

TRABAJO DE GRADO ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

PROPUESTA PARA SUPLIR LA LABOR QUE DESEMPEÑA EL PERSONAL QUE  
PRESTA EL SERVICIO MILITAR OBLIGATORIO EN EL EJÉRCITO NACIONAL.

JAVIER AUGUSTO SUÁREZ CAMACHO

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA

BOGOTÁ D.C.

2015

# **PROPUESTA PARA SUPLIR LA LABOR QUE DESEMPEÑA EL PERSONAL QUE PRESTA EL SERVICIO MILITAR OBLIGATORIO EN EL EJÉRCITO NACIONAL.**

Javier Suárez Camacho, Universidad Militar Nueva Granada

## **RESUMEN**

*El problema de investigación de mercados que se presenta en este proyecto se argumenta en la necesidad que tiene el Ejército Nacional de contar con personal que se desempeñe en la seguridad de los batallones territoriales de las armas, batallones de servicios y bases además de las establecidas en la ley 48 de 1993, donde se destacan las actividades de bienestar social en beneficio de la comunidad y tareas para la preservación del medio ambiente y la conservación ecológica, de suerte que a éstas actividades deben ser destinados los jóvenes que prestan el servicio militar obligatorio en cualquiera de sus modalidades.*

*Todo bajo el fundamento de determinar las herramientas de la gerencia de recursos humanos para los procesos de selección de personal, y así generar alternativas para que contribuir a la proyección que tienen las Fuerzas Militares y más en concreto el Ejército en la construcción de un país en un Post Conflicto Armado.*

**PALABRAS CLAVES:** Competencias de acción profesional, Servicio Militar, pos conflicto, transformación, proceso de selección, paz, perfil de cargo, evaluación, proyección, cultura organizacional.

## **PROPOSAL TO REPLACE THE WORK THAT PLAYS THE PERSONAL OFFERED THE COMPULSORY MILITARY SERVICE IN THE ARMY NATIONAL.**

### **ABSTRACT**

*The problem of market research presented in this project argues the need for the Army to have personnel working in the security of the territorial battalions of arms battalions services and databases in addition to those set out in law 48 of 1993, highlighting the social welfare activities for the benefit of the community and work for environmental protection and ecological conservation, so that these activities should be aimed youth performing compulsory military service all its forms.*

*Everything under the foundation to determine the tools of human resource management for personnel selection processes, and generate alternatives to contribute to the projection with the Armed Forces and more specifically the Army in building a country a Post Armed Conflict.*

**JEL:** L1, J2, M1, L2

**KEYWORDS:** Competencies of professional action, Military Service, post-conflict, transformation, selection process, peace, charge profile, evaluation, planning, organizational culture.

## INTRODUCCIÓN

En el entorno laboral actual se produce una profunda transformación que comporta nuevas exigencias profesionales a los trabajadores. Ya no basta con poseer habilidades y destrezas, también se debe saber resolver problemas de forma autónoma e implicarse en el propio puesto de trabajo. Estas nuevas demandas tienden a definirse en términos de competencia de acción profesional (Green, 1998)

La competencia de los profesionales ya no radica simplemente en la destreza operativa, traducida en gesto sin movimientos. La nueva cualificación implica la necesidad de juzgar, decidir, e intervenir ante lo nuevo, ante lo imprevisto. Señala al respecto Delcourt, (1997, 1999) como cambios substanciales en la mano de obra:

- La exigencia de comprensión del proceso completo del trabajo y la participación en la concepción del proyecto frente a objetivos preestablecidos y la comprensión limitada del proceso global del trabajo.
- El predominio de niveles crecientes de responsabilidad y autonomía frente al predominio de cadencias de trabajo rígidamente predeterminadas.
- Aparición de contenidos no divisibles en tareas discretas frente a contenidos fácilmente divisibles en tareas elementales y rutinarias.
- La necesidad del control del proceso frente al tradicional control del producto, que requiere adaptación a nuevas tecnologías y capacidad de resolución de problemas.

La Competencia de Acción profesional es un saber combinado. Cada acción profesional es el producto de una combinación de recursos. Para construir sus competencias, el profesional utiliza un doble equipamiento: el equipamiento incorporado a su persona (saberes, saber hacer, cualidades, experiencia,...) y equipamiento de sus experiencias (medios, red relacional, red de información). (Le Boterf; 1997)

También se define la Competencia de Acción Profesional como la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizand los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal habilidad supone, y como el conjunto de capacidades para realizar roles y desarrollar situaciones de trabajo a los niveles requeridos en el empleo. Se expresa mediante las realizaciones profesionales y el dominio profesional de las mismas. Según Sarasola (2000) competencia de acción profesional sería la puesta en práctica del conjunto de conocimientos, procedimientos, actitudes y capacidades que una persona posee y son necesarias para:

- Hacer frente de forma efectiva con el nivel y calidad de desempeño requeridos a las tareas que demanda una profesión en un determinado puesto de trabajo.
- Resolver los problemas que surjan de forma autónoma y creativa
- Colaborar en la organización del trabajo y con su entorno socio laboral”

Queda implícita la importancia del contexto en la definición, adquisición y realización de la competencia. Es decir, la competencia sólo puede ser expresada a través de prácticas sociales contextualmente definidas y está relacionada con las reglas tácitas y expectativas derivadas del contexto.

La competencia comporta todo un conjunto de conocimientos, procedimientos, actitudes y capacidades que son personales y se complementan entre sí; de manera que el individuo para actuar con eficacia frente a las situaciones profesionales debe “saber”, “saber hacer”, “saber estar” y “saber ser”. Streumer, 1998).

## REVISIÓN DE LITERATURA

Diversos autores coinciden en considerar las competencias de acción profesional como una capacidad para responder a una demanda de manera adecuada, como la convergencia de los comportamientos sociales, afectivos y las habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, un desempeño, una actividad o una tarea (Argudin, 2001; Zabalza, 2006; Rodríguez, 2007), o como indica Perrenewoud (2006) la "capacidad de actuar de manera eficaz en un tipo definido de situación, capacidad que se apoya en conocimientos pero no se reduce a ellos".

Pero esta manera de concebir a la competencia es reciente, pues como señala Rodríguez (2007) existen concepciones tradicionales en las que se le consideraba como sinónimo de aptitud o capacidad. Esta idea tiene origen con Tyler, quien en 1949 indica que para un currículo formativo se debía tener en cuenta la tarea hecha por la persona y, que esta actividad, podía dividirse en operaciones y tareas iniciales, intermedias y finales e incluso complementarias.

Más tarde, hacia la década de los ochentas se consideró a las competencias como un conjunto de atributos y potencialidades aplicables a diversas ocupaciones (cualificación) y hacia los noventas su conceptualización implicó más bien autonomía, creatividad y flexibilidad para afrontar problemas y tomar decisiones.

Y aunque en toda competencia se requiere de esquemas de acción - entendiendo que un esquema es una totalidad constituida que sirve de base a una acción u operación- , una competencia no es un simple esquema, sino el medio a través del cual se organiza un conjunto de esquemas. Así, ésta pasa por razonamientos explícitos, decisiones conscientes, tanteos, dudas, ensayos y errores, pero no los exigen. De tal suerte que la competencia profesional debe considerar un modelo heurístico propio de su dominio o en procedimientos de identificación y resolución.

Las definiciones de Competencia constituyen una verdadera legión. A continuación se citan algunos autores:

Spencer y Spencer (1993) consideran que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio" (p. 9).

Rodríguez y Feliú (1996) las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

Ansorena Cao (1996) plantea: "Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable." (p. 76).

Finalmente, Boyatzis (Woodruffe, 1993) señala que son: "conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones".

Del análisis de estas definiciones puede concluirse que las Competencias:

1. Son características permanentes de la persona,
2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo,

3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
5. Pueden ser generalizables a más de una actividad.

Una competencia ha de estar conformada, como se indica en el Proyecto Tuning (2000, 2003, 2007) por elementos integrados, que impliquen la capacidad de seleccionar entre una amplia gama de posibilidades, los conocimientos apropiados para determinados fines, esto es, una competencia debe:

- Ser correlacional, pues requiere vincular la combinación de habilidades cognitivas y prácticas, de conocimientos, motivación, valores, actitudes, emociones y otros componentes sociales; holística, en tanto considere la multitud de factores relacionados con la finalidad de encontrar aquellos que expliquen el desempeño laboral exitoso concentrándolo en tareas profesionales y contextual, pues para construirse se requiere del contexto o entorno social, considerando las metas, requerimientos y expectativas propias de una sociedad cambiante y abierta.
- Generar la capacidad de construir conocimiento (saber), de impulsar un desempeño eficaz (saber hacer) y de permitir la integración del profesional en el ámbito social (saber ser y relacionarse).
- Funcionar como recurso de competencias mayores, lo que lleva a pensar que deben existir tantas competencias como situaciones.

Estamos inmersos en un mercado cambiante. Las organizaciones, para mantenerse en el mercado, deben encontrar y conservar personas competentes que alcancen los objetivos y metas organizacionales, buscando así que las empresas cuenten con profesionales competitivos es decir que posean las competencias del ser, saber y saber hacer y no profesionales que tengan todos los conocimientos y experiencias y no aporten en la solución de los problemas organizacionales.

Por lo tanto se hace necesario que las personas que ocupan los cargos de las diferentes áreas de la organización tengan en su repertorio de conductas, diversas clases de competencias transversales que garantizan la consecución de colaboradores que cumplen el perfil para el cargo que va a desempeñar; ya que si no se cumplen las competencias del ser, tanto el clima como la cultura organizacional se verá afectada inevitablemente, y eventualmente la motivación de compañeros, jefes y subalternos que tengan contacto frecuente con dichos individuos.

Así las cosas, al vincular colaboradores que carece de competencias transversales la organización se puede exponer a tener personal que genere conflictos, con baja capacidad argumentativa, sin ética profesional y personal; sin responsabilidad, irrespetuosa o imprudente. Siendo autónomos, pero sin ser solidarios y participativos. Y una competencia que se hace muy importante y es Ser capaz de autoevaluarse, reconocer sus errores y tener disposición para corregirlos.

Lo argumentado anteriormente nos lleva a la conclusión que la Jefatura de reclutamiento debe ser cada vez más exigente con las competencias que deben acreditar las personas responsables de los productos y servicios que se suministran para la defensa de la nación en el presente y para los futuros clientes comerciales.

Teniendo en cuenta lo anterior, se pretende desarrollar un perfil de selección por competencias que permita optimizar y acertar en los procesos de búsqueda de personal cuando la organización lo requiera, encontrando personal que se adapte a la cultura de la organización y contribuya al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la misma.

Así mismo esta investigación aporta a la línea de investigación de mercadeo practico, a la especialización de alta gerencia y a diversos componentes de la temática que maneja la especialización como lo son la

Dirección y estrategias empresariales, el control estratégico de gestión en el área de recurso humano, la cultura empresarial, la gerencia del talento humano y el liderazgo y trabajo en equipo entre otros. Todo lo anterior dentro de un entorno de complejidad el cual se fundamenta en lo ambiguo y la incertidumbre que genera la selección de personal con competencias específicas y que buscan garantizar el orden de todas las áreas de la organización modelo. Así las cosas bajo este parámetro considero relevante mi tema de investigación no solo para mí, sino también como aporte a la Especialización de Alta Gerencia.

## **METODOLOGIA**

El problema de investigación de mercados que se presenta en este proyecto se argumenta en la necesidad que tiene el Ejército Nacional de contar con personal que se desempeñe en la seguridad de los batallones territoriales de las armas, batallones de servicios y bases fijas, además de las establecidas en la ley 48 de 1993, donde se destacan las actividades de bienestar social en beneficio de la comunidad y tareas para la preservación del medio ambiente y la conservación ecológica, de suerte que a éstas actividades deben ser destinados los jóvenes que prestan el servicio militar obligatorio en cualquiera de sus modalidades.

Todo bajo el fundamento de determinar las herramientas de la gerencia de recursos humanos para los procesos de selección de personal, y así generar alternativas para que contribuyan a la proyección que tienen las Fuerzas Militares y más en concreto el Ejército en la construcción de un país en un Post Conflicto Armado.

### **Tipo de Investigación**

Investigación operativa a los conocimientos de la alta gerencia, basada en la definición en la cual este tipo de estudio recibe el nombre de “investigación práctica o empírica”, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, para la solución de un problema en concreto. El uso del conocimiento y los resultados de investigación que da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad.

Esta investigación será cualitativa, también llamada interpretativa, es la alternativa más expedita de los investigadores sociales para interpretar y comprender la realidad social circundante. Es por ello que se selecciona esta estrategia de investigación que ha adquirido una extraordinaria importancia en las décadas recientes, ya que los profesionales de las Ciencias Sociales han aceptado y valorado la rigurosidad científica de los métodos cualitativos. Para el caso de investigación proporciona las herramientas para determinar el mejor camino a seguir una vez se culmine el actual proceso de paz y como resultado de este, sea abolido el servicio militar obligatorio, debiendo buscar alternativas para suplir los trabajos que cumplen este personal dentro del Ejército Nacional, los cuales requieren unas características personales, las cuales deben ser cubiertas por las competencias de acción profesional.

El tipo de triangulación consiste en dilucidar las diferentes partes complementarias de la totalidad del fenómeno y analizar por qué los distintos métodos arrojan diferentes resultados. Los métodos para intentar determinar un perfil para desempeñar labores de seguridad en instalaciones militares, y con el fin de verificar datos que por la dificultad del tema podrían ser susceptibles de sesgos de información. En el estudio se realizan entrevistas, se revisan datos del registro de historia laboral (folio de vida - confrontando datos de la historia laboral), además, se hacen pruebas psicológicas (método cuantitativo). Todos estos métodos ayudan a visualizar de una manera más amplia a definir el perfil requerido para las tareas propias del servicio militar obligatorio.

### **Diseño metodológico**

Para un adecuado desarrollo del proyecto se busca secuencialmente comparar, analizar y proponer conceptos relacionados con la búsqueda de personal idóneo que haya prestado el servicio militar, y que se

desempeñen en el área de incorporación del Ejército, que harán las veces de colaboradores, que reúnan una serie de competencias de acción profesional que fortalezcan el personal que se desempeña prestando el servicio militar en el Ejército Nacional en su transformación de un servicio militar obligatorio a un servicio social comunitario y voluntario, mediante un desarrollo adecuado de la triangulación de datos que puede desarrollarse bajo los parámetros de una reingeniería en los mecanismos de selección de personal para la organización, mediante el empleo de herramientas que tengan un enfoque en las competencias de acción profesional como cimentación para la construcción y sostenimiento de la organización. Con el apoyo del personal de psicología de la jefatura de reclutamiento, donde se seleccionara personal con condiciones aptas para la labor contratada de seguridad, lo cual compromete indagar sobre el entorno social, familiar y afectivo de cada individuo.

Así mismo que faciliten la gestión de las diferentes áreas administrativas mediante la potenciación de dichas competencias de acción profesional en pro de generar estrategias de seguridad, servicio al cliente, calidad, retroalimentación, innovación y que garanticen un entorno de interdisciplinariedad. Finalmente mediante el análisis psicológico del problema de investigación, hacer un aporte puntual sobre las metodologías de selección de personal, mediante el empleo de pruebas específicas que maximicen los porcentajes de escogencia de personal con las características deseadas por el Ejército Nacional, teniendo en cuenta la nueva modalidad de contratación, el termino por el cual será y la opción de continuar o regresar a la vida civil.

El diseño metodológico de la investigación está compuesto por tres fases:

(Véase Figura 1)

Fase 1: Compuesto por los fundamentos de la investigación, a partir de los cuales se genera el estudio.

Fase 2: Comprende el trabajo de campo, en el cual se recolecta la información necesaria para el estudio mediante la implementación de un modelo de gestión humana.

Fase 3: Referencia el diseño de la propuesta a partir del trabajo de campo.



Figura 1. Diseño Metodológico

## **Objeto de estudio**

Los orígenes del Servicio de Reclutamiento se confunden con el nacimiento de la nación, en 1819 el libertador Simón Bolívar, mediante la Ley Marcial del 28 de Julio, convocó a las armas a todos los varones entre los 15 y los 40 años para que se presentaran en sus respectivos pueblos con el fin de consolidar la lucha emancipadora que culminó con la independencia de cinco naciones latinoamericanas.

El 28 de agosto de 1821 el Congreso de la República decretó la orden de conscripción de los ciudadanos para el servicio militar desde los 16 hasta los 50 años.

En 1923 teniendo en cuenta los artículos 165,166 y 167 de la Constitución Nacional, el Congreso decretó la obligación del servicio militar para todos los ciudadanos entre 19 y 45 años, edad que se modificó después.

Para el año 1945 se promulga la Ley 1 del Servicio de Reclutamiento, reglamentada mediante Decreto N 2200 de 1946.

La Ley 48 de 1993, rige el Servicio de Reclutamiento del Ejército Nacional de Colombia y se reglamenta mediante el decreto 2048 del mismo año.

En merecido homenaje a SIMONA DUQUE DE ALZATE dentro de la Evolución Histórica del Servicio de Reclutamiento y Control Reservas del Ejército Nacional 1810 – 2010, se describirá su participación en la historia Colombiana.

"No se puede terminar este estudio sin rendir un justo y merecido homenaje a quien se le puede llamar La madre de los ejércitos de Colombia; a quien todos, en todas las épocas, debemos recordar y honrar con respeto y admiración. Qué historia tan sublime la de esta heroína con un patriotismo tan acendrado, que no puso en duda, siendo viuda y de avanzada edad, en hacer entrega generosa de todos sus hijos para que sirvieran a la patria.

La primera entrega sucede en 1813 con sus tres hijos mayores, quienes marchan a la guerra para conquistar la independencia y regresan con dignidad y con honor, uno de ellos mal herido y lleno de cicatrices.

La segunda incorporación de esta familia ejemplar sucede en 1820, con los cuatro hijos menores, de siete en total, a la cual se agrega el único que quedaba sano del primer contingente; son cinco hijos de Simona los que recibe el teniente coronel José María Córdova, un poco antes de la famosa Batalla de Chorros Blancos, con la cual se obtiene la libertad de la provincia de Antioquia. Uno de ellos, Salvador Alzate, alcanzó el grado de capitán y sirvió bajo el mando de Córdova por más de diez años.

Profundamente conmovido el coronel Córdova, envió una solicitud al Vicepresidente, general Francisco de Paula Santander, para que se le reconociese una pensión vitalicia a Simona Duque de Alzate, en cuyos apartes a la letra dice: Me denegaba a admitirlos a todos en el servicio; pero instado vivamente por ella (Simona), me vi en la necesidad de condescender a un rasgo tan sublime de amor a la patria; merece la más grande consideración de parte del Gobierno.

El Vicepresidente de la República contestó la petición de la siguiente manera: A la ciudadana Simona Duque se le suministrarán del tesoro público de la Provincia de Antioquia 16 pesos íntegros al mes durante



su vida. Publíquese en La Gaceta este extraordinario rasgo de amor a la patria para satisfacción de quien lo ha suministrado y para ejemplo de los demás individuos de la República.

Simona Duque de Álzate, con su alma grande y generosa, contesta a Santander como sigue: Jamás aceptaré esta recompensa mientras pueda trabajar y valerme por mi misma, así pues, sin dejar de agradecer esta dádiva la renuncio para que no haga falta esa suma a la República, en tanto no se halle completamente libre. Dios guarde a Vuestra Excelencia. Simona Duque de Álzate.

Marinilla, febrero de 1820.

Los colombianos sin excepción, debemos aprender de este ejemplo sublime que acabamos de citar. En la época presente, muchos compatriotas observan una conducta totalmente contraria, en cuanto a que se eluden estas responsabilidades valiéndose de subterfugios poco nobles. La patria está herida y requiere del concurso valeroso de sus hijos para salvarla del oprobio y de la mezquindad, mediante la fortaleza que depara la integración y cooperación de todos para construir con esta Nación libre un mundo más seguro, más próspero y más feliz para todas las generaciones".

¿Quiénes Están En La Obligación De Definir Situación Militar?

De Conformidad Con La Ley 48 De 1993 En Su Título II - Capítulo I - Artículo 10. Todo varón colombiano está obligado a definir situación militar a partir de la fecha en que cumpla su mayoría de edad, a excepción de los estudiantes de bachillerato, quienes definirán cuando obtengan su título de bachiller.

Entre las limitantes del modelo de selección con los que cuenta la organización en este momento en primer lugar se identifica falta de sentido de pertenecía por ser un servicio obligatorio, además de los problemas de analfabetismo y consumo de sustancias psicoactivas en este personal.

¿Cuáles Son Las Modalidades De Prestación De Servicio Militar Obligatorio?

Lo estipulado en la ley 48 / 1993. Artículo 13. Modalidades prestación servicio militar obligatorio. El gobierno podrá establecer diferentes modalidades para atender la obligación de la prestación del servicio militar obligatorio. Continuarán rigiendo las modalidades actuales sobre la prestación del servicio militar: A. Como Soldado Regular, De 18 A 24 Meses. B. Como Soldado Bachiller, Durante 12 Meses. C. Como Auxiliar De Policía Bachiller, Durante 12 Meses. D. Como Soldado Campesino, De 12 Hasta 18 Meses.

¿Quiénes Son Reservistas De Primera Clase?

De acuerdo a lo estipulado en la ley 48 de 1993 en título vii – capítulo i – artículo 50 Son reservistas de primera clase: A. Los colombianos que presten el servicio militar obligatorio. B. Los alumnos de las escuelas de formación de oficiales y suboficiales de las fuerzas militares, después de un (1) año lectivo. C. Los colombianos que acrediten haber prestado servicio militar en estados con los cuales Colombia tenga convenios al respecto. D. Los alumnos de los colegios o institutos de enseñanza secundaria autorizados por el ministerio de defensa nacional, que reciban la instrucción militar correspondiente. E. Quienes hayan permanecido mínimo un (1) año lectivo en las escuelas de formación de oficiales y suboficiales de la policía nacional, hayan prestado el servicio militar obligatorio en esa institución, y a los agentes que hayan servido como tal por un tiempo superior a dos (2) años. Parágrafo. Cuando por fuerza mayor o caso fortuito, el

servicio militar se preste por un período mínimo equivalente a la mitad del tiempo establecido legalmente, también se considera como reservista de primera clase.

¿Quiénes Son Reservistas De Segunda Clase?

De acuerdo a lo estipulado en la ley 48 de 1993 en título vii – capítulo i – artículo 51 Son reservistas de segunda clase los colombianos que no presten el servicio militar por falta de cupo o por las causales de exención establecidas en la ley.

¿Quiénes Son Reservistas De Honor?

De acuerdo a lo estipulado en la ley 48 de 1993 en título vii – capítulo i – artículo 52 Considerarse reservistas de honor los soldados, grumetes o infantes de las fuerzas militares y agentes auxiliares de la policía nacional, heridos en combate o como consecuencia de la acción del enemigo y que hayan perdido el 25% o más de su capacidad sicofísica, o a quienes se les haya otorgado la orden de Boyacá por acciones distinguidas de valor o heroísmo, la orden militar de san mateo o la medalla de servicios en guerra internacional o la medalla de servicios distinguidos en orden público o su equivalente en la policía nacional por acciones distinguidas de valor, los cuales gozarán de los derechos y beneficios que señalen las disposiciones vigentes sobre la materia.

Se requiere una reforma profunda a la Ley 48 de 1993, en cuanto a la necesidad de unificar las modalidades de prestación del servicio militar obligatorio de soldados. Por lo que se pretende crear una sola modalidad que mejore ostensiblemente las dificultades que se presentan en las incorporaciones de los soldados regulares y campesinos, los Soldados deben ser destinados de acuerdo a las necesidades de la Fuerza, así mismo se requiere la unificación del tiempo de servicio, un tiempo único de 18 meses, para mejorar la operatividad de las fuerzas, además de optimizar los recursos operacionales, presupuestales y logísticos. Es conveniente que el Ministro cuente con facultades para tener cierto grado de flexibilidad y prorrogar el tiempo de servicio para atender, estados de excepción y comicios electorales.

Y dentro de la propuesta se debe establecer el aumento de incentivos y modificación de las prerrogativas para el personal que voluntariamente quieran prestar el servicio militar social, es necesario incrementar las prerrogativas, en aras que la prestación del servicio militar se convierta en un atractivo más para quienes cumplen con este deber constitucional, ofreciendo becas para continuar con la carrera de las armas en la modalidad de oficial o suboficial, establecer cupos en las universidades para estos reservistas de primera clase y una preferencia en la selección de ingreso a la educación superior, facilidad de acceso a créditos educativos; así como incentivos económicos como la entrega de una partida en dinero en efectivo para vestuario que no supere un salario mínimo mensual legal vigente, para lo cual se requiere modificar el decreto 2857 del 2007, por medio del cual se establece que a los soldados al momento del licenciamiento se le entregue una dotación de vestido.

### **Instrumentación**

Para el desarrollo de este proyecto de investigaciones se empleara un modelo de gestión humana por competencias de acción profesional, el cual es acorde para desarrollarlo dentro de la empresa debido a su proyección en el área ya que inicia en la definición de perfiles bajo el esquema de las competencias, en este caso las de acción profesional que permiten en un futuro continuar con otras áreas de gestión Humana como la evaluación, el desarrollo organizacional y capacitación, todo enmarcado en las competencias.

## CONCLUSIONES

Las organizaciones productivas han experimentado cambios sustanciales, originados por la competitividad exigida en los mercados globales y en el rápido avance de la tecnología. Por lo tanto se requieren nuevas empresas basadas en la potenciación y las competencias del talento humano que posee la organización. Es allí donde cobra importancia la temática empleada por la especialización de Alta Gerencia, la cual nos brinda herramientas que se integran para el cumplimiento de los objetivos del presente trabajo de investigación. Es claro que bajo una visión de complejidad la investigación profundiza en los parámetros del comportamiento ideal que debe tener el colaborador para el cumplimiento de la misión asignada.

Con la presentación de una propuesta acorde a las necesidades de la Fuerza, en el escenario que se elimine el servicio militar obligatorio, dando una solución inmediata para reemplazar los soldados Bachilleres, regulares y campesinos; presentando un nuevo modelo de contratación a cinco años para el personal que cumpla con el perfil requerido por la fuerza.

El problema planteado proviene de una posible paz, el primer problema que se visualiza en la investigación es si realmente se completa dicho proceso y si el presidente de la república de acuerdo a las condiciones que se presenten en el país para esa fecha, pueda cumplir la eliminación del servicio militar obligatorio para adoptar un sistema de servicio social, sin embargo el Ejército Nacional en su proyección y transformación para un supuesto futuro donde se establezca una paz duradera en nuestro país, debe estar preparado para asumir los retos que implica ese escenario. Y finalmente cuando no se cuenta con un programa de selección adecuado ingresan a la compañía con esta falencia y generan algunos de ellos, malestar en el clima organizacional, afectando la misión y visión de la unidad militar o de la compañía.

Además de la falta de información sobre el tema por la complejidad de un proceso de paz en un país distante donde no se conocen las condiciones reales del proceso de paz y el trámite legislativo que se empleará para su aprobación por el pueblo colombiano.

Otro problema que surgió en el desarrollo de la investigación era determinar cómo se iba a desarrollar la transición de los soldados que se encontraran prestando el servicio militar al momento de que culminara el proceso de paz y se aboliera dicho servicio.

Los beneficiarios primarios es la alta gerencia del Ejército nacional, que tendrá disponible una solución a un problema dentro de la planta de personal y los jóvenes colombianos que una vez se culmine el proceso de paz tendrán disponible una opción para definir su situación militar, además del personal que se encuentre prestando el servicio militar obligatorio al momento de eliminar su carácter obligatorio. Y el Ejército en general al tener definido un plan para subsanar el déficit de personal que se desempeñaba como soldados bachiller, regular y campesino.

Los errores en los procesos de selección, han sido un obstáculo permanente para el desarrollo de una organización, por tal razón de la adecuada interpretación de las áreas que abarca la Especialización de Alta Gerencia, depende la estructuración de los perfiles requeridos por la organización. Es de resaltar que los beneficiarios de la investigación serán todas aquellas organizaciones que ajusten las matrices de selección por competencias de acción profesionales que les favorezcan de acuerdo al tipo de producto o servicio que ofrezcan, toda vez que el modelo de contratación sugerido puede ampliar el rango de acción a diversas áreas de la organización.

El modelo de selección por competencias de acción profesional que se busca implementar para la empresa en este caso el Ejército nacional, es una estrategia que permitirá seleccionar al personal idóneo mejorando el nivel de productividad, visión y estrategias de mercado que harán de la organización diferir o

diferenciarse de las otras, generando una estrategia del negocio. Por otra parte se insiste en que las competencias de acción profesional no están ligadas específicamente a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero si habilita a las personas para ingresar a una organización, mantenerse en ella y aprender, razón por la cual el campo de aplicación de la investigación se podrá extender a diferentes organizaciones o empresas que la requieran.

Cuando se cuenta con personal idóneo en la compañía se genera más competitividad empresarial. Cuando se tiene una planta con competencias claras puede desempeñarse de una mejor forma. Desafortunadamente un gran número de personas que ingresan a las instituciones o empresas no cuentan con las competencias adecuadas para realizarlo y algunos motivan con recompensas financieras. Por lo tanto es importante que la persona que ingresen a la organización tenga la motivación de continuar ascendiendo y hacer parte de la estructura.

Es necesario trabajar sobre el potencial humano porque esto puede utilizarse como estrategia de recursos humanos debido a que se obtienen ventajas corporativas, mejorando la imagen institucional, más cuando es una empresa que se proyecta para pasar de un ejército en guerra a un ejército de paz. La estrategia diseñada por nosotros es implementar este plan de selección donde le brindemos a la empresa herramientas para generar estrategias de planificación en la misión, estudio del mercado, objetivos que se pretenden alcanzar y estrategias que permitan materializar planes.

La investigación que se deriva es verificar si la forma de ingreso y contratación de nuestros oficiales y suboficiales están acordes a las necesidades de un país que no tenga una amenaza terrorista interna, si nuestros estándares de entrenamiento y estudios se adecuan a un panorama de pos conflicto.

De igual forma se resalta la necesidad de generar un ámbito de interdisciplinariedad entre las áreas académicas desarrolladas por la Especialización de Alta Gerencia de la Universidad Militar Nueva Granada mediante la potenciación de algunas de las principales competencias de acción profesional emergentes dentro de la investigación y las cuales son solicitadas desde diferentes ámbitos empresariales, y entre las cuales encontramos: el liderazgo, trabajo en equipo, gestión del cambio, ética, identificación de problemas, creatividad y calidad, entre otros.

Para un adecuado desarrollo del proyecto se buscó secuencialmente comparar, analizar y proponer conceptos relacionados con la búsqueda de personas que conozcan de los roles y las funciones que cumpliría el personal que se desempeñara en remplazo de los actuales soldados bachilleres, regulares y campesinos que harán las veces de colaboradores, que reúnan una serie de competencias de acción profesional que fortalezcan la Jefatura de reclutamiento del Ejército Nacional en su transformación a un servicio social integral, el cual será remunerado, mediante un desarrollo adecuado de la triangulación de datos que puede desarrollarse bajo los parámetros de una reingeniería en los mecanismos de selección de personal para la organización, mediante el empleo de herramientas que tengan un enfoque en las competencias de acción profesional como cimentación para la construcción y sostenimiento de la organización. Así mismo que faciliten la gestión de las diferentes áreas administrativas mediante la potenciación de dichas competencias de acción profesional en pro de generar estrategias de mercadeo, servicio al cliente, calidad, retroalimentación, innovación y que garanticen un entorno de interdisciplinariedad. Finalmente mediante el análisis psicológico del problema de investigación, hacer un aporte puntual sobre las metodologías de selección de personal, mediante el empleo de pruebas específicas que maximicen los porcentajes de escogencia de personal con las características deseadas por la fuerza, teniendo en cuenta las falencias detectadas con anterioridad en la misma.

Los resultados empíricos de la investigación es proveer de un mecanismo de selección de personal por competencias, tener un perfil determinado de lo que se requiere para el cumplimiento de la misión

institucional, para la seguridad de las bases fijas, personal de seguridad de las instalaciones, auxiliares en varios campos administrativos.

Y la propuesta de un modelo de contrato de vinculación laboral y una forma de incorporación para nuestros oficiales y suboficiales.

Finalmente el proyecto de investigación puede fortalecer específicamente el programa académico de la especialización en el área de Gerencia de Talento Humano ya que nos puede llegar a brindar herramientas que le garanticen a la gerencia de la organización la consecución y sostenimiento de personas competentes que alcance los objetivos y metas de la empresa en la medida que los trabajadores se encaucen dentro de las competencias del ser, saber y saber hacer. Así mismo aporta a la línea de investigación de mercadeo práctico y a diversos componentes de la temática que maneja la especialización como lo son la Dirección y estrategias empresariales, el control estratégico de gestión en el área de recurso humano y el liderazgo y trabajo en equipo entre otros. Todo lo anterior dentro de un entorno de complejidad el cual se fundamenta en lo ambiguo y la incertidumbre que genera la selección de personal con competencias específicas y que buscan garantizar el orden de todas las áreas de la organización modelo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ALLES, M.: Elija al mejor, Cómo entrevistar por competencias. Guía para el entrevistador. Granica. Buenos Aires 1999

ANSORENA CAO, Álvaro. 15 casos para la Selección de Personal con Éxito, Barcelona, Paidós Empresa. 1996.

BARREDA Martínez, R.: Aprendizaje. La función de educación en la empresa moderna. Conorg. Madrid 1995

BATLEY, Tom. Toma de Decisiones y Resolución de Problemas. [En línea]. Disponible en Internet en: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/500470/Toma-de-decisiones-y-resolucion-de-problemas.html>. Consultado en: Febrero de 2014.

BOYATZIS, R. The Competent Manager, N.Y. Wiley and Sons. 1982.

CANAL WORK La selección de personal artículo publicado en [www.canalwork.com](http://www.canalwork.com) en el tópico Recursos Humanos. 2000.

Competencias Digitales. [En línea]. Disponible en Internet en: <http://www.mitecnologico.com/>. Consultado en: Febrero de 2014.

CREA. Guía para la administración de la entrevista de incidentes Críticos publicado en el portal [www.crea.es](http://www.crea.es) tópico: Información específica para orientadores socio laborales, España. 2000

ESPINOSA, Víctor. Trabajo en Equipo. [En línea]. Disponible en Internet en: <http://www.monografias.com/trabajos10/tequip/tequip.shtml>. Consultado en: Febrero de 2014.

MÁRQUEZ PÉREZ, Mónica. La Entrevista de Incidentes Críticos. [En línea]. Disponible en Internet en: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:NakVrgCOCEQJ:qmasociados.netfirms.com/LA ENTREVISTADEINCIDENTESCRITICOS.doc+%22es+efectiva+minimizando+los+prejuicios+del+entrevistador%22&cd=1&hl=en&ct=clnk&lr=lang\\_es](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:NakVrgCOCEQJ:qmasociados.netfirms.com/LA+ENTREVISTADEINCIDENTESCRITICOS.doc+%22es+efectiva+minimizando+los+prejuicios+del+entrevistador%22&cd=1&hl=en&ct=clnk&lr=lang_es). Consultado en: Febrero de 2014.

MARTÍNEZ LUQUE, Teresa. Administración de empresas. Organización y planificación. Capítulo 8: Dirección de la Empresa. Planificación y Organización. [En línea]. Disponible en Internet en: <http://www.mailxmail.com/curso-administracion-empresas-organizacion/direccion-empresa-planificacion-organizacion>. Consultado en: Febrero de 2014.

MONOGRAFÍAS. Liderazgo. [En línea]. Disponible en Internet en: <http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>. Consultado en: Febrero de 2014.

LINDEMANN, H.J.: Competencias fundamentales; competencias transversales; competencias clave: aporte teórico para la reforma de la formación técnico profesional. Bs. As. INET/GTZ, 2000

PARÍS, María Inés; VICENTE, María Eugenia. Formación - Aprendizaje Organizacional: ¿Relación suficiente para construir una organización inteligente? Revista Electrónica Psicologiacientifica.com. ISSN: 2011-2521. [En línea]. Disponible en Internet en: <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-410-1-formacion-aprendizaje-organizacional-relacion-suficiente-par.html>. Consultado en: Marzo de 2014.

RODRÍGUEZ T., Nelson; FELIÚ S., Pedro. Curso Básico de Psicometría.

SPENCER, L .M. y SPENCER, S.M. Competence at Work, New York, John Wiley and Sons. 1993

UGT: Guía para la formación de formadores en competencias clave. Proyecto Leonardo “Competencias clave en la educación y la formación profesional con vistas al siglo XXI para promover la movilidad”. Enero 2001

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL NORDESTE. Argentina. Competencias Transversales. [En línea]. Disponible en Internet en: <http://www.med.unne.edu.ar/internado/transver.htm>. Consultado en: Febrero de 2014.

WIKIPEDIA: La enciclopedia libre. Assessment Center. Septiembre de 2008 [en línea]. Disponible en Internet en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Assessment\\_Center](http://es.wikipedia.org/wiki/Assessment_Center). Consultado en: Febrero de 2014.

WOODRUFFE, Charles. What is meant by a Competency? Leadership and Organization Development Journal. Vol 14 (1). 1993.