.1.8. Equidad.....	27
2.1.9. Teoría de los dos Factores de Herzberg	27
2.2. Marco teórico.....	28
Marco Legal e Institucional	36
3.1. Marco legal.....	36
3.1.1. Constitución Política de Colombia.....	36
3.1.2. Decretos.....	37
3.1.3. Resoluciones.	37
3.1.4. Leyes	38
3.2. Marco institucional	38
3.2.1. Reseña Histórica	38
3.2.2. Visión	39
3.2.3. Misión.....	40
3.2.3. Valores.....	40
3.3. Organigrama	41
3.4. Armas de especialidad.....	42
3.4.1. Infantería.....	42

3.4.2. Caballería.....	42
3.4.3. Artillería.....	42
3.4.5. Comunicaciones	43
3.4.6. Inteligencia.....	43
3.4.7. Aviación.....	43
3.4.8. Administrativos	43
Administra los recursos requeridos por las tropas e intendencia, armamento y comunicaciones, elementos necesarios para la ejecución de operaciones militares (Ejercito.mil.co, 2015).....	43
3.5. Línea de mando.....	44
3.6. Jefaturas.....	44
3.7. Grados y distintivos de los oficiales del Ejército Nacional de Colombia	44
3.8. Beneficios que les ofrece la ESMIC a los futuros Oficiales de Colombia.....	46
3.8.1. <i>Carreras complementarias que ofrece la ESMIC a los oficiales del Ejército de Colombia</i>	47
3.8.2. Compensaciones e incentivos para los oficiales del Ejército Nacional de Colombia.....	48
3.8.3. Incentivos.....	51

Compensaciones e incentivos en las fuerzas militares de Chile, Uruguay y México	58
4.1. Chile	58
4.1.1. Remuneración oficiales del ejército de Chile	58
4.1.2. Beneficios	59
4.2. Uruguay	60
4.2.1. Remuneraciones militares ejército de Uruguay	60
4.2.2. Convenios	61
4.3. México.....	62
4.3.1. Sueldo neto ejército de México.....	62
4.3.2. Beneficios por ingresar al ejército de México	62
4.4. Cuadro comparativo entre la asignación mensual del ejército de Colombia y los ejércitos de Chile, Uruguay y México	64
Metodología	67
5.1. Tipo de estudio	67
5.2. Población	67
5.3. Muestra.....	67
5.4. Muestreo aleatorio simple	68
Análisis de Resultados	69

Propuesta.....	78
7.1. Análisis VRIO	78
7.2. Matriz innovadora.....	81
7.3. Matriz de gestión estratégica de talento humano.....	82
Conclusiones	96
Bibliografía	99

Lista de Figuras

Figura 1. Teoría de la motivación y de la higiene, Frederick Herzber	26
Figura 2. Modelo de desempeño-recompensa-satisfacción.....	30
Figura 3. Organigrama.....	41
Figura 4. Armas de especialidad.....	41
Figura 5. Grados e instintivos oficiales subalternos del Ejército Nacional	44
Figura 6. Grados e instintivos oficiales superiores del Ejército Nacional.....	45
Figura 7. Grados e instintivos oficiales de arma del Ejército Nacional.....	46
Figura 8. Alianzas y convenios.....	52
Figura 9 . Diversión Recreación.....	53
Figura 10. Deportes y Formación Artística.....	53
Figura 11. Educación.....	54
Figura 12. Restaurante Ropa y Calzado.....	55
Figura 13. Viajes y hoteles.....	55
Figura 14. Vehículos y bancos.....	56
Figura 15. Hogar.....	56
Figura 16 Comparación de compensaciones oficiales ejércitos de Colombia, Chile, Uruguay y México.....	65
Figura 17. Oficiales encuestados según edad y rango.....	70
Figura 18. Cumplimiento de expectativas.....	71
Figura 19. Satisfacción salarial.....	72
Figura 20. Decisión de retiro.....	73
Figura 21. Conocimiento de convenios.....	75
Figura 22. Carencia de incentivos.....	76

Lista de Tablas

Tabla 1. Asignación Mensual en pesos y porcentajes de los Oficiales de las Fuerzas	49
Tabla 2. Remuneración oficiales del ejército de Colombia.....	50
Tabla 3. Otras compensaciones.....	51
Tabla 4. Remuneración oficiales del ejército de Chile	58
Tabla 5. Remuneraciones Militares Uruguay – valores 2019.....	60
Tabla 6. Sueldos netos mensuales ejército de México 2019.....	62
Tabla.7. Tabla comparativa sueldo ejércitos de Colombia, Chile, Uruguay y México.....	64
Tabla 8. Edad mínima y máxima de ingreso a la ESMIC.....	69
Tabla 9. Matriz VRIO.....	78
Tabla 10. Matriz innovadora.....	80
Tabla 11. Matriz GETH.....	82
Tabla 12. Incentivos porcentuales según estudios.....	90

Introducción

Motivar a los colaboradores, es una misión de todas las áreas de las organizaciones, generar un alto grado de satisfacción por las labores que se realizan, es un compromiso que se debe incluir en los objetivos con el propósito de llegar a un mutuo crecimiento, tanto organizacional como personal. Generar conciencia de hacer las cosas bien es una tarea que se aprende desde el hogar, pero cuando el tiempo pasa y las situaciones cambian, aquellas que de una u otra forma modifican en el comportamiento del ser humano hacen que muchos factores influyan y se empiecen a sentir otras necesidades, las cuales se apoderan de los individuos sintiendo el impulso de buscar la forma de satisfacerlas para que cada día su calidad de vida y la de sus familias sea mejor.

Es entonces el momento de buscar aquella organización que brinden mejores y mayores condiciones de crecer económica y profesionalmente, a través de compensaciones e incentivos, que contribuyan de una forma diferente a generar mayores ingresos, con los cuales cambia su estatus, para de esta forma satisfacer sus necesidades y dar cumplimiento a sus metas.

“Los individuos están dispuestos a cooperar siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos personales”
(Chiavenato, 1999).

Es por esto muy importante destacar, como los incentivos y compensaciones llevan a un mejor desempeño de los colaboradores y esto hace que las organizaciones sean más productivas, eficientes y competitivas, generando un clima organizacional acorde a las expectativas de todos quienes hacen parte de la misma.

A pesar de que los ingresos son un factor determinante en el comportamiento del ser humano, es muy importante además contar con aquellos incentivos, que se convierten en

motivadores, generando bienestar, tanto al interior como fuera de las organizaciones, son factores de motivación que se refleja en el comportamiento e interés de cada uno de los miembros que integran las diferentes áreas.

Razón por la cual en el presente trabajo se pretende conocer como siendo el Ejército de Colombia una gran empresa de hombre y mujeres, con grandes capacidades e intereses por servir de la mejor manera a su patria, factores de motivación como permisos, felicitaciones, ascensos, están sujetos en la mayoría de ocasiones a las situaciones por las que atraviese el país, pasando a un segundo plano aquellos deseos o derechos a los que se han hecho acreedores.

Esta organización a pesar de tener un alto grado de disciplina y organización está condicionada en muchas ocasiones a factores internos y externos como el orden público, las marchas, huelgas, paros, la enfermedad e incapacidad de los militares entre otros, para cumplir a sus hombres con aquellos beneficios a los cuales tienen derecho. No quiere decir esto que no se otorguen estos incentivos, el inconveniente está en cambiar las fechas, lo cual genera un malestar entre el personal, muy a pesar de que esto está contemplado en la ley 1862 de 2017, en el Artículo 11 el cual dice:

Las órdenes deben cumplirse en el tiempo y del modo indicado por el superior. Cuando al ejecutar la orden aparecieren circunstancias de fuerza mayor o caso fortuito que modificaren el tiempo o el modo previstos para su ejecución, su cumplimiento puede ser dilatado o modificado... (Secretaría del Senado, 2017)

Es por esto fundamental buscar mecanismos que minimicen impactos negativos en el personal, buscando alternativas que mejoren el espíritu de sentido de pertenencia, mediante la generación de espacios, incentivos y compensaciones en pro del bienestar del militar y sus

familias, para que esté motivado constantemente, pues para nadie es un secreto el alto grado de sacrificio y de responsabilidad de oficial.

Teniendo en cuenta lo anterior, es de destacar que en países como Chile, Uruguay, México, los cuales se toman como referente en el presente trabajo, los gobiernos tienen un gran compromiso con sus fuerzas y buscan retribuir tanto económica como emocionalmente a los hombres y mujeres que hacen parte de las mismas. De igual forma, se pretende realizar un análisis comparando del comportamiento o más bien del trato que dan estos ejércitos a sus integrantes, con los del Ejército de Colombia. No se busca equiparar, pero si generar algunas alternativas que lleven a generar nuevas propuestas de las que hoy carecen las fuerzas militares de Colombia.

Los oficiales chilenos cuentan con varios beneficios o incentivos sociales que hacen que sus integrantes se sientan motivados y sobre todo comprometidos en reciprocidad a todo aquello que reciben. Uruguay al igual que México también ofrece a sus oficiales muchos beneficios, donde involucra a sus familias. Más adelante se puede evidenciar los incentivos y compensaciones para conocer y dirimir cuál de estos países tiene los mejores y a su vez ir recopilando información que sirva de base para proyectar la propuesta que se pretende generar para los oficiales del Ejército de Colombia

La retribución económica se convierte en una situación muy evidente, cuando se observa la gran diferencia salarial y económica que existe entre los oficiales de estos países y los oficiales del Ejército colombiano.

Proyecto Aplicado

1.1. Planteamiento del Problema

Con el propósito de visualizar de forma clara el problema que se plantea en la presente propuesta, se optó por aplicar una encuesta, la cual arrojó como resultado la falta de incentivos y compensaciones, el deseo y la necesidad de que estos se implementen y a su vez sean otorgados de forma equitativa entre los oficiales integrantes del ejército, teniendo en cuenta no sólo los altos mandos, sino como se manifiesta en las encuestas, estos lleguen a la primera línea.

Se puede deducir que las solicitudes de baja, dentro del Ejército, se dan porque las expectativas de quienes ingresan a hacer parte de esta institución no se cumplen y deciden retirarse de las filas. La falta de incentivos y compensaciones ha llevado incluso a instaurar demandas y en ocasiones se acude a la acción de tutela donde se solicita que se acepte el retiro; como se puede evidenciar en un informe de El Espectador en el cual se publica:

El subteniente presentó una acción de tutela ante el Tribunal Superior de Bogotá, argumentando violación al libre desarrollo de la personalidad y a escoger libremente una profesión u oficio “distinto al de las armas para obtener una mejor calidad de vida. (El Espectador.com 2008)

De igual forma otro integrante manifiesta:

Yo me cansé y ya quiero irme para mi casa. Llevo 12 años en el Ejército y ocho como comando en las Fuerzas Especiales y ahora el Ejército me dice que no me puedo retirar”.
“ Lo cierto del caso es que en las brigadas de los mejores y más preparados militares que tiene el país el inconformismo por no dejarlos retirarse del Ejército no sólo es muy

polémico sino que además se está transformando en un asunto que se está saliendo de control. (Semana.com, 2013)

El general (r) Néstor Ramírez aseguró que “es una carrera muy sacrificada, normalmente son periodos de dos años en una unidad de combate, alejado de la familia y no es precisamente una cancha de golf”. Añadió que las personas que logran llegar a los cargos más altos son pocas porque la desertión es bastante alta. De cada 100 hombres que ingresan, solo uno llega a ser general de cuatro soles. (Vanguardia, 2014)

Son estas expresiones las que dejan evidenciar falta motivación a través de incentivos y compensaciones al interior del Ejército, para retener el personal, que es lo que buscan la mayoría de las empresas, en pro de un crecimiento organizacional y competitivo.

El militar de hoy, no solo busca recompensas económicas, si no que éste aspecto debe ir acompañado de una mejor calidad de vida, la cual debe ser garantizada, a través de incentivos y compensaciones, que los ayude a crecer profesionalmente, a tener una mayor disponibilidad de tiempo para sí mismo y el de sus familias.

¿Qué tipo de incentivos y compensaciones se requieren para fortalecer la motivación de los oficiales del Ejército Nacional?

1.2. Justificación

Después de realizar el análisis a las encuestas aplicadas, se observa de forma clara, la falta de un plan de incentivos y compensaciones, que realmente haga que los militares que se encuentran al servicio del Ejército, estén satisfechos con lo que reciben, su anhelo más apremiante es que haya reciprocidad equitativa entre lo que ellos hacen y los beneficios recibidos, Argumentan

algunos de los encuestados la falta de incentivos, es tanto así que a una de las preguntas: ¿Si hoy tuviera la oportunidad de ingresar a otra empresa del Estado, tomaría la decisión de retirarse del Ejército? SI_____ NO _____ ¿Por qué? la mayoría responde afirmativamente.

Al hacer referencia a este aspecto, se puede evidenciar que el ambiente laboral, se torna en muchos momentos tedioso, esto tendiente a los diferentes roles que se deben asumir, es decir la falta de continuidad en los cargos y en las unidades. En los continuos traslados, no se tienen en cuenta factores importantes como las funciones y las capacidades que se venían desempeñando, sino que hay que llegar a "tapar huecos", dicho de una forma coloquial es decir que se ubican en los sitios donde haga falta personal.

Esto hace que muchos oficiales que poseen una preparación y conocimiento en aspectos específicos y relevantes, pierdan las oportunidades de estar en cargos donde se requieren de esos perfiles, a los cuales no se les da la importancia que merece. Esto deja ver claramente que hay que buscar la forma de impactar de manera positiva en el personal, para que haya una mejor calidad de vida y por ende un mayor compromiso.

Esto evidencia la falta de un programa de incentivos y compensaciones, para que el personal esté motivado y tenga sentido de pertenencia. Oficiales con una trayectoria de muchos años, que vean una oportunidad en otra empresa, deja ver claramente que hay inconformismo y lo que existe al interior de las filas es resignación.

Hace algunos años se habló de que los militares colombianos pedían la baja para irse a trabajar a Dubái, el diario el Colombiano.com publicó un artículo bien interesante titulado: De militar colombiano a mercenario en Dubái, según lo manifestado a este diario un militar colombiano, hace referencia a que se retiró ganando \$1'800.000, comparando manifiesta:

Allá voy con un sueldo de 3.500 dólares (11'000.000 de pesos colombianos). Eso se ganan los políticos aquí. En Dubái a los militares colombianos les pagan bien. Un soldado regular gana 2.600 dólares, un capitán 6.000 y un mayor 12.000. Además tienen cubierta la vivienda y la comida afirma Andrés. Además de esto manifiesta que las vacaciones son de 45 días, se comunican constantemente con las familias a través de WhatsApp, Facebook y Skype. (Cárdenas, 2015)

Esta situación permite dilucidar, que falta motivación a través de compensaciones e incentivos de índole económico, social, familiar, etc. para los integrantes de ejército, y ven en otros países mejores y mayores oportunidades y garantías para ejercer estas arduas tareas. Esta es una clara manifestación de la importancia de fortalecer el plan de incentivos y compensaciones en la empresa de estudio, para mantener motivados a los oficiales del Ejército Nacional. Como bien lo manifiesta Maslow, el hombre es una criatura que a lo largo de su vida demuestra sus necesidades. En la medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento. (Porret, 2008, p 94).

El fortalecimiento de un plan de incentivos y compensaciones, contribuye a mejorar el nivel de desempeño y calidad de las labores realizadas por los oficiales, tendiente a que exista equidad entre lo que hacen y lo que reciben. Una teoría que Adams expone dentro de las teorías contemporáneas de la motivación en la cual manifiesta: “Cuando cree que aporta más de lo que recibe, tiene un sentimiento de inequidad o injusticia que le produce un estado de insatisfacción que le impulsa a cambiar de comportamiento en sentido negativo de estar desmotivado” citada por (Porret, 2008, p.98).

Cuando la desmotivación aparece en los individuos es importante que los altos mandos del Ejército Nacional de Colombia conozcan el grado de motivación y satisfacción de sus Oficiales, teniendo en cuenta las labores que desempeñan y las condiciones en que las realizan, desde sus diferentes grados, esto con el fin de interactuar en búsqueda de mejorar aquellas situaciones donde hayan falencias orientado a un compromiso y motivación que conlleve a tener un ejército motivado y competitivo.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Proponer un programa de incentivos y compensaciones dirigido a los oficiales del ejército Nacional de Colombia, que contribuya a minimizar el retiro de los uniformados de esta institución.

1.3.2. Objetivos Específicos

Determinar mediante fuentes de investigación existentes, cuáles son los incentivos y compensaciones que otorga el Ejército Nacional de Colombia a sus oficiales.

Contrastar la forma en que los oficiales hacen uso de los convenios y alianzas que el ejército tiene con instituciones y entidades, para determinar su impacto en la motivación.

Comparar los programas de incentivos y las compensaciones que tienen los ejércitos de, Chile, Uruguay y México, con los del ejército colombiano.

Analizar la información, con el fin de obtener resultados que permitan sugerir un Programa de Incentivos y Compensaciones para los oficiales del ejército de Colombia.

Proponer estrategias que permitan integrar el bienestar de los oficiales, tanto en su aspecto económico, social, personal, motivacional, que contribuya a generar un alto grado de satisfacción dentro de la organización.

Marco Conceptual y Teórico

2.1. Marco conceptual

2.1.1. *Técnicas de asignación salarial*

Las técnicas salariales se comenzaron a desarrollar desde el momento en que Henry Ford expuso en 1920 la teoría de los salarios altos para que hubiese una mayor capacidad de consumo; a partir de su aplicación y hasta nuestros días se han implementado muchos modelos de estimación, de los cuales a continuación se presentan los que en opinión de los expertos son los más utilizados (González, 2013, p. 94).

2.1.1.1. Asignación con base en la importancia relativa del cargo. “En esta categoría cuentan factores como la naturaleza de las funciones, los requisitos mínimos para desempeñar el cargo, las responsabilidades, exigencias físicas, condiciones ambientales y de riesgo a las que se expone quien desempeña el cargo” (González, 2013, p. 95).

2.1.1.2. Asignación teniendo en cuenta el desempeño individual o grupal de los empleados. “En esta clasificación lo importante son los logros obtenidos, bien sea por los aportes extraordinarios en beneficio de la productividad de la organización o por el cumplimiento de objetivos que le agregan valor a la empresa” (González, 2013, p. 95).

2.1.1.3. Asignación combinada. “Se tiene en cuenta la importancia del cargo y una porción variable que depende del tipo de trabajo...” (González, 2013, p. 95).

2.1.1.4. Asignación flexible. “En el caso de la asignación con base en el valor relativo del cargo, se han desarrollado técnicas cualitativas y cuantitativas” (González, 2013, p. 95).

2.1.2. Modelos de recompensa total

2.1.2.1. Modelo Towers Watson. Apunta a la necesidad de enfocar la gestión de las recompensas de los empleados de una empresa desde un punto de vista global, que considera tres elementos clave: remuneraciones básicas, remuneraciones basadas en el desempeño y desarrollo de carrera y ambiente laboral (Valdebenito, 2016, P. 11).

2.1.2.2. Modelo Michael Armstrong. Indica que las recompensas totales son la combinación de recompensas financieras y no financieras que la empresa pone a disposición de los empleados. El concepto de recompensas totales describe un enfoque para premiar la gestión de todos los aspectos de la experiencia laboral y dar valor a los empleados. Su objetivo es mezclar elementos financieros y no financieros. Este enfoque reconoce que es necesario para conseguir recompensas económicas (salarios y beneficios) correctas. Pero también valora la importancia de proporcionar a las personas experiencias gratificantes que surgen de su ambiente de trabajo (el trabajo que hacen y cómo son gestionados) y la oportunidad de desarrollar sus habilidades y carreras. Se contribuye a la producción de una propuesta de valor para el empleado que proporciona una razón clara y convincente de por qué la gente con talento deberían trabajar para una empresa (Valdebenito, 2016, p. 12).

2.1.2.3. Modelo PeopleMatters. Ellos indican que la política de retribución debe estar diseñada basándose en el contexto de la estrategia y cultura organizacional. La compensación total se compone de: Compensación, beneficios, desarrollo profesional y oportunidades de carrera, equilibrio entre vida profesional y personal, gestión del desempeño y reconocimiento (Valdebenito, 2016, p. 14).

2.1.2.4. Modelo Hay Group. La estrategia de recompensa total influye en el comportamiento de los empleados de manera que mejora el rendimiento del negocio y genera compromiso, además de permitir a los trabajadores ser más proactivos y atraer a los nuevos talentos. Para esto, es necesario que se plasme en una oferta de valor que garantice las condiciones con las cuales la organización compensará el trabajo realizado (Valdebenito, 2016, p. 14).

2.1.2.5. Modelo Mercer. El foco de la estrategia de las recompensas está en atraer, retener y motivar al personal clave en un contexto de equidad y competitividad. Su modelo se basa en: Compensación, incluyendo el reconocimiento, beneficios, carreras, incluida la formación y el desarrollo, entorno de trabajo, comunicación (Valdebenito, 2016, p. 16).

2.1.2.6. Modelo Sibson Consulting. Señala que el modelo de compensación total ayuda a las empresas a aumentar sus ganancias, a tomar mejores decisiones de inversión y fortalecer sus marcas. La teoría detrás de la compensación total es que las grandes empresas dependen del trabajador (Valdebenito, 2016, p. 17).

2.1.3. Incentivos

Pagos hechos por la organización. a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, elogios, etc). Cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo. a otro: lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro (Chiavenato, 1999).

2.1.3.1. Incentivos monetarios. “Son aquellos esquemas de pagos que se otorgan a los trabajadores como un ingreso adicional y principalmente están relacionados con el logro de una meta u objetivo previamente trazado” (Madero, 2009, p.22)

2.1.3.2. Incentivos no monetarios. Es la manera en que se puede recompensar a una persona por el trabajo realizado, por medio de diversas actividades como pueden ser cartas de felicitación, mensajes para el logro de una meta en particular, distintivos especiales, diplomas de participación en actividades importantes de la empresa (Madero, 2009, p.22).

2.1.4. La compensación

Son (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva (Monografía.com).

2.1.5. Remuneración

“Base de cualquier pirámide de motivación, si no llega a unos niveles mínimos que aporten lo necesario al empleado será imposible construir otras motivaciones y que se comprometan con la compañía” (López, s.f).

2.1.6. Satisfacción

“La satisfacción laboral constituye una dimensión actitudinal que ocupa un lugar central en la consideración de la experiencia del hombre en el trabajo” Aldag y Brief, (1978) (citado por Melia y Peiró, 1989, p.1).

2.1.7. Contribuciones

“Pagos que cada trabajador hace a la organización. (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, etc.). Cada contribución tiene un valor de utilidad que varía según la organización” (Chiavenato, 1999, p.9).

2.1.8. *Equidad*

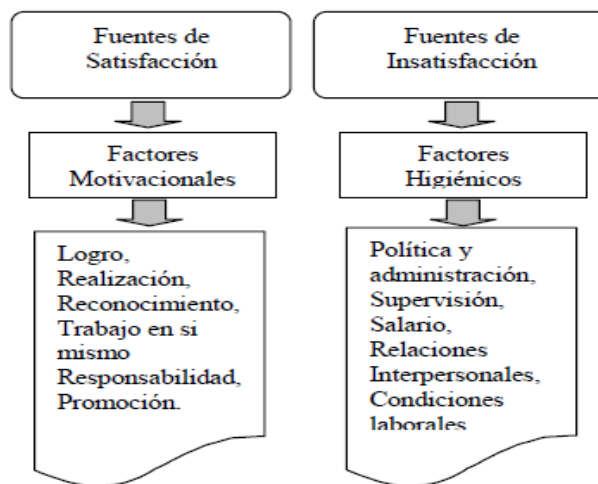
“En el contexto de las compensaciones económicas, significa un trato salarial justo para los empleados. La compensación debe ser imparcial para todas las partes interesadas” (Mondy & Noe, 2005, p. 287).

2.1.9. *Teoría de los dos Factores de Herzberg*

“Teoría de motivación y de la higiene hace mención a que todas las actividades de una organización son aspectos motivacionales e higiénicos” (Arias, Portilla y Castaño, 2008)

Figura 1

Teoría de la motivación y de la higiene, Frederick Herzber



Fuente: (Arias, Portilla y Castaño, 2008)

“Los factores de higiene abarcan aspectos tales como la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, las remuneraciones, las prestaciones, la seguridad en el trabajo, y las políticas y prácticas administrativas de la empresa, entre otros “ (Manso, 2012, p. 81).

2.2. Marco teórico

Para que las organizaciones sean competitivas es necesario plantear políticas orientadas en diferentes dimensiones, especialmente en aquellas que tengan en cuenta como factor clave el bienestar y motivación del talento humano desde el punto de vista de aspectos relevantes como:

Formación técnica	Formación humana
Posibilidades de desarrollar su creatividad e inventiva gracias a mecanismos de participación y sistemas de comunicación efectivos	Otorgamiento de responsabilidades que les permitan desarrollar abiertamente sus potencialidades

Lo anterior permite que la empresa tenga empleados proactivos, creativos y comprometidos... (González, 2013, p. 93).

González (2013) presenta los sistemas de reconocimiento económico variable como una “forma de remuneración que incentiva al empleado a ir más allá de sus niveles básicos de desempeño, reforzando la contribución individual y de equipo para el éxito de la organización” (pàg.274).

La combinación adecuada de incentivos financieros y no financieros permite a una empresa atraer y retener a los talentos más calificados, que no encuentran incentivos similares en otras empresas. Dado que estos incentivos son útiles para los empleados y promueven un ambiente de trabajo positivo, los empleados se sienten motivados, lo que asegura a la compañía ser líder en el sector en este aspecto (Valdebenito, 2016, p. 17).

Siguiendo con la importancia de los incentivos financieros, El Tiempo publica en su edición del 7 de noviembre del 2014, como la remuneración en efectivo ya no es lo único que les

importa a los trabajadores de hoy. “En medio de esa especie de ‘guerra’ entre compañías por captar los mejores talentos, y la posición de la nueva fuerza laboral, de explorar y por consiguiente, permanecer poco tiempo en un mismo puesto de trabajo, las empresas intentan adaptarse a la renovación generacional del mercado laboral” (Morales, 2014).

En esta misma publicación se plantea como han quedado atrás los beneficios tradicionales como la remuneración efectiva, la participación en planes corporativos para que el celular salga más barato, el derecho al uso del parqueaderos en la compañía, los planes médicos especiales, seguro de exequias, entre otras. Ahora juegan más los llamados salarios emocionales, las compensaciones flexibles, la maximización del ingreso y la generación de bienestar (Morales, 2014)

Para Carlos Rubio, gerente de consultoría de beneficios, de Mercer Marsh. El salario emocional es otra de las estrategias que se posiciona. Este se refiere a facilitarles un mejor balance entre vida personal y laboral, según explica el experto:

Jornadas reducidas, horas de trabajo flexibles, ocho tardes en el año para realizar vueltas personales, cinco días adicionales al tiempo de vacaciones establecido, las tardes de los viernes libres o las tardes del día del cumpleaños para el empleado son algunas de las alternativas que están sobre la mesa y que se están utilizando ya (Morales, 2014).

Estos incentivos, son una respuesta afirmativa a la importancia que representa para las organizaciones el enfoque humanista de la administración, cuya principal teoría es la de las relaciones humanas, dicha teoría se enfoca en buscar el bienestar de los trabajadores, para que se mejore y crezca de una forma significativa la productividad empresarial y personal.

Esta teoría nace en los Estados Unidos, hacia el año 1930, su fundador fue Elton Mayo y su principal interés eran las personas y no las tareas y la estructura organizacionales, como lo hacía el enfoque clásico.

Elton Mayo, ha sido reconocido por la Investigación de Hawthorne. Esta investigación consistió en someter a los trabajadores a una serie de cambios en sus horarios, salarios, descansos, condiciones de iluminación y grados de supervisión. El objetivo de estas observaciones consistía en determinar cuáles serían las condiciones más favorables para la productividad (Caro, s.f).

Con este experimento Elton Mayo concluye la importancia de mantener unas buenas relaciones laborales, pues con esto se da cuenta de que las necesidades emocionales son mucho más importantes que los incentivos económicos, muy lejos de lo que pensaban los grandes empresarios y que aún hoy se sigue creyendo.

Aunque muchas empresas hoy hacen de sus colaboradores, miembros activos y participativos dentro de las mismas, existen algunas como el caso que nos ocupa, donde se hace difícil reaccionar de la misma forma y esto obedece a los continuos cambios, traslados, y ocupaciones de los oficiales, tendiente a que el tiempo máximo en un sitio de trabajo es de solo dos años.

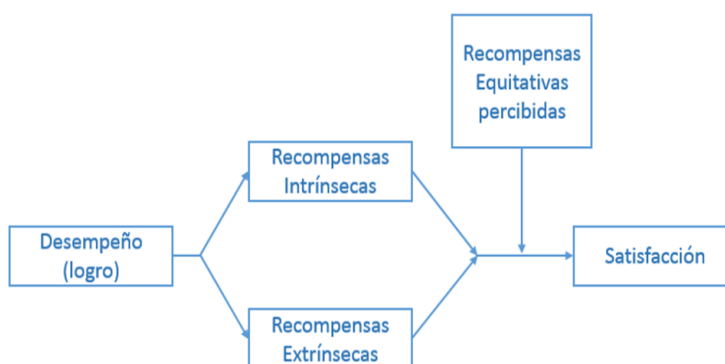
Esto interfiere no solo en su ámbito laboral, sino que también afecta su vida de familia y su entorno social, pero más aún, las tareas asignadas en cada sitio no tienen continuidad, haciendo que cada dos años sea un nuevo aprendizaje, lo que conlleva en muchos casos al desgaste del personal y de la misma institución.

Son por algunas de estas razones que nace la importancia de la satisfacción laboral, al respecto Hegney, Plank y Parker (2006) señalan que “la satisfacción laboral en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente”. Para Staw y Ross (1985) “La satisfacción es la concordancia entre la persona y su puesto”, y puede ser Intrínseca y extrínseca (Abrajan, Comtreras y Montoya, 2014, p. 107).

La satisfacción intrínseca se refiere a la naturaleza de las tareas del puesto, así como a la percepción de las personas respecto del trabajo que realizan. La satisfacción extrínseca se relaciona con otros aspectos de la situación de trabajo, como las prestaciones y el salario (Abrajan, et al., 2014, p. 107).

Figura 2

Modelo de desempeño-recompensa-satisfacción.



Fuente: Sánchez y García (2017)

Son muchas las definiciones que existen sobre satisfacción laboral, pero en lo que han coincidido los autores que han opinado sobre este tema, es que todo va dirigido hacia un estado emocional del trabajador como lo manifiesta Sánchez y García (2017), cuando afirman: “En la

actualidad, no existe una definición unánime respecto del concepto de satisfacción laboral el concepto de satisfacción laboral ha sido definido de múltiples formas, tantas como autores han teorizado sobre él”.

Además de esto “la política de incentivos es, sin duda, otro aspecto de la totalidad de las condiciones laborales, y no se refiere exclusivamente a la remuneración, sino que toma en cuenta la promoción interna de los empleados” (Sánchez, at al., 2017, p. 163).

En este sentido Chiavenato (2007), refiriéndose a la teoría del Equilibrio Organizacional argumenta que al estudiar los motivos por los cuales las personas cooperan, los conductistas visualizan la organización como un sistema que recibe contribuciones de los participantes bajo la forma de dedicación o trabajo y en cambio ofrece alicientes e incentivos tales como:

Incentivos o alicientes. Son "pagos" hechos por la organización a sus participantes (como salarios, beneficios, premios de producción, gratificaciones, elogios, oportunidades de crecimiento y promoción, reconocimiento, etcétera). (p.331)

Utilidad de los incentivos. Cada incentivo posee un valor de utilidad que varía de individuo a individuo: es la función utilidad, subjetiva para cada individuo en función de sus necesidades personales (p.331)

Contribuciones. Son los "pagos" que cada participante efectúa a su organización (como trabajo; dedicación, esfuerzo y desempeño, asiduidad, puntualidad, lealtad, reconocimiento, etcétera) (p.331)

Utilidad de las contribuciones. Es el valor que el esfuerzo de un individuo tiene para la organización, con la finalidad de que ésta alcance sus objetivos (p. 331)

Para resumir la Teoría del Equilibrio Organizacional, Chiavenato, (2007), “sustenta que las organizaciones únicamente alcanzan un estado de equilibrio cuando los incentivos y alicientes a las personas provocan un retorno igual o mayor de contribuciones de los participantes” (p.342)

Otro factores además de los incentivos, son las compensaciones y la motivación que reciben los empleados y que deben contribuir de una manera directa en su crecimiento personal y profesional como se ha manifestado anteriormente, a través de un excelente programa de incentivos y compensaciones se alcanza un alto grado de motivación, para generar bienestar y satisfacción, a este aspecto se refiere Varela, (2013), cuando expresa la importancia de las compensaciones para el trabajador, donde manifiesta que “para la mayoría de las personas el pago tiene un efecto directo en su nivel de vida, en su estatus dentro de la comunidad y, desde luego, en su grupo de trabajo” (p.22)

El mismo autor se refiere a la conducta que asume el individuo ante la percepción de inequidad y a este respecto menciona las siguientes reacciones de conducta por parte del trabajador:

Cambian sus insumos. “Por insumos se entiende todo aquello que un trabajador percibe como parte de su contribución al trabajo: edad, habilidad, educación, experiencia y nivel de esfuerzo invertido. Al percibir desigualdad, quizás el trabajador ya no invierta tanto esfuerzo en su actividad laboral, de modo que también cambiarían sus contribuciones” (p.30)

Cambian sus resultados.” Por ejemplo, los individuos a quienes se les paga a destajo producirán mayor cantidad de unidades, pero de una calidad inferior” (p.30)

Distorsionan su percepción de sí mismos.” Por ejemplo, si solían pensar que trabajaban en forma moderada, ahora se dan cuenta de que trabajan más arduamente que los demás, reforzando así su autoestima o su autoconcepto” (p.30)

Distorsionan su percepción de los demás. Por ejemplo, tal vez un trabajador piense que en los otros puestos no se hace nada o que, por el contrario, no desea estar en el lugar de otros (p.30)

Eligen un punto de referencia diferente para modificar sus propias contribuciones o compensaciones, comparándose con otros individuos. Por ejemplo, piensan en que no ganan lo mismo que los demás y en que están ganando más que su padre cuando este tenía su edad P.30)

Abandonan el campo. Equivale a dejar el empleo y buscarse otro más equitativo P.30)

Aumentar ya sea su cantidad de trabajo, o bien, la calidad del trabajo realizado. Esto cuando se trata de una situación de paga excesiva (p.30)

Además de esto, resulta interesante conocer aspectos que tal vez no se han mencionado anteriormente, pero que contribuyen de una forma positiva y complementaria a los temas tratados en el presente trabajo, expuestos por Jiménez (2013), en su libro titulado *Compensaciones*, en cuanto a la importancia que estas tienen y las compara con un vehículo para movilizar organizaciones.

Habla este mismo autor de la compensación estratégica, como una respuesta a los cambios en el mercado que cada día se hace más complejo y exigente en lo referente entre otros aspectos al conocimiento, la innovación y el buen servicio.

Para Jiménez (2013) “ya no es suficiente hacer bien las cosas, ni siquiera hacerlas muy bien. Ahora es necesario hacer las cosas muy bien y estar atentos a cómo las tengo que hacer mañana” (p. 243)

Resulta infrecuente, pero llama la atención los incentivos de grupo a los cuales se refiere este autor, que buscan crear sinergia entre los miembros del grupo, en la consecución de un objetivo el cual depende de la interrelación.

Expone también los incentivos por proyectos, los cuales buscan premiar los esfuerzos extraordinarios para sacar adelante un proyecto concreto, utilizando expresiones como “si el proyecto gana, tu ganas” (p.245)

Jiménez (2013), se refiere a la compensación “como una herramienta para alinear las personas con los objetivos y la cultura deseada” (p.245)

Teniendo en cuenta la importancia que debe tener el empleado dentro de las organizaciones, destaca la influencia de que haya una satisfacción laboral es tanto así, que en el ejército de Chile se define como el principal capital a los hombres y mujeres que lo integra, esto se plasma en el eslogan “nuestra gente es nuestra fuerza” En este sentido, también se le da gran importancia a la prevención de riesgos, a la medicina preventiva, y a todo aquello que aporte al bienestar y la tranquilidad del personal y su familia, de manera que el trabajo sea realmente un medio de realización personal y profesional (Ejército.cl, 2009).

Marco Legal e Institucional

3.1. Marco legal

A continuación se relacionan una serie de normas y leyes que a través de la historia se han dictado, las cuales regulan todas las actividades y obligaciones que tienen las Fuerzas Militares, además de los incentivos y compensaciones a que tienen derecho.

3.1.1. Constitución Política de Colombia

Artículo 216. La fuerza pública estará integrada en forma exclusiva por las Fuerzas Militares y la Policía Nacional.

Artículo 217. Las Fuerzas Militares tendrán como finalidad primordial la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional. La Ley determinará el sistema de reemplazos en las Fuerzas Militares, así como los ascensos, derechos y obligaciones de sus miembros y el régimen especial de carrera, prestacional y disciplinario, que les es propio.

Artículo 219. La Fuerza Pública no es deliberante; no podrá reunirse sino por orden de autoridad legítima, ni dirigir peticiones, excepto sobre asuntos que se relacionen con el servicio y la moralidad del respectivo cuerpo y con arreglo a la ley. Los miembros de la Fuerza Pública no podrán ejercer la función del sufragio mientras permanezcan en servicio activo, ni intervenir en actividades o debates de partidos o movimientos políticos.

Artículo 220. Los miembros de la Fuerza Pública no pueden ser privados de sus grados, honores y pensiones, sino en los casos y del modo que determine la Ley.

Artículo 222. La ley determinará los sistemas de promoción profesional, cultural y social de los miembros de la Fuerza Pública. En las etapas de su formación, se les impartirá la enseñanza de los fundamentos de la democracia y de los derechos humanos.

3.1.2. Decretos

3.1.2.1. Decreto 1211 de 1990. Por el cual se reforma el estatuto del personal de oficiales y suboficiales de las fuerzas militares.

3.1.2.2. Decreto 0989 de 1992. Por el cual se reglamentan algunas disposiciones del decreto 1211 de 1990, estatuto del personal de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares.

3.1.2.3. Decreto 2467 de 2018. Por el cual se liquida el Presupuesto General de la Nación para la vigencia fiscal de 2019, se detallan las apropiaciones y se clasifican y definen los gastos.

3.1.2.3. Decreto 1002 de 2019. Por el cual se fijan los sueldos básicos para el personal de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares; Oficiales, Suboficiales y Agentes de la Policía Nacional; Personal del Nivel Ejecutivo de la Policía Nacional, y Empleados Públicos del Ministerio de Defensa, las Fuerzas Militares y la Policía Nacional; se establecen bonificaciones para Alféreces, Guardiamarinas, Pilotines, Grumetes y Soldados, se modifican las comisiones y se dictan otras disposiciones en materia salarial.

3.1.3. Resoluciones.

3.1.3.1. Resolución 1061 de 2005. Por la cual se reglamenta el desarrollo de los planes y programas de bienestar y recreación del Ministerio de Defensa Nacional, las Fuerzas Militares y la Policía Nacional y el uso del fondo de bienestar y recreación del personal de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares y de Policía Nacional .

3.1.4. Leyes

3.1.4.1. Ley 1104 de 2006. Por medio de la cual se modifican artículos del decreto 1790 de 2000, en la carrera de los integrantes de las Fuerzas Militares.

3.1.4.2. Ley 1862 de 2017. Por el cual se establecen las normas de conducta del militar colombiano y se expide el código disciplinario militar.

3.2. Marco institucional

3.2.1. *Reseña Histórica*

Los antecedentes formalmente registrados del Ejército Nacional de Colombia, se remontan a las décadas de 1770 y 1780 con el Ejército comunero surgido en tierras del actual departamento de Santander: Luego de las capitulaciones de Zipaquirá de 1781, sus comandantes fueron traicionados, fusilados, sus cuerpos mutilados y esparcidos sus miembros. (Colombia.com, s.f).

La misma página pública como, Algo similar ocurriría años después con el Movimiento de Independencia de 1810 y la posterior implantación del Régimen de Terror; con el cual se quería hacer la reconquista española. Sólo hasta el siete de agosto de 1819 con el triunfo de Boyacá, es como se consolida el Ejército que desde esa fecha ha sido sustento fundamental de la nación colombiana. Por esta razón se puede afirmar que la historia del Ejército Nacional, se entrelaza con la historia de la Patria.

Superado el siglo XIX; la reforma militar de 1907 llevada a cabo por el General Rafael Reyes Prieto, presidente de 1904 a 1909, será el hito que marca la profesionalización de las Fuerzas Militares.

La aparición de organizaciones al margen de la ley a mediados del siglo XX, que se han extendido en diversas formas hasta nuestros días, ha obligado al Ejército Nacional a

desarrollar un papel bélico en diversas áreas rurales a lo largo de la geografía nacional, frente a lo cual se ha topado con enormes problemas como lo han sido el apoyo popular a estas organizaciones, como resultado de la ausencia del Estado en algunas zonas del país, y el crecimiento de las milicias urbanas y rurales, compuestas de civiles armados quienes desarrollan ataques clandestinos y se camuflan entre la población.

Nuevas exigencias doctrinales, estratégicas y de organización se plantean al Ejército Nacional de cara al siglo XXI. Diversas modalidades del crimen y terrorismo han impuesto la preparación y capacitación necesarias que den a la institución la fortaleza sobre la cual continúe su papel histórico de garante constitucional

En la perspectiva histórica en la cual Colombia inicia a prepararse al II Centenario de vida independiente, el Ejército Nacional, como se afirmó representa la patria misma, se prepara y difunde su historia institucional, para que se llegue a esa conmemoración demostrando el mayor nivel posible como una de las instituciones más sólidas y representativas de la nación (Colombia.com, s.f).

3.2.2. Visión

En el año 2035, el Ejército Nacional será una Fuerza distinguida por altos estándares de efectividad y competitividad en el cumplimiento de las misiones y roles asignados; también flexibles y adaptables a los escenarios, con niveles superiores de capacidades operacionales, modernizado y afianzado en el alto desempeño y profesionalización de sus hombres y en la innovación tecnológica

Todo esto a fin de combatir las nuevas amenazas, asumir los retos emergentes, preservar la paz, el medio ambiente y contribuir al logro de los fines del Estado, en absoluto arraigo del respeto a la dignidad humana (Ejercito.mil.co, 2015).

3.2.3. Misión

El Ejército Nacional conduce operaciones militares orientadas a defender la soberanía, independencia e integridad territorial; proteger a la población civil, los recursos privados y estatales, así como contribuir a generar un ambiente de paz, seguridad y desarrollo, que garantice el orden constitucional de la Nación. (Ejercito.mil.co, 2015).

3.2.3. Valores

Conjunto de creencias construidas en forma colectiva que brindan estabilidad, especialmente en el desarrollo del cambio y el progreso. Hacen que cada una pueda ir más allá de sus capacidades, poniendo a prueba su verdadera potencialidad, y logran que el integrante del Ejército sepa realmente de lo que es capaz (Ejercito.mil.co, 2015).

3.2.3.1. Respeto. Mantendré profunda consideración por todas las personas, otorgando un alto valor a su dignidad; fomentaré el respeto propio, el respeto por mis compañeros, superiores, subalternos y por mi familia (Ejercito.mil.co, 2015).

3.2.3.2. Honestidad. Actuaré con decencia, decoro, compostura, honradez e integridad de acuerdo con los mandatos de la conciencia. (Ejercito.mil.co, 2015).

3.2.3.3. Lealtad. Mi acción será de fidelidad y lealtad para con la patria, la institución, los superiores y compañeros, así como con el cumplimiento de la ley y la misión. (Ejercito.mil.co, 2015).

3.2.3.4. Valor. Enfrentaré con coraje y osadía los desafíos y retos que la misión me impone, reconociendo mis errores y actuando decididamente para rectificarlos. (Ejercito.mil.co, 2015).

3.4. Armas de especialidad

Figura 4

Armas de especialidad



Fuente: www.cgfm.mil.co ›

3.4.1. *Infantería*

Conquista, ocupa, organiza y defiende el territorio. Simboliza al hombre que lucha constantemente mediante cualquier herramienta por cumplir su misión (Ejercito.mil.co, 2015).

3.4.2. *Caballería*

Nuestros caballeros quienes se movilizan sobre el caballo, el tanque de guerra y vehículos mecanizados de alta tecnología tienen la responsabilidad de resguardar la integridad de las fronteras terrestres colombianas (Ejercito.mil.co, 2015).

3.4.3. *Artillería*

Suministra apoyo de fuego potentes, lejanos y certeros. Asesora a los comandantes en los aspectos tácticos, técnicos y administrativos con el fin de garantizar el continuo y oportuno

apoyo de fuego a las Unidades de maniobra (Ejercito.mil.co, 2015).

3.4.4. Ingenieros

Garantizan la movilidad de las propias tropas, contribuye al desarrollo económico y social con las obras de infraestructura, lideran y apoyan los procedimientos contra las minas y explosivos (Ejercito.mil.co, 2015).

3.4.5. Comunicaciones

Instala, opera y mantiene los sistemas de comunicaciones de campaña y las redes informáticas con el propósito de facilitar el desarrollo de operaciones militares (Ejercito.mil.co, 2015).

3.4.6. Inteligencia

Recoge información del enemigo actual o potencial para permitir coordinar las operaciones militares y así poner fin a las actividades delincuenciales de organizaciones criminales. (Ejercito.mil.co, 2015).

3.4.7. Aviación

Proporciona la maniobra oportuna y permanente desde el aire, permitiendo desarrollar operaciones conjuntas, coordinadas e interagenciales en apoyo a las tropas en superficie (Ejercito.mil.co, 2015).

3.4.8. Administrativos

Administra los recursos requeridos por las tropas e intendencia, armamento y comunicaciones, elementos necesarios para la ejecución de operaciones militares (Ejercito.mil.co, 2015).

3.5. Línea de mando

Presidente de la República de Colombia

Comandante General de las Fuerzas

Ministro de Defensa Nacional

Militares

Comandante del Ejército Nacional

3.6. Jefaturas

Jefatura de Reclutamiento

Jefatura Jurídica Integral

Jefatura Financiera y Presupuestal

Jefatura de Operaciones

Jefatura de Educación y Doctrina

Jefatura de Ingenieros

Jefatura Logística

Jefatura de Familia y Bienestar Social

Jefatura de Inteligencia y Contrainteligencia

Jefatura de Desarrollo Humano

Jefatura de Acción Integral

3.7. Grados y distintivos de los oficiales del Ejército Nacional de Colombia

Para ascender a los grados de Subteniente, Teniente, Capitán y Mayor se requiere adelantar y aprobar los correspondientes cursos de capacitación, de acuerdo con las disposiciones que para el efecto expida el Gobierno Nacional (Ejercito.mil.co, 2011)

Figura 5

Grados e instintivos oficiales subalternos del Ejército Nacional

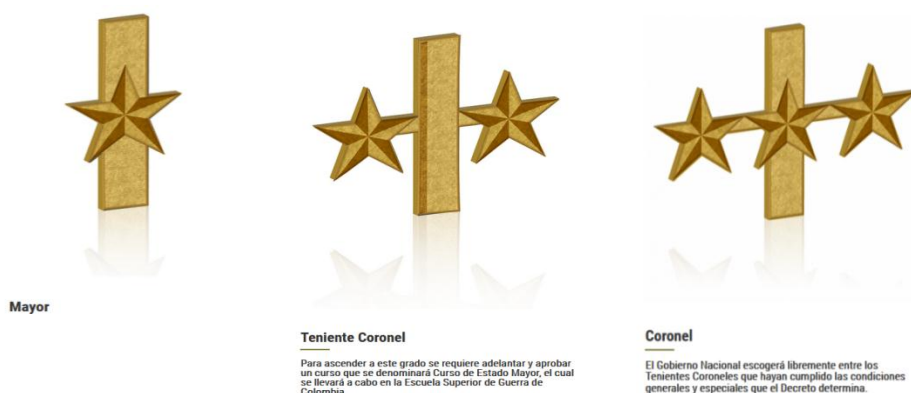


Fuente: Ejercito.mil.co (2011)

Para los grados de Teniente Coronel, Coronel, Brigadier General, Mayor General y General, tienen sus diferentes requisitos los cuales se pueden consultar en cada una de las imágenes siguientes:

Figura 6.

Grados e insignivos oficiales superiores del Ejército Nacional



Fuente: Ejercito.mil.co (2011)

Figura 7

Grados e insignivos oficiales de insignia del Ejército Nacional



Fuente: Ejercito.mil.co (2011)

3.8. Beneficios que les ofrece la ESMIC a los futuros Oficiales de Colombia

Según se relaciona en la página educativa del ESMIC. www.esmic.edu.co, a los futuros oficiales se les Ofrece:

A todos sus estudiantes la opción de pertenecer a la institución con mayor credibilidad a nivel nacional: Ejército

Realizar movilidad académica con Escuelas Militares de otros países como: España, Reino Unido, Italia, Francia, Alemania, etc.

La carrera profesional de Ciencias Militares que los escalafona al grado de subteniente de los oficiales del Ejército Nacional, donde tienen la opción de llegar a ser Generales de la República y/o Comandantes de las Fuerzas Militares.

Realizar una formación íntegra a través de la carrera profesional en Ciencias Militares y la complementaria que hayan elegido. Cuando el alumno asciende al grado de subteniente podrá disfrutar de los siguientes beneficios que ofrece Ejército:

Estabilidad laboral y económica.

Tanto el aspirante como su núcleo familiar podrán recibir los servicios de salud en forma permanente e integral.

Recibir capacitación en Colombia o en el exterior de acuerdo a las necesidades de la institución.

Recibir formación integral en las áreas técnicas, tácticas, físicas, psicológicas y sociales.

Ser parte de la institución con mayor credibilidad a nivel nacional.

Disfrutar de centros vacacionales y recreacionales exclusivos de la Ejército: Santa Marta, Armenia, Villa de Leiva y Mariquita.

Club militar: Bogotá, Melgar, Paipa.

Descuentos con instituciones de Educación superior

3.8.1. Carreras complementarias que ofrece la ESMIC a los oficiales del Ejército de Colombia

En la misma página de la Escuela Militar de Cadetes (ESMIC), se pueden consultar Las carreras complementarias que esta institución ofrece a todos los jóvenes que ingresen como titulación de: Profesional en Ciencias Militares con la cual obtienen el ascenso al grado de Subteniente, que lo incluye en el escalafón de los oficiales del Ejército Nacional donde empiezan a realizar su carrera militar teniendo la oportunidad de llegar a ser Generales de la República, comandantes de las Fuerzas Militares y/o el Ejército Nacional.

Además tienen la opción de formación complementaria en otras profesiones como:

Administración logística, con acreditación de alta calidad (Res 4827 Abr/2013);

Educación física militar, con acreditación de alta calidad (Res. 15488 Nov/2012);

Derecho, registro calificado (Res. 6319 Nov/2011);

Relaciones internacionales, Registro calificado (Res 10613 Nov/2011);

Ingeniería civil, Registro calificado (Res 5515 Mar/2017):

Medicina, NO es una carrera complementaria, es un proyecto piloto que implementó la ESMIC en convenio con la Universidad Nueva Granada. Para aplicar a esta profesión, los cadetes que ya se encuentren en la Escuela Militar (realizando su carrera de Ciencias Militares), tengan la vocación y además hayan demostrado un alto desempeño académico y disciplinario durante el primer semestre, podrán realizar un proceso de selección para poder iniciar con esta profesión (www.esmic.edu.co).

3.8.2. Compensaciones e incentivos para los oficiales del Ejército Nacional de Colombia

Es muy importante conocer cuáles son las compensaciones e incentivos que reciben los oficiales, y la valora que estos representan, lo cual va a permitir generar un nuevo programa, que contribuya de manera eficiente y redunde en el bienestar del uniformado.

Conocer las compensaciones que reciben hoy los Oficiales, permite dilucidar qué tantos beneficios tienen estos hombres y mujeres que luchan incansablemente, para generar bienestar a todo un país y sus habitantes. A continuación se muestra una tabla con los porcentajes en relación a la asignación según el grado, y otra tabla con su equivalente en pesos, valores y porcentajes establecidos para el año 2019 de la siguiente manera:

En el Parágrafo 3 del decreto 1002 de 2019, se establece que los aumentos salariales para la Fuerza Pública que decreta el gobierno para futuras vigencias fiscales, serán en todo caso iguales a las que se establezcan para los empleados públicos de la Rama Ejecutiva del orden nacional.

Tabla 1

Asignación Mensual en pesos y porcentajes de los Oficiales de las Fuerzas

GENERAL	100.0000 %
TENIENTE GENERAL	98.4500 %
MAYOR GENERAL	96.9064 %
BRIGADIER GENERAL	86.6242 %
CORONEL	67.1283 %
TENIENTE CORONEL	52.3616 %
MAYOR	45.5288 %
CAPITAN	37.4682 %
TENIENTE	32.7292 %
SUBTENIENTE	28.9366 %

Fuente: Decreto 1002 de 2019

GRADO	SUELDO BASICO 2019	SUELDO BASICO 2018	INCREMENTO
GR-AL	\$ 6.251.195	\$ 5.982.005	4,50%
MG-VA	\$ 6.057.808	\$ 5.796.946	4,50%
BG-CA	\$ 5.415.048	\$ 5.181.864	4,50%
CO-CN	\$ 4.196.321	\$ 4.015.619	4,50%
TC-CF	\$ 3.273.228	\$ 3.132.274	4,50%
MY-CC	\$ 2.846.094	\$ 2.723.536	4,50%
CT-TN	\$ 2.342.211	\$ 2.241.350	4,50%
TE-TF	\$ 2.045.967	\$ 1.957.863	4,50%
ST-TK	\$ 1.808.884	\$ 1.730.989	4,50%
SMCC	\$ 2.647.275	\$ 2.533.278	4,50%
SMC-JTC-TJC	\$ 2.265.609	\$ 2.168.047	4,50%
SM-JT-TJ	\$ 2.035.452	\$ 1.947.801	4,50%
SP-SJ-TS	\$ 1.748.866	\$ 1.673.556	4,50%
SV-S1-TA	\$ 1.582.947	\$ 1.514.782	4,50%
SS-S2-T2	\$ 1.446.421	\$ 1.384.135	4,50%
CP-S3-T3	\$ 1.337.900	\$ 1.280.287	4,50%
CS-MA-T4	\$ 1.296.955	\$ 1.241.105	4,50%

Fuente: Cremil.com.co (2019)

Tabla 2*Remuneración oficiales del ejército de Colombia*

Grado	Sueldo básico mensual	Total devengado con otras compensaciones
General	6.251.195	\$ 11.295.197,00
Mayor General	6.057.808	\$ 10.948.068,00
Brigadier		
General	5.415.048	\$ 9.794.314,00
Coronel	4.196.321	\$ 7.606.654,00
Teniente coronel	3.273.226	\$ 6.049.744,00
Mayor	2.846.094	\$ 5.183.042,00
Capitán	2.342.211	\$ 4.278.571,00
Teniente	2.045.967	\$ 3.746.804,00
Subteniente	1.808.884	\$ 3.321.240,00

Fuente: Elaboración propia datos tomados de Decreto 1211 de 1990

Tabla 3*Otras compensaciones*

Otras Compensaciones	
Subsidio de Alimentación	\$59.342
Subsidio Familiar	Casado 30% Sobre el sueldo básico Viudo 30% Por primer hijo 5%, por los demás 4% sin exceder el 17%
Prima de Actividad	49,5% Sobre el sueldo básico
Partida de alimentación	\$59.342 para quienes están en el área
Prima de Instalación	Equivale a un mes de haberes, según el grado
Prima de Navidad	Totalidad de los haberes devengados en el mes de noviembre, según el grado
Prima de orden público	25% del sueldo básico
Prima de servicio anual	50% de la totalidad de los haberes devengados en el mes de junio
Prima de Vacaciones	50% por cada año de servicio, se pagará en el mes inmediatamente anterior

Fuente: elaboración propia (Datos tomados del Decreto 1211 de 1990)

3.8.3. Incentivos

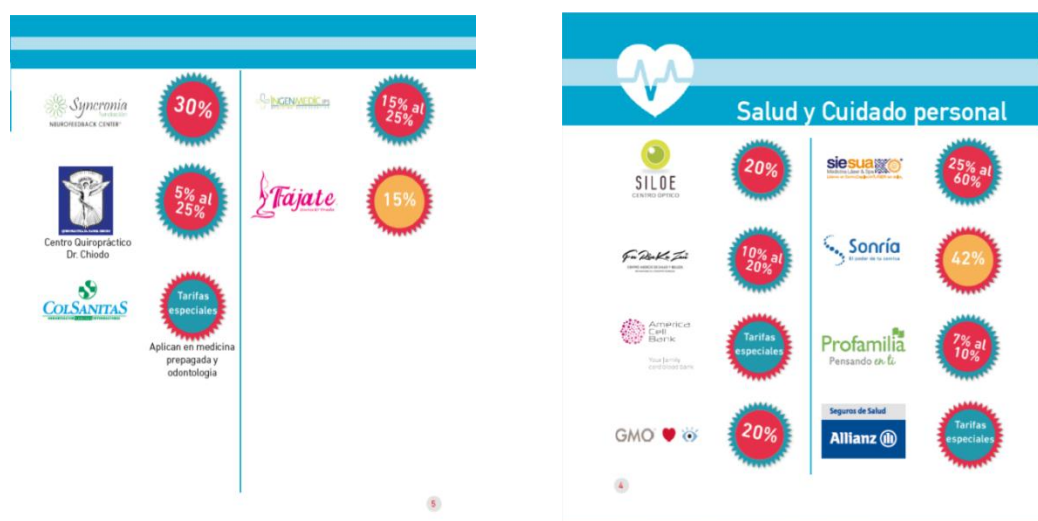
A continuación se relacionan una serie de alianzas y descuentos para el personal de las Fuerzas Militares, en diferentes actividades como: educación, deportes, bienestar físico, Recreación, adquisición de vehículos y elementos para el hogar entre otros, los cuales se pueden Evidenciar en cada una de las siguientes imágenes.

En estas alianzas y descuentos, se aprecia que el Ejército está encaminado a suplir muchas necesidades materiales y académicas de sus miembros, buscando un mejor poder adquisitivo a través de los diferentes porcentajes que se pueden obtener.

3.8.3.1. Alianzas en salud y cuidado corporal.

Figura 8

Alianzas y convenios



Fuente: <https://www.CASUR.gov.co> > Alianzas++y+convenios+Mindefensa

3.8.3.2. Diversión – Recreación.

Figura 9

Diversión Recreación



Fuente: <https://www.CASUR.gov.co> > Alianzas++y+convenios+Mindefensa

3.8.3.3 Deportes y Formación Artística.

Figura 10

Deportes y Formación Artística



Fuente: <https://www.CASUR.gov.co> > Alianzas++y+convenios+Mindensa

3.8.3.4. Educación.

Figura 11

Educación

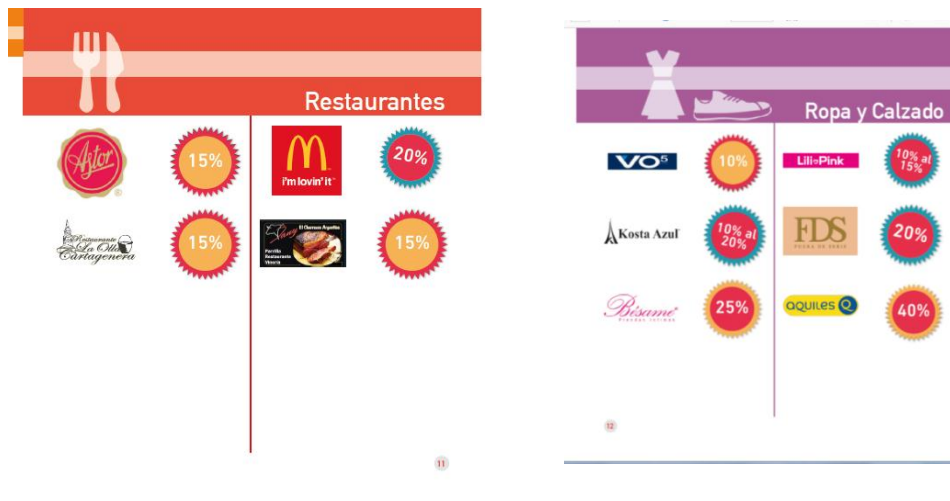


Fuente: <https://www.CASUR.gov.co> > Alianzas++y+convenios+Mindefensa

3.8.3.5. Restaurante Ropa y Calzado.

Figura 12

Restaurante Ropa y Calzado



Fuente: <https://www.CASUR.gov.co> > Alianzas++y+convenios+Mindefensa

3.8.3.6. Viajes y Hoteles.

Figura 13

Viajes y hoteles

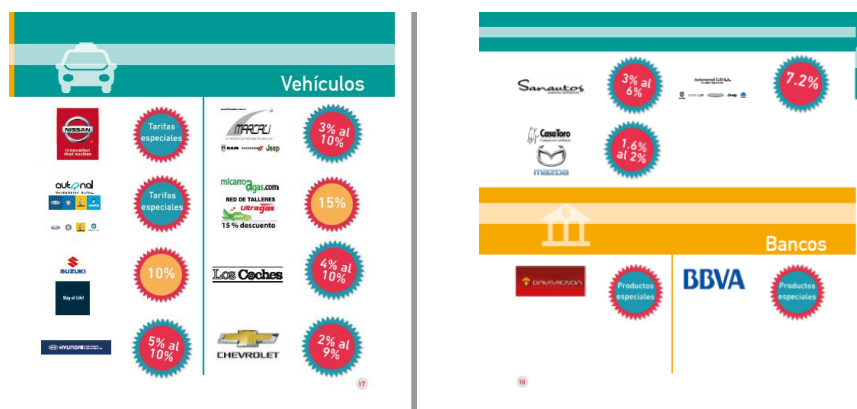


Fuente: <https://www.CASUR.gov.co> > Alianzas++y+convenios+Mindefensa

3.8.3.7. Vehículos y Bancos.

Figura 14

Vehículos y bancos



Fuente: <https://www.CASUR.gov.co> > Alianzas++y+convenios+Mindefensa

3.8.3.8. Hogar.

Figura 15

Hogar



Fuente: <https://www.CASUR.gov.co> > Alianzas++y+convenios+Mindefensa

Si se observan los convenios y alianzas de las Fuerzas Militares, con los diferentes establecimientos educativos, comerciales, deportivos, etc., a nivel nacional, se puede decir que los oficiales cuenta con oportunidades económicas para acceder y atender muchas necesidades, lo importante es conocer hasta que punto se conocen y se hace uso de estos privilegios. Esta

respuesta se puede conocer a través de la metodología que se va aplicar la cual consiste en la aplicación de encuestas y entrevistas.

Compensaciones e incentivos en las fuerzas militares de Chile, Uruguay y México

La finalidad de conocer las compensaciones e incentivos de las fuerzas militares de países como Chile, Uruguay y México, permite identificar como están los soldados de Colombia en estos aspectos en relación con los militares de los mismos rangos o grados en estos países y generar una comparación que pueda servir de base para la propuesta objeto del presente trabajo, tomando aspectos relevantes que se puedan encontrar.

4.1. Chile

4.1.1. Remuneración oficiales del ejército de Chile

Tabla 4

Remuneración oficiales del ejército de Chile

Grados	Peso chileno Sueldo Nominal	Conversión al peso colombiano
General	4.350.705	18.708.032
General de división	4.172.159	17.940.284
General de Brigada	3.391.526	14.583.562
Coronel	3.381.838	14.541.903
Teniente Coronel	2.825.163	12.148.201
Mayor	2.046.179	8.798.570
Capitán	1.855.615	7.979.145
Teniente	1.427.322	6.137.485
Subteniente	1.007.635	4.332.831

Fuente: Elaboración propia datos tomados de: Gobierno de Chile, (s.f)

4.1.2. Beneficios

Es muy poca la información que se puede encontrar en relación a los beneficios o incentivos que ofrece el ejército chileno a sus uniformados en los gastos de oficiales, lo realmente destacado que se pudo obtener es la importancia de que el régimen pensional de los militares, fue respetado y no se trasladó a los fondos privados, como sucedió con los demás.

Esto ha permitido que: ” Las pensiones que actualmente reciben, pueden llegar a ser casi nueve veces más altas que las pensiones de vejez edad que pagan las AFP y las Compañías de Seguro” (Gélvez y Kremerman, 2019).

También se habla de una reforma al interior de las fuerzas militares, la cual se encuentra en trámite, pero aún no ha sido aprobada.

Importante destacar los llamados beneficios sociales, que ciertamente no son otra cosa que compensaciones para los oficiales y sus familias entre estos se pueden destacar:

Beneficio habitacional: Hace referencia a la vivienda fiscal, “cerca del 90% de los oficiales y el 40% del cuadro permanente del Ejército están habitando en viviendas fiscales, mientras permanezcan en servicio activo” (ejército.cl, 2009)

Ahorro y préstamos para la vivienda: Uno de los objetivos institucionales prioritarios en el ámbito del Bienestar Social, es la de orientar y apoyar al personal activo del Ejército a acceder a la vivienda propia (ejército.cl, 2009).

Casa de acogida: Su función es brindar alojamiento y desayuno a familiares directos y cargas familiares del personal de provincia, que presenta problemas de salud grave o catastrófica y que asisten a tratamiento ambulatorio en el Hospital Militar u otros centros asistenciales de Santiago (ejército.cl, 2009).

Beca Comandante en Jefe del Ejército: Es un estímulo económico orientado a premiar el rendimiento académico de los hijos, cargas familiares del personal de planta de la institución, que cursen estudios superiores a partir del 2º año de la carrera, con promedio 5,5 como mínimo. Se considera el rendimiento académico y la situación económica familiar. Se otorgan 50 becas al año (ejército.cl, 2009).

4.2. Uruguay

4.2.1. Remuneraciones militares ejército de Uruguay

Tabla 5

Remuneraciones Militares Uruguay – valores 2019

Grados	Peso uruguayo Sueldo Nominal	Conversión al peso colombiano
General del ejército	173.746	15.972.489
General	145.948	13.417.054
Coronel	122.865	11.295.007
Teniente coronel	80.546	7.404.611
Mayor	73.244	6.733.366
Capitán	63.760	5.861.501
Teniente primero	56.541	5.197.902
Teniente segundo (Subteniente)	50.149	4.610.283
Alférez	43.969	4.042.115

Fuente: Elaboración propia datos tomados de Ministerio de Defensa Nacional de Uruguay (2019)

4.2.2. *Convenios*

Al igual que el ejército de Colombia, Uruguay, también tiene una serie de convenios orientados a mejorar la calidad d vida de sus integrantes, esto se puede observar a continuación, y puede ser consultada en su totalidad en la página del Ministerio de Defensa Nacional de Uruguay (Ministerio de defensa nacional de Uruguay, s.f).

Administración de Fondos de Materiales de Viviendas (CREDIMAT)	Enseñanza
Soluciones Habitacionales	BROU (préstamos)
BHU	Transporte
Asistencia Sanitaria	Cooperación
Emergencia Médica y Servicio	Cooperación en Deporte
Odontológico	Internacional - Cooperación
Servicio de Enfermería y Acompañante de	Internacional - Ámbito de Defensa
Enfermos	Internacional - Materia Antártic

4.3. México

4.3.1. Sueldo neto ejército de México

Tabla 6.

Sueldos netos mensuales ejército de México 2019

Rango	Sueldo Neto mensual en pesos mexicanos	Conversión al peso colombiano
General de división	129.489	\$ 23.117.671
General de Brigada	115.962	\$ 20.702.695
General Brigadier	90.094	\$ 16.084.481
Coronel	70.609	\$ 12.605.824
Teniente Coronel	47.730	\$ 8.521.236
Mayor	37.685	\$ 6.727.903
Capitán primero	32.499	\$ 5.802.046
Capitán segundo	29.657	\$ 5.294.664
Teniente	18.696	\$ 3.337.796
Subteniente	15.559	\$ 2.777.748

Fuente: Molina (2019)

4.3.2. Beneficios por ingresar al ejército de México

A continuación, se mostrará una lista de los beneficios que se obtienen al ser miembro de las fuerzas armadas mexicanas, según Carro y Gamiño (2018, p. 92).

- Servicio médico integral para el militar y sus derechohabientes
- Prestaciones y beneficios económicos al ingreso al instituto armado.
- Haber y sobre-haber mensual.
- Primas vacacionales.
- Compensación de fin de año.
- Fondo de ahorro.
- Compensación por servicios.

- Seguro de vida.
- Seguro colectivo de retiro.
- Ayuda para gastos de sepelio en caso de defunción de derechohabientes del militar.
- Pagas de defunción en caso de muerte del militar.
- Servicio funerario.
- Centros de bienestar infantil.
- Farmacias económicas.
- Tiendas y centros de servicio.
- Casa habitación en renta.
- Periodos vacacionales y otorgamiento de licencias ordinarias.
- Pensión para los derechohabientes en caso de muerte del militar.
- Servicios turísticos realizados mediante convenios con sociedades civiles y otras dependencias federales.
- Convenios con universidades e instituciones educativas para realizar estudios superiores, maestría y doctorado, dependiendo de la escolaridad con que cuente el interesado.
- Becas y créditos de capacitación científica y tecnológica dependiendo de la escolaridad con que cuente el interesado.

Estos mismos autores relacionan otras Prestaciones y beneficios económicos cumpliendo ciertos requisitos:

- Haber de retiro después de 20 años de servicios prestados al instituto armado.
- Casa hogar para retirados para personal retirado con más de 60 años de edad.
- Préstamos quirografarios normales (a partir de 1 año, 2 meses de tiempo de servicios para jerarquía de soldado hacia adelante); y especiales (a partir de 10 años de tiempo de servicios para personal de sargentos 2/os. y cabos y de 8 años para sargento 1/o.).
- Préstamos hipotecarios para personal de tropa con más de siete años de servicios por parte del Banco del Ejército y con diez años por parte del I.S.S.F.A.M.
- Reconocimientos y recompensas con motivo de actos sobresalientes en las diferentes actividades que desarrolla en el instituto armado.
- La posibilidad de ingresar a alguno de los planteles militares de formación, a fin de superarse profesionalmente.

4.4. Cuadro comparativo entre la asignación mensual del ejército de Colombia y los ejércitos de Chile, Uruguay y México

Con el propósito de seguir ahondando en las compensaciones que reciben los oficiales del ejército de Colombia, se realiza la siguiente tabla, que permite de una manera clara visualizar, y comparar como es la remuneración de los oficiales los ejércitos de: Colombia en comparación con los oficiales de los ejércitos de Chile, Uruguay y México, países que se toman como referencia, puesto que otros países al parecer son muy reservados en estos aspectos y no se puede acceder a dicha información.

Al realizar este comparativo se puede empezar a dilucidar cómo están las compensaciones y los incentivos, para generar un primer análisis.

Tabla 7

Tabla comparativa sueldo ejércitos de Colombia, Chile, Uruguay y México

Grado	Colombia	Chile	Uruguay	México
General	\$ 11.295.197	18.708.032	15.972.489	\$ 23.117.671
Mayor General	\$ 10.948.068	17.940.284	13.417.054	\$ 20.702.695
Brigadier				
General	\$ 9.794.314	14.583.562		\$ 16.084.481
Coronel	\$ 7.606.654	14.541.903	11.295.007	\$ 12.605.824
Teniente coronel	\$ 6.049.744	12.148.201	7.404.611	\$ 8.521.236
Mayor	\$ 5.183.042	8.798.570	6.733.366	\$ 6.727.903
Capitán	\$ 4.278.571	7.979.145	5.861.501	\$ 5.802.046
Teniente	\$ 3.746.804	6.137.485	5.197.902	\$ 3.337.796
Subteniente	\$ 3.321.240	4.332.831	4.610.283	\$ 2.777.748

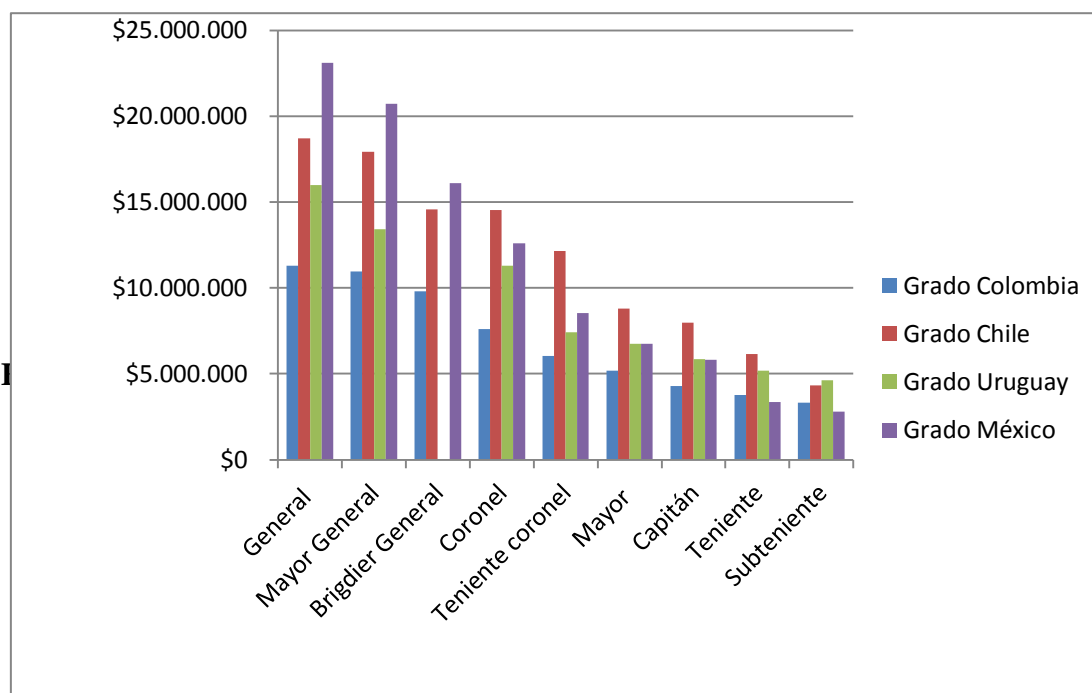
Fuente: Elaboración propia datos tomados de los diferentes ejércitos.

Como se puede observar, en esta tabla, las compensaciones más bajas son las que corresponden a las que reciben los oficiales del ejército de Colombia, sobre todo a partir de los grados de Capitán, es de destacar que mientras en Colombia un General devenga \$11.295.197, en países como México este grado recibe \$23.1417.671, se toma este dato como una referencia muy destacada por la gran diferencia existente; pero al mismo tiempo este país en los grados de Teniente y subteniente presenta una leve disminución en el pago que reciben.

Ahora bien con el siguiente gráfico se puede ver de una manera más clara la brecha que existe entre estas compensaciones según cada país y así realizar un mejor análisis relacionada con este aspecto, donde se puede observar el desequilibrio en las remuneraciones recibidas por los oficiales del ejército de Colombia.

Figura 16

Comparación de compensaciones oficiales ejércitos de Colombia, Chile, Uruguay y México



Es por esto que como los salarios no se pueden cambiar de un momento para otro, se deben buscar alternativas que permitan motivar a los individuos, como bien lo dice la teoría de las relaciones humanas, cuando hace referencia al hombre social, es decir que el hombre no se motiva solo con dinero, sino que existen otros factores muy importantes como el reconocimiento y la participación en donde conviven, es decir darle importancia y hacer que los individuos se sientan satisfechos con lo que hacen y donde lo hacen.

Metodología

5.1. Tipo de estudio

El presente trabajo corresponde a una investigación con un enfoque mixto, es decir cualitativa y cuantitativa, teniendo en cuenta que a través de la recolección de la información se busca conocer los incentivos y compensaciones que brinda el ejército a sus oficiales y la incidencia que estos tienen en el bienestar del uniformado e igualmente en el enfoque cuantitativo se realiza una recolección y análisis de datos, los cuales se obtienen del instrumento metodológico utilizado, consistente en la aplicación de encuesta y entrevistas y del análisis de las mismas mediante la tabulación de los datos recolectados.

5.2. Población

La población objeto de este estudio está integrada por el grupo de oficiales del Ejército, Nacional de Colombia.

5.3. Muestra

Son los sujetos seleccionados aleatoriamente, a quienes se les aplica un sencillo cuestionario por medio de encuesta o entrevista, de seis preguntas que permite con sus respuestas, identificar el conocimiento de los programas de incentivos y compensaciones que les ofrece su organización y si estas cumplen con sus expectativas. En la Ley 1862 de 2017, en el artículo 26 al respecto se menciona, como en las Fuerzas Militares de Colombia, el estímulo tiene como finalidad reconocer a quienes se destaquen en el cumplimiento del deber y motivar a los demás a seguir su ejemplo (Secretaría del Senado, 2017).

Al hacerse difícil contar con la información del total de la población, con el muestreo se busca analizar la información de una parte de la población, que permita tener los datos que den respuesta a la pregunta de esta investigación.

5.4. Muestreo aleatorio simple

“Este método es uno de los más sencillos y tal vez el más utilizado; se caracteriza porque cada unidad tiene la probabilidad equitativa de ser incluida en la muestra” (Pineda, Alvarado y Canales, 1994, p. 114).

Análisis de Resultados

Para poder tener claridad en el análisis que se va a presentar, se debe conocer la edad mínima y máxima para ingresar a la escuela militar de oficiales, en razón a que la de edad de ingreso no amerita que sea mayor de edad, lo importante es que haya terminado su bachillerato y cumpla con el perfil requerido para ingresar a la escuela militar como son los exámenes físicos y psicológicos, teniendo en cuenta que al iniciar sus estudios en la ESMIC, ingresa a hacer carrera profesional, a continuación se relacionan los parámetros:

Tabla 8

Edad mínima y máxima de ingreso a la ESMIC

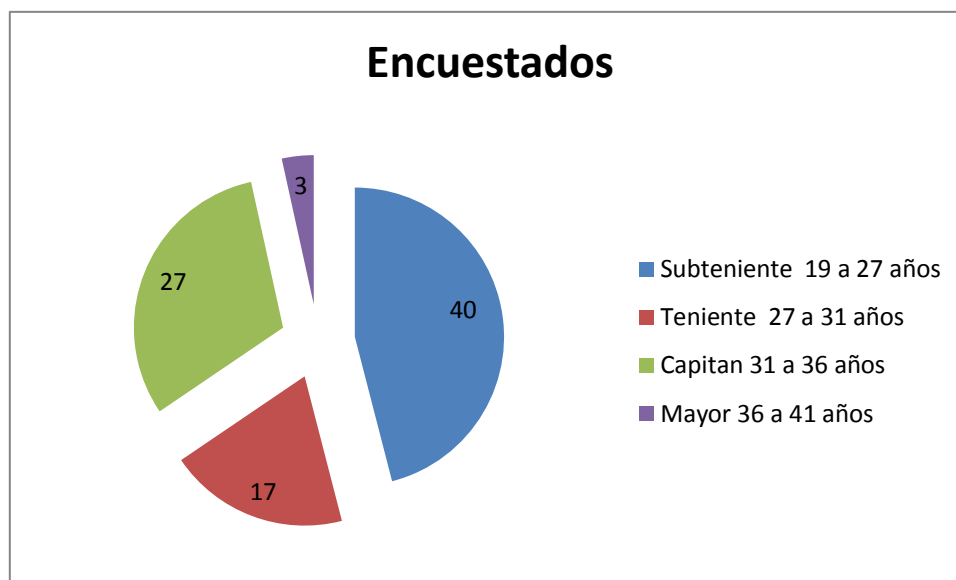
Edad mínima de ingreso a la institución	Edad en la que se gradúa	Edad máxima de ingreso a la institución	Edad en la que se gradúa
15 años de edad	19 años de edad se gradúa como Subteniente.	19 años de edad se gradúa como subteniente	23 años se gradúa como Subteniente.
	23 años ascenderá al grado de Teniente.		27 años ascenderá al grado de Teniente
	27 años ascenderá al grado de Capitán.		31 años ascenderá al grado de Capitán
	32 años ascenderá al grado de mayor.		36 años ascenderá al grado de Mayor

Fuente: Elaboración propia

Personal Oficiales encuestados según edad y rango.

Figura 17

Oficiales encuestados según edad y rango.



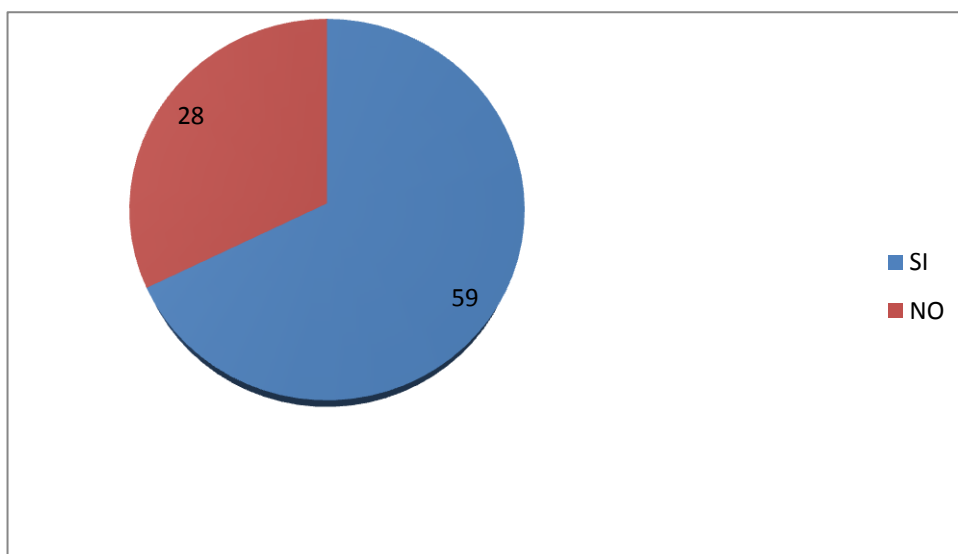
Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuestas y entrevistas

Se realizan encuestas (79) y entrevistas (8) para un total de 87, las cuales fueron respondidas por: 40 subtenientes, seguido de 27 capitanes, 17 tenientes y 3 mayores. Estos fueron los resultados obtenidos:

1. ¿Teniendo en cuenta su trayectoria dentro del Ejército, cree que este ha cumplido con las expectativas que usted tenía, cuándo decidió ingresar a esta gran empresa?

Figura 18

Cumplimiento de expectativas



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuestas y entrevistas

La respuesta a esta pregunta, deja ver que la mayoría de quienes responden afirmativamente, son los grados más altos, esto se debe a que dentro de la institución al cumplir determinado tiempo y requisitos se es promovido al grado inmediatamente superior, grado que dentro de la institución da cierto estatus. Esto no sucede con los grados inferiores, pues cuando se es muy joven y se ingresa a la ESMIC, se han mirado muchas alternativas que permitan generar ingresos y que permitan tener estabilidad laboral y económica. Para muchos la situación del país en cuanto a un primer empleo, hace que se torne muy difícil tener un título profesional e inmediatamente conseguir empleo, esto hace que una alternativa sea la carrera militar, pues esta

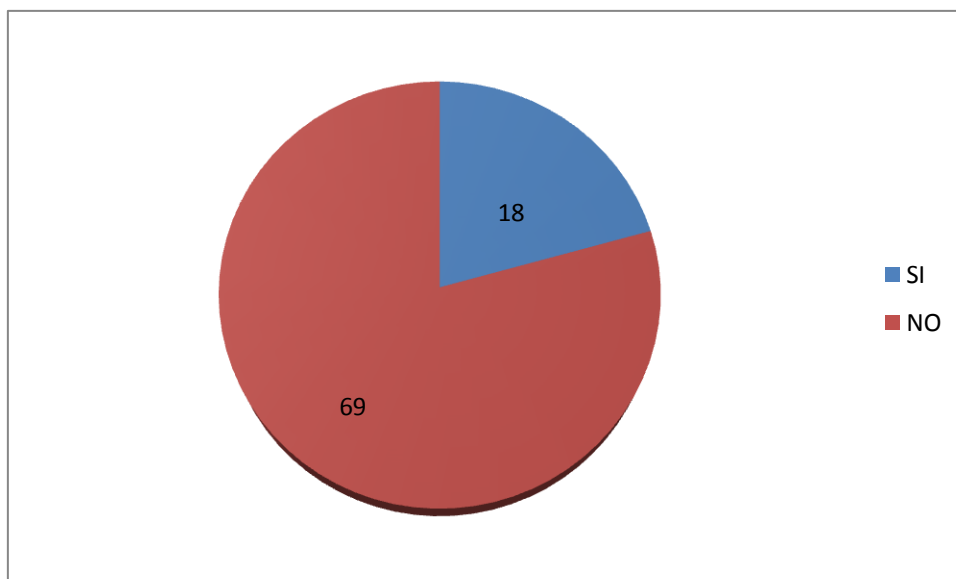
le asegura una inmediata vinculación laboral y la experiencia se va adquiriendo dentro de la misma Institución.

Pero ya cuando se empieza a ejercer la profesión aseguran algunos muchachos, “la parte económica pasa a un segundo plano y lo que se persigue es tener una vida donde se comparta en familia, en un entorno un poco más tranquilo y con una vida llena de comodidades”. Esto hace que las expectativas de un primer momento cambien de una forma radical.

2. ¿Cree que su sueldo está acorde a su trabajo, rango y riesgo?

Figura 19

Satisfacción salarial



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuestas y entrevistas

En esta pregunta se puede observar varios puntos de vista, en cuanto a responsabilidades, visión, necesidades y estabilidad, se evidencia que los primeros años laborando en la institución se es joven, razones por las que el sueldo se puede considerado bueno, pero a medida que crece la responsabilidad y el riesgo, este concepto de considerar el sueldo bueno, se convierte en un

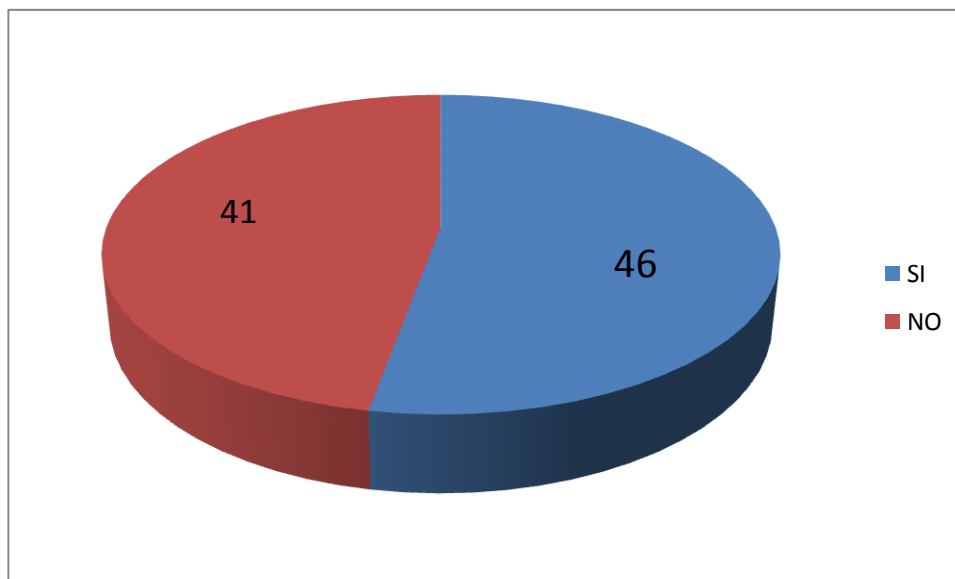
modo diferente de pensar, considerándolo inequitativo teniendo en cuenta el riesgo y sacrificio que la profesión requiere.

También aparece un referente muy importante en este aspecto y es lo relacionado con el lugar donde se está ejerciendo la labor. Para quienes están el área, es decir en zonas de operaciones, el sueldo no compensa el riesgo que deben afrontar, mientras que para quienes no han tenido que vivir la experiencia porque nunca han estado en estos sitios el sueldo lo consideran bueno, pero no el que realmente merece esta profesión.

3. ¿Si hoy tuviera la oportunidad de ingresar a otra empresa del Estado, tomaría la decisión de retirarse del Ejercito?

Figura 20

Decisión de retiro



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuestas y entrevistas

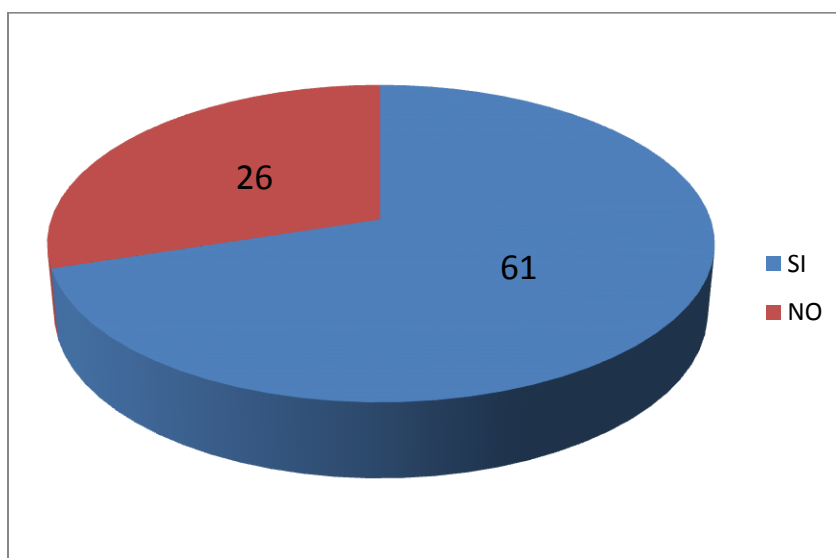
La respuesta está muy equilibrada, la tendencia es a permanecer dentro de la institución, por vocación o más bien por necesidad o miedo a enfrentar nuevos retos, también se puede evidenciar conformismo, porque no estar preparados profesionalmente para asumir otro tipo de trabajo. Además manifiestan las pocas oportunidades laborales que se encuentra en la civil y que hace que conseguir un empleo estable sea casi imposible y menos sin contar con un nivel de capacitación o profesionalismo que los ponga a competir en igualdad de condiciones al tomar una decisión de esta magnitud, es aquí donde se hace énfasis en el conformismo que hay al interior de la fuerza.

Algunos manifiestan como en las diferentes empresas, el tiempo para compartir con la familia y celebrar fechas especiales, no es un privilegio si no algo cotidiano y normal, cosa diferente sucede con los hombres y mujeres oficiales del ejército, pues aquí si es un privilegio o más bien como manifiesta uno de los encuestados ganarse la lotería y lograr celebrar fechas especiales con la familia. En estos momentos es cuando más se cuestionan y saben que la decisión que tomaron trae consigo muchos más sacrificios que los que inmerso lleva la labor desempeñada.

4. ¿Conoce los incentivos que le brinda su Ejército, a través de los convenios y alianzas con diferentes instituciones de salud, deportes, comercio, educación, restaurantes, recreación, ropa, calzado, viajes, hoteles, vehículos?.

Figura 21

Conocimiento de convenios



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuestas y entrevistas

Se puede evidenciar que la mayoría conoce algunos convenios que existen con la institución, pero que muy pocos puede hacer uso de ellos por falta de tiempo, por la lejanía de los lugares donde se encuentran, además de que no todas las empresas con las que se tienen estos convenios las ponen al servicio de los beneficiados, solo algunas manifiestan la existencias de los convenios.

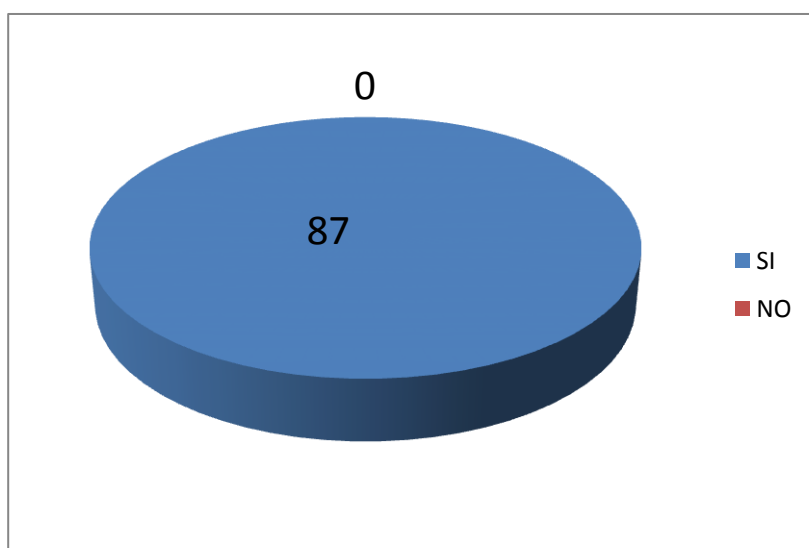
Es importante en este aspecto socializar constantemente este tipo de convenios, para que llegue al 100% de los oficiales, pues la falta de información no permite que se haga uso de ellos, dejando pasar esta oportunidad que puede de alguna manera contribuir a una mejor calidad de

vida, pues esto representa un % de ahorro en muchos productos y servicios, beneficiando al oficial y sus familias.

5. ¿Cree usted que falta incentivos?

Figura 22

Carencia de incentivos



Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de encuestas y entrevistas

La totalidad de los encuestados, manifiesta la falta de reconocimiento por la labor que realizan a diario dentro de la institución, entre los que manifiestas: falta de incentivos para realizar estudios profesionales o el aprendizaje de una segunda lengua.

Con estas oportunidades de crecimiento profesional les permita tener una nueva alternativa de empleabilidad, el hecho de solo tener conocimiento militar, los condiciona a permanecer dentro de la Institución y no poder generar una nueva oportunidad laboral en el momento de ser retirados, ya sea por cumplimiento de tiempo, situaciones militares o simple deseo de retirarse voluntariamente.

Otro de los incentivos que tienen gran porcentaje es el de tener tiempo en familia, igualdad de oportunidades y que estos incentivos no sean para los mismos.

Propuesta

7.1. Análisis VRIO

Esta herramienta fue creada por Barney (2017), la cual permite realizar un análisis de las ventajas competitivas, a través de los recursos y las capacidades que poseen las empresas, en este caso, esta matriz permite determinar cuáles ventajas competitivas posee el Ejército Nacional de Colombia y en cuales recursos se encuentra las ventajas competitivas que la hacen diferente o única. Para esto los clasifica en los siguientes lineamientos:

Valor (V): Valioso para la Institución

Rareza (R): Recurso o capacidad que la hace diferente

Inimitable (I): Difícil de replicar

Organización (O): Está preparada para dar uso o explotar dicho recurso

Implicancias Competitivas: ventaja competitiva sostenible (VCS); ventaja competitiva temporal (VCT); paridad competitiva (PC), y desventaja competitiva (DC).

De acuerdo con la tabla 9 matriz VRIO, se observa como los aspectos de imagen, buen nombre, prestigio, jerarquía, las plantas físicas o batallones, el respaldo financiero a cargo del estado, la puntualidad en los pagos de salarios se convierten en las ventajas competitiva sostenibles, que hacen que esta institución sea llamativa y se torne interesante, para los jóvenes recién egresados de las instituciones educativas y que buscan alternativas para continuar en una vida profesional, pero sobre todo que se le garantice el ingreso inmediato al mercado laboral.

Tabla 9

Matriz VRIO

	Recurso	VALOR	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACIÓN	IMPLICANCIA
N	Inagén institucional	SI	SI	SI	SI	VCS
T	Liderazgo	SI	NO	SI	NO	PC
A	Prestigio	SI	SI	SI	SI	VCS
N	Valores	SI	SI	SI	SI	VCS
G	Reconocimiento	SI	SI	NO	SI	VCT
I	Jeraequia	SI	SI	SI	SI	VCS
B	Buen nombre - Know How	SI	SI	SI	SI	VCS
L	Software	NO	NO	NO	SI	DC
E	Derechos Humanos	SI	SI	NO	SI	VCT
S	Personal capacitado	SI	NO	NO	SI	PC
	Incentivos	NO	NO	NO	SI	DC
	Compensaciones	NO	NO	NO	SI	DC
	Convenios	NO	NO	NO	SI	DC
	Recursos físicos y financieros		RARO	INIMITABLE	ORGANIZACIÓN	IMPLICANCIA
T	Plantas físicas (Batallones)	SI	SI	SI	SI	VCS
A	Casas fiscales	NO	SI	SI	NO	PC
N	Respaldo financiero por parte del Estado	SI	SI	SI	SI	VCS
G	Tecnología y equipos	SI	NO	NO	SI	PC
I	Zonas Deportivas y de Recreación	SI	NO	NO	SI	PC
B	Servicio de Internet	NO	NO	NO	SI	DC
L	Pago de sueldos oportunamente	SI	SI	SI	SI	VCS
E						

Fuente: Elaboración propia

También aparecen algunas desventajas competitivas, las cuales se pueden conocer al interior de la institución, cuando se lleva algún tiempo laborando estos son los incentivos y las compensaciones, que no colman las expectativas esperadas, porque lo que les llamo la atención a una gran mayoría fue la imagen de la gran empresa y su prestigio a nivel nacional e internacional.

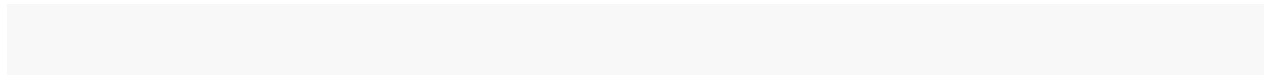
Retomando los factores de la matriz VRIO, y llevándolos a un contexto de las técnicas de asignación salarial, es evidente que los oficiales del ejército nacional, están dentro de una

Técnica de Asignación con base en la Importancia Relativa del Cargo, tendiente a que esta asignación está directamente relacionada con el grado del oficial.

De igual forma, el grado dentro de la institución cumple un papel importante porque sitúa al oficial dentro de una jerarquía, liderazgo, un prestigio en la representación y desempeño para mantener la imagen institucional y el buen nombre de la misma. Es decir que la asignación salarial está direccionada hacia el grado acompañado siempre de estos factores y no al de las labores desempeñadas, un ejemplo de esto tiene relevancia en que el oficial con el mismo grado, puede estar en una ciudad dentro de un batallón desempeñando tareas un tanto administrativas como militares o estar en una primera línea es decir en el área, de acuerdo al arma elegida y no por esto el salario difiere.

Es importante además destacar que factores como el pago oportuno de los salarios por parte del ejército es sin lugar a dudas un elemento que genera bienestar y tranquilidad entre el personal, pues no se está sujeto a demoras, si no que por el contrario permite organizar de manera oportuna las finanzas personales.

En cuanto a los modelos de recompensa total, el Modelo PeopleMatters es el que más se ajusta a las expectativas, incentivos o beneficios manifestados por los oficiales y esto tiene que ver con desarrollo profesional y oportunidades de carrera, equilibrio entre vida profesional y personal, gestión del desempeño y reconocimiento.



7.2. Matriz innovadora

Tabla 10

Matriz Innovadora

MATRIZ INNOVADORA	
ELIMINAR	INCREMENTAR
<p>*La falta de imparcialidad, al momento de otorgar los incentivos, con esto se busca que haya igualdad de oportunidades para todos los oficiales.</p> <p>*La imposición del arma.</p>	<p>* Presupuesto para educación superior, especializaciones y maestrías, en áreas diferentes a la formación militar.</p> <p>*Número de casas fiscales, para cubrir la demanda</p>
REDUCIR	CREAR
<p>*La edad par pensión, teniendo en cuenta, el desgaste del militar, por su disponibilidad de 24 horas al servicio de la Institución.</p> <p>*Los extenuantes horarios laborales</p> <p>*Convenios que no se utilizan y buscar otros que aporten mayores beneficios</p>	<p>*Mecanismos de igualdad para la adjudicación de los incentivos como: cursos a nivel nacional e internacional.</p> <p>*Continuidad en los cargos .</p> <p>*Una compensación porcentual, según el nivel académico de los oficiales, independiente del grado militar en el que se encuentren.</p> <p>*El mecanismo que permitan elegir el arma al moento de hacer la inscripción para la escuela.</p>

Fuente: Elaboración propia

La matriz innovadora, deja ver claramente la importancia de crear mecanismos que permitan que hayan igualdad de oportunidades en la adjudicación de incentivos, al igual que la necesidad de incrementar el presupuesto para el apoyo en educación a nivel profesional, que ha sido una constante en la solicitud de la mayoría de los oficiales, acompañado de la generación de espacios para adelantar estos estudios.

La elección del arma al realizar la inscripción, y que se muestra en la matriz en dos de sus cuadrantes en el de la eliminación y la creación, es un importante hallazgo para la presente propuesta y que más adelante se profundiza.

Se puede evidenciar que los convenios existentes no aportan significativamente al beneficio de los oficiales, pues un gran número de ellos no hace uso de los mismos y otros ni siquiera los conocen.

Lo que muestra esta matriz no es otra cosa diferente a un modelo de compensación total como el Modelo PeopleMatters, que busca un equilibrio entre la vida profesional y personal, lo cual seguramente contribuye de manera positiva en el desempeño, generando mejores espacios de convivencia al interior de la institución.

Generar un equilibrio entre estos factores permite que haya una mejor capacidad receptiva y sobre todo un mayor dinamismo, por estar orientados hacia el bienestar del oficial y el de sus familias, generando mejores condiciones y oportunidades

7.3. Matriz de gestión estratégica de talento humano

Es una herramienta de autodiagnóstico, que permite a las entidades valorar el estado de las dimensiones de Talento Humano del modelo integrado de Planeación y Gestión, en las etapas de planeación, ingreso, desarrollo y retiro. Permite también identificar el estado de las rutas de creación de Valor, que son que son agrupaciones de temas de Talento Humano que permiten orientar y priorizar la planeación para el avance en los niveles de madurez de la Gestión Estratégica del Talento Humano (funcion publica.gov.co)

Se autocalifica de 1 a 100 cada una de las variables de la Matriz, de 0 a 60 ubica la entidad en un nivel básico operativo, de 61 a 80 nivel de transformación y de 81 a 100 nivel de consolidación.






PUNTAJE	0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100
NIVEL	1	2	3	4	5
COLOR					

Tabla 11

Matriz GETH

MATRIZ DE GESTION ESTRATEGICA DE TALENTO HUMANO (GETH)		
RUTAS	SUBRUTAS	PUNTAJE
RUTA DE LA FELICIDAD	Disponibilidad de tiempo para que haya un equilibrio entre el trabajo, el descanso, el estudio y la familia.	20
	Implementación de salarios emocionales	40
	Elección de arma o especialidad	15
	Igualdad de Oportunidades para incentivos	15
	Opcionar para los Traslados	10
RUTA DEL CRECIMIENTO	Personal motivado	40
	Edad de ingreso a la escuela de oficiales	95
	Años de formación en escuela	80
	Acceso a educación superior	30
	Liderazgo	15
	Trabajo en equipo	20
	Bienestar	40
RUTA DEL SERVICIO	Innovación	25
	Inducción	25
	Evaluación de desempeño	70
	Hacer las cosas bien	100
	Disposición de servir a un entorno interno y externo.	100
	Compromiso con la institución y su entorno	95
RUTA DE CALIDAD	Rutinas de trabajo	40
	Nivel de desempeño	95
	Gestión de conflictos	40
	Calidad e integridad	100
	Capacidades y experiencia	50
	Labores Específicas	15
RUTA DE ANALISIS DE DATOS	Bases de datos del personal	70
	Aspiraciones	100
	Nivel académico y oportunidades	40

Fuente: Elaboración propia

Promedio obtenidos en cada ruta:

La ruta de la felicidad 20

La Ruta de calidad 51

La ruta de crecimiento 46

La Ruta de análisis de datos 70

La Ruta de servicio 69

Estos puntajes acumulados en cada una de las rutas, teniendo en cuenta que el promedio es con base en 100, permite identificar fortalezas y debilidades de la institución en cuanto al talento humano y es claro que la ruta de la felicidad es la que más llama la atención, pero que realmente refleja el inconformismo en algunos procesos que se adelantan al interior, y no hay un valor agregado que motive al personal.

Al igual que la ruta de la felicidad, la ruta del crecimiento arroja un nivel básico, es en estos aspectos donde hay que enfatizar y buscar los mecanismos que permitan mejorar el ambiente laboral y las capacidades profesionales, para garantizar que el personal de oficiales encuentre en su institución, incentivos que le brinden bienestar a nivel personal y familiar. Pues ha sido una constante en los oficiales el de poder estudiar diferentes carreras y tener un crecimiento y satisfacción personal.

La ruta que obtiene un mayor puntaje es la que hace referencia a los servicios, ubicada en un nivel transformacional y es este aspecto es una constante el saber y el visualizar que el ejército se posiciona como una excelente empresa, en cuanto a su imagen y servicios que presta a las comunidades y al mismo estado.

Después de generar estas tres matrices se hace evidente, que el Ejército nacional de Colombia, es una institución que goza de gran prestigio y buen nombre con reconocimiento internacional,

que presta muchos servicios en diferentes espacios y especialidades, que sus miembros adquieren un gran compromiso tanto con la institución como con el entorno, institución que se visible e importante, además de que llama la atención por el ímpetu de sus hombres y mujeres en cada una de las tareas que desempeñan.

Son estos aspectos lo que la hacen interesante, pero carece de mecanismos de igualdad y participación en la otorgación de incentivos, carece de interés en el apoyo económico, y en buscar espacios para adelantar estudios profesionales de los oficiales en carreras diferentes a las militares. Es decir que tiene muchos aspectos positivos, pero a su interior falta motivación, que no es sólo recibir compensaciones económicas, sino que estas deben ir acompañadas de incentivos que generen un impacto positivo en el desarrollo laboral, personal, profesional y familiar, esta sería la empresa ideal.

La importancia del salario emocional para el personal de oficiales del Ejército nacional de Colombia reviste de gran importancia, porque este tipo de salario lo que busca es un balance entre la vida personal y laboral. Más aún hoy en día es mucho más importante que existan buenas relaciones laborales que lleven a suplir las necesidades emocionales primordiales en este tipo de empresas, donde el número de personas es muy grande y diverso, lo cual lleva a mantener un alto grado de adaptabilidad, de solidaridad y compromiso, que en ocasiones se torna muy complicado, pero que es a lo que hay que apuntarle en esta propuesta.

Los incentivos, se convierten en una parte fundamental para el mejoramiento de la institución, si se toman como un valor agregado a la labor que cumplen los hombres y mujeres que integran esta institución, es por esto que se debe buscar que exista un filtro que garantice una correcta distribución y equidad en el otorgamiento de los estímulos y condecoraciones, para esto se hace

necesario la búsqueda de mecanismos que garanticen una forma correcta y justa de otorgar las comisiones al exterior, cursos, estudios y condecoraciones.

En este sentido, la propuesta consiste en concentrar el personal por divisiones, para que presente pruebas de preselección, posterior a esto se generó una concentración del personal seleccionado para que realicen una preparación o capacitación según sea el caso, hasta este momento se puede decir que hay igualdad de condiciones, posterior a esto se hace necesario la presentación de un examen de competencia que permitan seleccionar los mejores para que accedan a los viajes al exterior, los cuales en estos momentos se encuentran dirigidos a unos pocos o más bien a los mismos. Ahora bien, para la selección del personal a realizar cursos dentro de la institución la propuesta es que se busque la línea de carrera de cada oficial, para ampliar su conocimiento en el área que se va a desempeñar, así se puede contar con un oficial preparado, con un alto conocimiento en su especialidad, y conocimientos actualizados, pero sobre todo con un oficial motivado por estar haciendo algo que ha deseado y va a desempeñar dentro de su institución.

En cuanto a las medallas y condecoraciones la propuesta es generar una tabla de clasificación, es decir cada unidad donde laboren los oficiales, genere un puntaje, esto permite acumular puntos. Teniendo en cuenta que hay oficiales en el área de operaciones, como oficiales que se encuentran laborando en las escuelas y oficiales que laboran en la parte administrativa, sin demeritar que cada función es fundamental para el correcto funcionamiento de la institución, se estarían generando igualdad de oportunidades, para acceder a estos incentivos.

Es interesante reconocer como se enfatiza en la necesidad de capacitaciones en igual proporción para los distintos grados, pues los subtenientes y tenientes, por tener menor

responsabilidad tienen mayor acceso y los grados de capitán y mayor, por tener mayor responsabilidad hace que los comandantes de unidades no prescindan de estos grados y sea más difícil que se les dé la oportunidad de capacitación a estos oficiales.

Por tal razón y de acuerdo con la propuesta de las matrices arriba mencionadas es necesario que el área de talento humano o centralizada, haga un uso adecuado del software disponible, como una herramienta no sólo donde se alimenten los datos personales de la hoja de vida de los oficiales, sino que el programa esté diseñado con espacios definidos que permitan conocer además de los datos generales del oficial, sus aspiraciones profesionales, de una manera oportuna y dinámica.

De esta manera a las solicitudes de los oficiales, se les asigne un número de radicado de acuerdo a la fecha en que se haga la solicitud, que sirva de control y seguimiento para la adjudicación de este beneficio, para que haya transparencia e igualdad de oportunidades.

Es decir que no se tengan que enviar oficios para que los comandantes de cada unidad sean quienes postulen los candidatos como se viene haciendo, sino que por el contrario con esta base de datos que debe estar actualizada constantemente, sea el área de talento humano quien haga las postulaciones, según las solicitudes y radicados de este personal, para que junto con el oficial de talento humano de cada unidad, se gestione, oriente y autorice para que puedan capacitarse gradualmente, y que el tiempo dentro de la institución o unidad militar donde se labora no sea un impedimento para acceder a este beneficio.

Hasta este momento esto ha sido muy difícil, porque hace falta interés por parte de los comandantes de las diferentes unidades, para otorgar permisos para capacitaciones en cuanto a carreras profesionales. Todo gira alrededor de falta de planeación para generar espacios y

tiempo a quienes buscan profesionalizarse. En este aspecto, con base en la información suministrada por talento humano, y de acuerdo a la ubicación de los oficiales, se debe coordinar según el listado que arrojen los radicados, el número de oficiales favorecidos para acceder, según el presupuesto del ejército y al tipo de carrera a cursar. Con esta información se realice la asignación o traslados de los oficiales a un lugar donde puedan cursar sus estudios y desde el inicio organizar su tiempo de estadía, sus horarios de trabajo y estudio alternando de una manera eficiente y coordinada las diferentes actividades.

Para facilitar el tiempo, se propone optar por los horarios flexibles, aunque es una institución con muchas responsabilidades de diferente índole y disponibilidad las 24 horas, se sugiere que dentro del personal que tenga acceso a cursar estudios ya sean técnicos, tecnológicos, profesionales, especializaciones y maestrías, etc. se hagan acuerdos, eso sí con de la aprobación de los comandantes, para que entre todos en consensos se busque beneficiar a todos los oficiales de este grupo de estudiantes y al mismo tiempo se eviten traumatismos en las áreas donde prestan sus servicios.

Estos horarios flexibles pueden ser con trabajo en jornadas continuas o con un día de quedarse en casa para adelantar las actividades académicas, de acuerdo a los turnos acordados y establecidos. Además que los días sábados, domingos y festivos también se haga extensiva esta flexibilidad en los horarios, e ir rotando el personal que debe hacer presencia en estos días en los diferentes unidades del ejército.

Para adelantar trabajo en horarios flexibles como la jornada continua, es primordial que se cuente con un sitio adecuado dentro de las unidades militares, con dotación y herramientas para

que los oficiales al terminar su jornada laboral adelanten las actividades académicas dentro de las mismas instalaciones.

El apoyo económico para acceder a la educación superior, debe enfocarse como un incentivo para este grupo de trabajadores, aquí la UNAD (Universidad Abierta y a Distancia) se convierte en una gran oportunidad, para quienes están en las ciudades y cuentan con los medios necesarios para la virtualidad. Se enfatiza en que el apoyo económico por parte del ejército sea del 100%.

Este apoyo económico del 100%, sería a través convenios con instituciones de educación superior, técnicas, tecnológicas, profesionales, especializaciones y maestrías, donde el ejército aporte un % y la institución educativa asuma otro %, para quedar cubierto en su totalidad.

Dicho convenio, debe estar sujeto a algunos condicionamientos, por parte del ejército y del oficial que adelanta los estudios, es decir el Ejército se compromete a financiar en el % acordado para la totalidad de la carrera y mantener los convenios con las instituciones educativas y en contraprestación el oficial debe comprometerse a obtener buenos resultados, sujeto a que si esto no se cumple se pierda el beneficio que se le está otorgando, además en caso de un retiro sin una causa justificada antes de terminar la carrera, debe retribuir económicamente el valor apoyado por el ejército hasta el momento en que decida retirarse o no cumplir con las expectativas de la institución donde adelanta los estudios y perder el cupo en las mismas.

Con lo anterior se garantiza la terminación de una carrera técnica, tecnológica, profesional, especialización, maestría, etc. y a la permanencia en un sitio de trabajo, de acuerdo al tiempo requerido según el tipo de carrera elegida, evitando de esta manera que los traslados entorpezcan la terminación de las misma esto si es presencial, o a las condiciones tecnológicas, de tiempo y lugar necesarias cuando se adelantan estudios en modalidad virtual. En este sentido

la propuesta en más de planeación en el momento de ejecutar los traslados de personal, es decir que el movimiento de personal que esté cursando una carrera técnica, tecnológica, profesional, especialización, maestría, etc., permanezca en una misma unidad los años requeridos para la profesionalización, ahora bien para quienes deciden por la educación virtual, y que es la mayoría, se optimicen los medios, se brinden las herramientas y espacios para el desarrollo de la misma en el lugar a donde va ser trasladado.

Es importante destacar que el ejército debe destinar un rubro con una determinada cantidad de dinero, para ser utilizado en la formación profesional, diferente a capacitaciones militares de sus oficiales, de acuerdo a este se determinan los cupos a otorgar para adelantar las diferentes carreras, es decir la cantidad de oficiales que pueden acceder a estos estudios, teniendo en cuenta la diferencia de costos según niveles educativos a los que se desee ingresar.

Un incentivo que debe implementarse es otorgar un %, sobre el salario básico, a los oficiales de acuerdo a sus estudios y grado, como se muestra en la siguiente tabla, esta compensación se convierte en un factor más que económico motivacional, contribuyendo en forma positiva a generar mayores ventajas competitivas tanto para el oficial, como para la institución que representa.

Tabla 12*Incentivos porcentuales según estudios***Incentivos Porcentuales según Estudios**

Grado	Salario Básico 2019	Técnico 5%	Tecnólogo 7%	Profesional 9%	Especialización 11%	Maestría 13%
General	\$ 6.251.195	\$ 312.560	\$ 437.584	\$ 562.608	\$ 687.631	\$ 812.655
Mayor General	\$ 6.057.808	\$ 302.890	\$ 424.047	\$ 545.203	\$ 666.359	\$ 787.515
Brigadier General	\$ 5.415.048	\$ 270.752	\$ 379.053	\$ 487.354	\$ 595.655	\$ 703.956
Coronel	\$ 4.196.321	\$ 209.816	\$ 293.742	\$ 377.669	\$ 461.595	\$ 545.522
Teniente coronel	\$ 3.273.226	\$ 163.661	\$ 229.126	\$ 294.590	\$ 360.055	\$ 425.519
Mayor	\$ 2.846.094	\$ 142.305	\$ 199.227	\$ 256.148	\$ 313.070	\$ 369.992
Capitán	\$ 2.342.211	\$ 117.111	\$ 163.955	\$ 210.799	\$ 257.643	\$ 304.487
Teniente	\$ 2.045.967	\$ 102.298	\$ 143.218	\$ 184.137	\$ 225.056	\$ 265.976

Fuente: Elaboración propia

Otro incentivo que reviste de gran importancia y necesidad son las casas fiscales, aunque estas se vienen construyendo desde 1958, la asignación está sujeta a la disponibilidad, lo cual abarca solo el 10% de la fuerza, según lo manifestado por el coronel Giovanni Rodríguez, director de las casas fiscales en el año 2016. La vivienda o casa fiscal, es una prioridad para el oficial que sale trasladado cada dos años, lo importante es no estar sujetos a un sorteo ni a una disponibilidad de un solo 10%, sino que el número de viviendas esté dirigido a un 90% de los oficiales casados que llegan a cada batallón, para que tengan un lugar donde estar y poder compartir tiempo con su familia y no se vean abocados a tomar viviendas en arriendos con cánones costosos, porque el hecho de ser militares hacen que se estigmatice que pueden pagar

altos precios por una vivienda. No se puede hablar de un 100%, puesto que algunos oficiales llegan a sus ciudades de origen, donde tienen vivienda o se les facilita más la consecución de las mismas con familiares y amigos.

Lo esencial debe ser que el oficial tenga la certeza que en el sitio al cual es trasladado, va a encontrar una vivienda digna, que le brinde bienestar tanto al militar como a su familiar, pero sobre todo seguro de que cuenta con este beneficio y no esté sujeto a una disponibilidad que como se dijo anteriormente es solo del 10% del total de la fuerza.

Este factor arrojó una desventaja competitiva en la matriz VRIO, es decir que es apremiante, tener en cuenta la excesiva demanda de las viviendas, frente a la mínima oferta de este servicio para los hombres y mujeres que hacen parte del ejército.

Teniendo en cuenta que estas casas son administradas por el Instituto de casas fiscales del ejército (ICFE), entre sus tareas debe estar velar por que cada año dentro del presupuesto se tenga un rubro destinado expresamente al crecimiento en construcción de viviendas o casas fiscales, el cual se ejecute en períodos de máximo 4 años con la construcción de nuevas unidades habitacionales, para ir cubriendo la demanda. Con esto se busca que los costos generados en estas construcciones sean cubiertos directamente por los ingresos obtenidos de los arriendos de las viviendas.

Ahora bien, para los oficiales que viven dentro de los batallones es decir el personal soltero, también se deben adecuar las habitaciones con las condiciones y las comodidades que se requieren, generando bienestar al oficial y así se optimice y sea más eficiente la labor desempeñada, estas adecuaciones se deben incluir en el presupuesto del ejército, de acuerdo a

los estudios preliminares que se realicen cada año, priorizando las necesidades en infraestructura, mobiliario y servicios que se requiere para este tipo de habitaciones.

También se puede apreciar que el ejército cuenta con un gran número de convenios, pero al analizar los resultados de la matriz VRIO, en cuanto a estos convenios el resultado es una desventaja competitiva, lo cual se debe a que muy pocos oficiales acceden a estos y si es muy importante optimizar los recursos de los oficiales mediante la firma de convenios especiales con las aerolíneas, consistentes en tarifas preferenciales en el valor de los tiquetes, sin que incidan los horarios, además de no ser multados por los cambios repentinos en las fechas y horas de los vuelos. Esto si se tiene en cuenta que en las agencias de viajes se dice que “los que pierden más plata en tiques aéreos son los militares” y esto ocurre porque este personal está sujeto a disposiciones legales las cuales ya se mencionaron anteriormente, que hacen referencia a cambios de fechas y horas de salidas a permisos, vacaciones, licencias, entre otros.

Un incentivo motivacional para el personal que se encuentra desarrollando operaciones militares (primera línea), y que duran un promedio de dos años en estos sitios alejados, consiste en proponer que este grupo de oficiales, al regresar a sus unidades sean tenidos en cuenta de manera primordial para recibir capacitaciones diferentes a cursos militares.

Esta capacitación se debe enfocar en el aprendizaje de una segunda lengua como inglés o el de preferencia del oficial, informática para que se mantenga actualizado en los avances de las Tecnologías de la información y las comunicaciones (Tics), cursos motivacionales, de relaciones interpersonales, con esto se logra que se encuentre un espacio de convivencia, de interacción y bienestar, proporcionándoles un descanso no sólo físico, sino psicológico.

Además estos cursos, se convierten en herramientas propicias porque le van a permitir al oficial un mejor desempeño y mejores condiciones de convivencia cuando se encuentran en áreas distantes de las ciudades, donde se maneja un gran número de personal y la convivencia por las condiciones en que hay que permanecer se tornan muy difíciles y desgastan el personal.

Es importante conocer las aptitudes, capacitaciones, conocimientos y preferencias de los oficiales, con el propósito de direccionarlos, esto debe convertirse en una tarea primordial del área de talento humano, con el fin de que cuando se realicen los traslados, se busque la ubicación de acuerdo a estos perfiles, además esta misma área debe conocer la disponibilidad que existe en cada uno de los batallones para ubicar dichos oficiales en coherencia con las expectativas de los mismos, las cuales están fundamentadas en ubicarse de acuerdo a su experiencia y conocimiento y no como se hace hasta ahora, de que no hay continuidad del personal en los cargos.

La verificación y revisión periódica de los elementos de trabajo, como actualización de software y hardware a medida que la tecnología avanza, obliga a que se realice constantemente la actualización de equipos, para esto se debe buscar la forma de trabajar a través de leasing para obtener equipos con tecnología de punta, además de que permite estar a la vanguardia en innovación.

En cuanto a los programas es decir el software, deben estar sujetos a necesidades de cada una de las áreas de la institución. Ante la adquisición de los mismos se debe realizar capacitación al personal, para optimizar los recursos y así generar ambientes laborales propicios para el desempeño de las tareas, esto debe ir acompañado de sitios oficinas con excelentes condiciones de iluminación, aislar el ruido, calefacción o aire acondicionado según sea el clima en el que se

esté laborando, factores importantes para mejorar la calidad de vida y el desempeño de los oficiales al interior de sus sitios de trabajo.

Otra propuesta, que muy seguramente se convertiría en un gran factor motivacional para quienes ingresan a la escuela de oficiales, consiste en que la elección del arma o especialidad (infantería, comunicaciones, inteligencia, aviación, logística, administrativos) no esté sujeta a unos resultados de un desempeño académicos que direccionan al alumno hacia determinada arma, si no que al momento de hacer la inscripción ésta se pueda elegir y desde el inicio de la carrera los alumnos se direccionen hacia su elección

Se requiere entonces abrir los cupos de acuerdo a las necesidad de oficiales en las diferentes armas y especialidades. Esto hace que el alumno desde el inicio de su carrera realice lo que realmente le gusta y no lo que le toca, por no alcanzar los resultados académicos requeridos en la elección del arma de su preferencia.

Conclusiones

Son muchos los aspectos que se logran dilucidar a través de esta investigación y que permiten contemplar situaciones de índole emocional, entender que el tiempo dedicado a una institución se convierta en una única manera de ver el futuro, porque no hay otra oportunidad o porque las garantías para competir con los de la vida civil son mínimas, ha permitido, que se entienda la importancia y el mayor incentivo que desean los oficiales, como es el de ser capacitados, hoy ven como el tiempo ha pasado y las oportunidades de estudiar una carrera profesional diferente a la militar se quedaron en solo deseos y espera.

Las expectativas que se tienen al ingresar a la Escuela militar, para convertirse en oficial del ejército, se ven para los jóvenes de hoy como una decisión que tal vez toman a la ligera, por el pensamiento de empezar a ganar dinero de una forma segura y con una estabilidad laboral. Después de un poco tiempo de estar allí los lleva al cuestionamiento de que el dinero no es lo más importante, que hay situaciones y necesidades más importantes, que ningún dinero puede comprar.

Pero también son muchos los oficiales que están conformes con lo que han recibido, y esto lo asumen porque son muchos años 13, 14, 15, 18 y más al servicio de la institución, aman su ejército y su profesión y sólo piden capacitación y equidad en el momento de otorgar premios, medallas y otros incentivos.

Cuando se comparan los incentivos y las compensaciones, que reciben los oficiales del Ejército de Colombia, con los que reciben los de países como Chile, Uruguay y México, se denota una gran diferencia, no solo en la parte económica, sino en los beneficios que reciben, y que no van dirigidas únicamente al oficial sino que se extiende al núcleo familiar

En este sentido, a pesar de que existen varios convenios, con diferentes instituciones y sectores del comercio, pero que muchos de estos no son utilizados por los oficiales, en algunos casos por desconocimiento o por que en los lugares donde se encuentran laborando no se puede acceder a ellos, se pierde la esencia de los mismos y si se deja a un lado incentivos importantes que representan mejores beneficios, como se evidencia en la prepuesta.

Otro factor que ha resultado interesante conocer es que las empresas con las que se realizan estos convenios, tampoco disponen de información dentro de las mismas que permitan saber que dicha empresa puede ofrecer beneficios a los oficiales, a través de los convenios suscritos con el Ejército Nacional. Realmente son muy pocas las que preguntan si se hace parte de esta institución para brindarle información que les permita conocer y acceder a los beneficios que brinda.

Todos los convenios existentes, no representan para el oficial una importancia relevante, para este grupo de hombres y mujeres prima la necesidad de superación, mediante oportunidades de tiempo, ubicación e incentivos económicos, que permitan acceder a la educación superior y obtener un título profesional, además de la posibilidad de aprender una segunda lengua como el inglés, como una política institucional que se convierta en un mecanismo para motivar al oficial.

Por todo esto es necesario mantener la moral de las tropas y para ello es fundamental que los incentivos y compensaciones propuestos en este trabajo, lleguen a todos y cada uno de los oficiales de una manera equitativa y transparente.

Es de destacar, que el Ejército Nacional, es una institución que cuenta con gran prestigio, en el ámbito nacional e internacional y que los hombres que están a su servicio deben ser

promotores de mantener este buen nombre y de cumplir a cabalidad con los principios y valores que fueron impartidos en su tiempo de formación.

Cuando la equidad en la participación de todos los beneficios e incentivos, además de las oportunidades de acceder a la profesionalización de su personal, sea la prioridad de esta gran empresa, es muy seguro, que se convierta en la empresa donde muchos más quieran estar, porque no solo va a existir una compensación económica, sino que está acompañado de factores de motivación, lo que impacta de manera directa en la actitud de los oficiales frente a la labor desempeñada y a su grupo de trabajo, mejorando el clima organizacional.

Bibliografía

- Abrajan, Contreras y Montoya, (2014). *Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo. una exploración cualitativa. Enseñanza e Investigación en Psicología* [en línea]. 2009, 14(1), 105-118. ISSN: 0185-1594. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29214108>
- Arias, L., Portilla, M. y Castaño, J. (2008). Compensación y Beneficios Salariales; Atracción y Retención de Trabajadores. *Scientia et Technica*, 39, ISSN 0122-1701 ´
- Caro, L. (s.f). *Elton Mayo :Bibliografía y aportes más importantes.*
<https://www.lifeder.com/elton-mayo/>
- Carro, V. y Gamiño, R. (2018). Familias de militares en México. Bienestar objetivo y bienestar subjetivo: bases para un debate. *Revista Latinoamericana de Estudios de Familia*, 10(2), 87-104
- Cárdenas, S. (4 de diciembre de 2015). De militar colombiano a mercenario en Dubái. *El Colombiano.com*. <https://www.elcolombiano.com/colombia/de-militar-colombiano-a-mercenario-en-du>
- CASUR. (s.f). *grandes alianzas y descuentos.* <https://www.CASUR.gov.co> › Alianzas++y+convenios+Mindefensa
- Cgfm. (2019). . *Organigrama del Comando General de las fuerzas Militares.*
<https://www.cgfm.mil.co> › conocenos › organigrama
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recurso Humano.* (5a. ed). México: McGraw-Hill Interamericana.
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/.../f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* (7ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Colombia.com (s.f). *Dí del Ejército Nacional de Colombia - 7 de Agosto ...*
<https://www.colombia.com> › especiales › 7-de-agosto › ejercito-nacional
- Constitución Política de Colombia, (1991, artículos 216, 217, 219, 220, 222.
www.constitucioncolombia.com › titulo-7 › capitulo-7
- Cremil. (2019). *Reajuste Salarial año 2019, nómina junio 2019.*
<https://www.cremil.gov.co/index.php?idcategoria=20203>
- Ejercito.mil.co (2011) *Grados y Distintivos del Ejército Nacional.*
www.ejercito.mil.co/?idcategoria=232931

- Ejercito.mil.co. (2015). Cultura Institucional - Ejercito Nacional de Colombia
https://www.ejercito.mil.co/secciones_rss_aplicativo/cultura_institucional/enterate_informacion_relevante_382487_382487
- El espectador.com. (8 Septiembre de 2008). Con tutela sale del Ejército.
<https://www.elespectador.com › ... › Judicial › Articuloimpreso tutela sale del ejercito>
- Esmic.edu.co. ¿Cuáles son los beneficios que les ofrece la ESMIC a los futuros
https://www.esmic.edu.co/.../9_cuales_son_beneficios_les_ofrece_2343
- Función Pública. (s.f). *Matriz GETH*.
https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34298231/Infografia_Matriz_GETH.pdf/90e98ea8-a255-b117-795f-4185bf86d1ae
- Gálvez, R. y Kremerman M., (2019). Pensiones por la fuerza. *Ideas para el Buen Vivir*, N° 17 (2019): ISSN 0719-6741
- Gestor Normativo Función Pública. (2018, 28 de diciembre). *Decreto 2467 de 2018*.
<https://www.funcionpublica.gov.co › eva › gestornormativo › norma>
- Gestor Normativo Función Pública. (2019, 6 de junio). *Decreto 1002 de 2019*
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=94390>
- Gobierno de Chile, (s.f). *Escala de remuneraciones*.
<https://transparencia.ejercito.cl/Personal/2017/Remuneraciones/remuneracionesOf.html>
- González, A. (2013). *Métodos de compensación basados en competencias*. (2a. ed.). Barranquilla: Universidad del Norte.
<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2051/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=836081&lang=es&site=eds-live>
- Jiménez, A. (2013). *Creando valor a través de las personas*. Madrid: Días de Santos S.A.
<https://books.google.com.co › books>
- López, I. (s.f). *La compensación como elemento estratégico de las empresas*.
<https://www.unniun.com/la-compensacion-como-elemento-estrategico-de-las-empresas-isdidro-navalon-lopez-de-la-rica-master-direccion-y-gestion-de-empresas-de-la-universidad-de-alicante/>
- Madero, S. (2009). Factores Claves para el uso y Diseño de un Sistema de Compensaciones en Empresas de Servicio: Desde una Perspectiva Cualitativa y Descriptiva. *Scielo*, 104 (3), 16-19. doi: 1870/6614
- Manso Pinto, J. (2012). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, 38(128), 78-86. <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/849>

- Meliá, J. L., Peiró, J. M. (1989). *La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23* [The measurement of job satisfaction in organizational settings: The S20/23 Job Satisfaction Questionnaire]. *Psicologemas*, 5, 59-74. https://www.uv.es/~meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS20_23
- Ministerio de Defensa Nacional. (2005, 15 de julio). *Resolución 1061 de 2005* www.armada.mil.co/sites/default/files/normograma_arc/172. Resolución 1061 de
- Ministerio de Defensa Nacional de Uruguay. (2019). *Remuneraciones Militares – valores 2019 – Ministerio de ...* https://www.mdn.gub.uy/?page_id=19908#.Xcn0-jJ7kdU
- Ministerio de Defensa Nacional de Uruguay. (s.f). *Convenios*. https://www.mdn.gub.uy/?page_id=66#.Xc3LbzJ7kdU
- Molina, (2019). *Ejército Mexicano: Requisitos, sueldos, rango y cuándo es su*. <https://news.culturacolectiva.com/mexico/ejercito-mexicano-requisitos-sueldos-rango-y-cuando-es-su-dia/>
- Mondy, R. & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. https://books.google.com.co/books/about/Administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos.html?id=UkWaAvHmBswC
- Monografía.com. *Administración de Salarios, Pagos, Beneficios y Compensaciones ...* <https://www.monografias.com/trabajos17/...salarios/administracion-salarios.shtml>
- Morales, M. (7 de noviembre de 2014). Incentivos del Salario Emocional que más están usando las empresas. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/archivo>
- Pineda, E., Alvarado, E. y Canales, F. (1994). *Metodología de la Investigación*. (2da ed.). Washington D.C. Washington: Organización Panamericana de la Salud 1994
- Porret, M. (2008). *Recursos Humanos (3ra.ed)*. Madrid, España: ESIC Editorial <https://books.google.com.co/books?isbn=847356569X>
- Presidencia de la República de Colombia. (1990, 8 de junio). *Decreto 1211 de 1990*. Diario Oficial No. 39.406. historico.presidencia.gov.co/prensa_new/decretoslinea/1990/.../dec1211081990.pdf
- Presidencia de la República de Colombia. (1992, 10 de junio). *Decreto 0989 de 1992*. Diario Oficial No. 40474. historico.presidencia.gov.co/prensa_new/decretoslinea/1992/junio
- Sánchez, M. y García, M., (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia et Technica*, 22 (2), 163-169
DOI: <http://dx.doi.org/10.22517/23447214.11471>

Secretariassenado. (2006, 13 de diciembre). *Ley 1104*. Diario Oficial No. 46.481
www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1104_2006.html

Secretariassenado, ((2017, 4 de agosto). *Ley 1862*. Diario Oficial No. 50.315.
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1862_2017.html

Semana.com. (28 de febrero de 2013). *¿Hay retención 'a la fuerza' de miembros del Ejército?*.
<https://www.semana.com/nacion/articulo/hay-retencion-a-fuerza...ejercito/334968-3>

Valdebenito, C. (2016). *Propuesta de Valor al Empleado para Atraer y Retener ...* [Tesis no publicada. Uchile.].
Repositorio.uchile.cl/.../Propuesta%20de%20valor%20al%20empleado%20para%20atr..

Vanguardia. Com. (22 de febrero de 2014). *Sabe cuánto le cuesta a los colombianos un general: \$1.800 millones*. <https://www.vanguardia.com/colombia/sabe-cuanto-le-cuesta-a-los-colo..>

Varela, R. (2013). *Administración de la Compensación (2a ed.)*. México, México: Pearson
ISBN: 978-607-32-1586-2 <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original>