

RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN -RAI-

FACTORES DEL PROCESO DE SELECCIÓN QUE PUEDEN INCIDIR EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA ESCUELA DE OFICIALES Y LOS PRIMEROS GRADOS DE OFICIALES DEL EJÉRCITO NACIONAL

*PATIÑO, Paola; CARDENAS, Lizceth; LÓPEZ, Camilo ***

PALABRAS CLAVE

Selección de personal; Rotación de personal; Gestión por competencias; Retención de personal; Motivación; Satisfacción del individuo

DESCRIPCIÓN

La investigación tuvo como objetivo identificar qué factores del proceso de selección del Ejército Nacional, inciden en la rotación de personal, así mismo mejorar el proceso de selección teniendo en cuenta las posibles deficiencias del mismo.

FUENTES

Se consultaron un total de 33 referencias bibliográficas distribuidas así: sobre el tema de Selección de personal 8 libros, Gestión por competencias 7 libros, 2 libros sobre retención de personal, 2 Manuales de competencias Fuerza Aerea y Armada Nacional, 9 sitios Web sobre Recursos Humanos, 2 documentos web Ejercito Nacional, 3 decretos.

CONTENIDO

El marco teórico de la investigación comienza con un análisis conceptual de las diferentes teorías que nos apuntan al tema de la motivación y satisfacción del individuo las cuales son: Teoría de las Relaciones Humanas Elton Mayo; Teoría de Maslow de las Necesidades Humanas; Teoría Burocrática por Max Weber; Teoría de Campo de Lewin y por último el Modelo del Iceberg Spencer. Para nuestra investigación nos basamos en el modelo de Iceberg Spencer el cual hace referencia a los factores que influyen en estas conductas y, por lo tanto, en que una persona cuente o no con cierta competencia. Dicho modelo habla de la existencia de variables visibles y no visibles que inciden en los

METODOLOGÍA

Se utilizó el enfoque metodológico de investigación cualitativa, de tipo descriptiva. El método escogido para aplicar fue el análisis de información el cual se obtuvo de las estadísticas de los resultados de las entrevistas de retiro, la población en la que se aplicó la muestra está conformada por 25 personas. Del tercer trimestre del año 2018 que solicitaron retiro por solicitud propia de la escuela de formación del Ejército Nacional y de los primeros grados militares.

CONCLUSIONES

En relación al personal de alumnos de la Escuela Militar de Cadetes, es necesario implementar medidas las cuales estén dirigidas principalmente a:

Realizar un proceso informativo en el cual se aclaren elementos relacionados a la vida militar y demás aspectos que se abarcan al interior del Ejército nacional.

Realizar un proceso de test y entrevistas vocacionales para ejecutar un proceso de selección del personal de alumnos adecuada, teniendo como base la afinidad de los individuos hacia la vida militar.

Poseer un plan de carrera por la cual el personal se dirija hacia la consecución de las metas y crecimiento profesional al ir aumentando el grado. Es necesario que se realicen planes de retención de personal efectivos que eviten a través de su implementación la rotación de personal, enfatizando en el grado de subteniente en la cual se incluya la motivación continua para impulsar la productividad laboral, el reconocimiento del personal y la unión familiar.

comportamientos de los individuos.

Es imperativo la implementación de un plan de carrera o una línea de carrera para el personal militar, ya que de esta forma sería posible que los oficiales y suboficiales puedan proyectar su carrera a lo largo de su vida militar, evitando vacíos en cuanto al desempeño de su cargo, y cumpliendo funciones que están relacionadas a sus competencias y perfil, logrando optimizar y aprovechar el recurso humano institucional, al igual que el mantenimiento del talento humano al interior de la institución.

El vislumbrar una proporción significativa de retiros por parte de subtenientes, junto con un tiempo corto en el cargo antes del retiro, indica dificultades para la adaptación al entorno militar, inclusive una perspectiva diferente entre la información suministrada en las escuelas de formación y la realidad percibida al momento de ascender como ST, por lo que se hace necesario un proceso efectivo y paulatino de adaptación, el cual permita ir permeando poco a poco el proceso de cambio del entorno civil al militar, facilitando la resolución de conflictos que de una u otra forma se presentaran en su trayectoria como oficial.

ANEXOS

La investigación incluye 1 anexo: el cual corresponde a la encuesta de retiro por solicitud propia.



**FACTORES DEL PROCESO DE SELECCIÓN QUE PUEDEN INCIDIR EN LA
ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA ESCUELA DE OFICIALES Y LOS PRIMEROS
GRADOS DE OFICIALES DEL EJÉRCITO NACIONAL**

Paola Carolina Patiño

Lizceth Cárdenas Sánchez

Camilo López Rodríguez

Autores

Corporación Universitaria Unitec

Especialización en gerencia de talento humano y riesgos laborales

Bogotá D.C. Junio 2018



**FACTORES DEL PROCESO DE SELECCIÓN QUE PUEDEN INCIDIR EN LA
ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA ESCUELA DE OFICIALES Y LOS PRIMEROS
GRADOS DE OFICIALES DEL EJÉRCITO NACIONAL**

Martin Quevedo

Director Asesor

Proyecto

Corporación Universitaria Unitec

Especialización en gerencia de talento humano y riesgos laborales

Bogotá D.C. Junio 2018

Tabla de contenidos

<u>Capítulo I</u>	1
<u>Planteamiento del Problema</u>	4
<u>Síntomas</u>	4
<u>Diagnóstico</u>	4
<u>Pronóstico</u>	8
<u>Control de pronóstico</u>	8
<u>Pregunta de investigación</u>	8
<u>Subpreguntas</u>	8
<u>Objetivo General</u>	9
<u>Objetivos Específicos</u>	9
<u>Justificación</u>	19
<u>Capítulo II</u>	11
<u>Antecedentes Investigativos</u>	11
Marco Referencial.....	19
Marco Histórico.....	23
Marco Contextual.....	24
<u>Marco Conceptual</u>	28

Capítulo III	31
Marco Metodológico.....	31
Conclusiones.....	58
Bibliografía.....	60
<u>Anexo</u>	65

Lista de Tablas

<u>Tabla 1</u>	5
<u>Tabla 2</u>	6
<u>Tabla 3</u>	7
<u>Tabla 4</u>	122
<u>Tabla 5</u>	355
<u>Tabla 6</u>	37
<u>Tabla 7</u>	40
<u>Tabla 8</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>Tabla 9</u>	¡Error! Marcador no definido.

Capítulo I

Introducción

En la actualidad la selección, así como la calidad humana y profesional del personal hacen parte de la visión, misión, la imagen, el prestigio y el reconocimiento institucional al fortalecer e implementar un proceso de reclutamiento y selección basado en la objetividad, el cumplimiento ético y competitivo de perfiles integrales como lo es el del Ejército Nacional, se evidenciará en cada uno de los integrantes seleccionados el esfuerzo, la dedicación y la responsabilidad misional, como una institución digna, responsable, confiable, cumplidora de los derechos humanos, el Ejército Multimisión del cual muchos jóvenes quisieran hacer parte y que van muy ligadas a la misión encomendada, la cual será bien recibida por la comunidad. Cabe mencionar que, aunque hay una directiva relacionada con el proceso de selección e incorporación y esta se encuentra bien definida, se queda corta, ya que se orienta hacia el cumplimiento de los ordenamientos concertados, dejando de lado la calidad humana y el potencial de los futuros aspirantes a oficiales, suboficiales y soldados. Así mismo, los integrantes de los diversos comités conformados para la selección, tienen que afrontar constantemente circunstancias relacionadas con el acatamiento de las cuotas asignadas por la Dirección de Reclutamiento ,se realizan incorporaciones basadas en las recomendaciones de personal activo de la fuerza y esto por ningún motivo deben influir sobre el concepto de los profesionales que participan en los comités de incorporación, teniendo en cuenta que se ha logrado evidenciar casos en los que se les impone dar concepto de aptitud o no aptitud sin ser acorde al perfil de ingreso requerido, y mucho menos tener un proceso de selección por

competencias que nos permita validar de manera más acertada el perfil del aspirante. En el proceso de selección del personal de oficiales, suboficiales y soldados se debe realizar de una manera más objetiva al analizar los requisitos, revisión de las pruebas físicas, las que integren las pruebas de personalidad, valores, y teniendo en cuenta una evaluación de competencias el cual Es un proceso por medio del cual se obtiene de una persona, evidencias de desempeño, de producto y de conocimiento, con el fin de determinar si es competente, o aún no, para desempeñar una función laboral, que nos permita evidenciar las habilidades y destrezas del aspirante y que puedan aportar a la institución alineadas con la misión y la visión de la misma, esto con el fin de evitar que quienes no cumplen con el perfil estipulado sean aceptados, ocasionando consecuencias desfavorables con el cumplimiento de su tarea generando un impacto perjudicial en la imagen de la Institución.

“El Reclutamiento y retención del personal”; actualmente el Ejército Nacional presenta una problemática de retiro voluntario frecuente y alarmante, según cifras del COPER para el año 2016 arrojaba un estadístico acumulado de 58.000 procesos de retiro voluntario para los últimos diez años para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Por lo cual, es necesario crear estrategias de prevención de rotación de personal orientadas al antes y no al después de la situación del retiro para que no siga existiendo una Fuga de capital humano e intelectual potencialmente valioso para la organización

Es de vital importancia saber que la rotación de personal es uno de los aspectos más relevantes del talento humano de una organización, tanto por las causas que conllevan a ella como por las consecuencias y los altos costos que generan.

“La rotación del personal se utiliza para definir la fluctuación del personal entre una Organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la Organización” (Chiavenato (2007) (...). (P.135)).

A comienzos de los años sesenta plantea una variable para medir motivación y se refiere al desempeño/calidad, el primero la orientación al logro y el segundo calidad en el trabajo. Garantizando el desempeño superior y el éxito personal. Esta fue la clave para desarrollar selecciones efectivas, sin embargo, se considera que la preparación que tiene la persona debe ser coherente con la que se requiere en el puesto de trabajo. Y concluye que las herramientas tradicionales como los test de aptitudes y los títulos, no sirven para predecir el comportamiento exitoso en el puesto de trabajo ni en la vida. Los test que evalúan personalidad tienen una correlación del 0.33 con el rendimiento laboral y otras críticas frecuentes hacia los test, son los sesgos en contra de minorías, tales como las mujeres, los niveles socioculturales más bajos, o determinados grupos étnicos. (Escobar, 2005; Pereda y Berrocal, 2006; Allen2005).

Competencia Laboral

“Se refiere a los aspectos de la cervo de conocimientos y habilidades-aquellos que son necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada. Es la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado” (Mertens Leonard, 2015)

- Ganancia de capital humano con altas capacidades intelectuales y estratégicas dentro de la institución.

- Perfiles idóneos con competencias desarrolladas para asumir un cargo crítico y estratégico dentro de la institución.

Planteamiento del Problema

Actualmente en el Ejército Nacional se identifica que la problemática de la rotación de personal va muy relacionada al proceso de selección, ya que una visión tiene los aspirantes desde el exterior y otra es la que tienen cuando ya se encuentran dentro de las escuelas de formación, y en el desarrollo de sus funciones dentro de la institución.

Síntomas

- Baja motivación y vocación militar
- Rotación de personal
- Bajo desempeño en la ejecución de los cargos asignados
- El trabajo en equipo y el manejo del liderazgo es muy deficiente

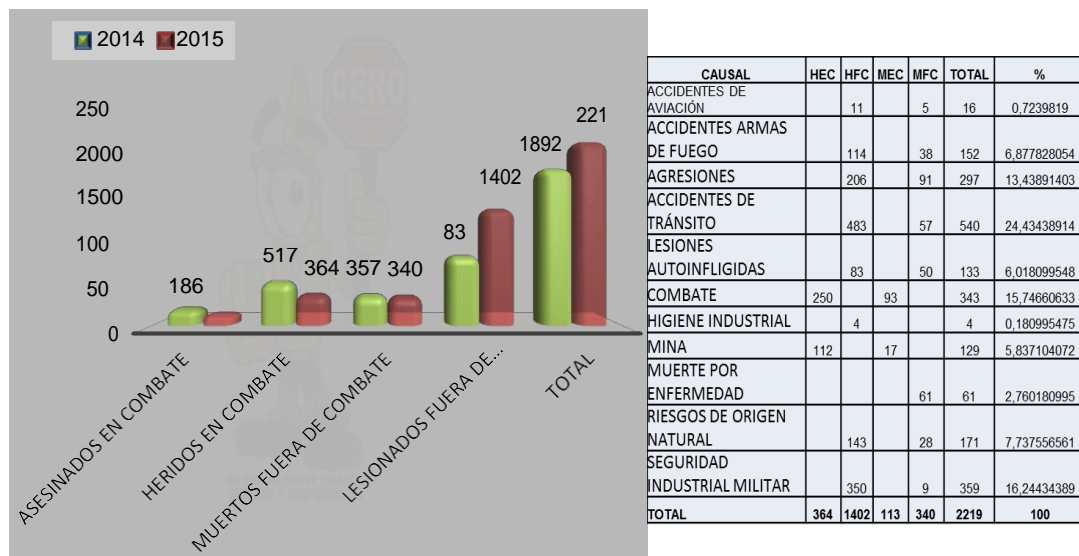
Diagnóstico

El no realizar un proceso de selección por competencias que sea asertivo y estricto en la evaluación de las habilidades, en la conducta y en los rasgos de personalidad es una de las causas que llevan a que algunas operaciones en el área tengan resultados preocupantes, la falta de planificación, las tácticas mal dirigidas o la falta de conocimientos, competencias y habilidades necesarias por parte de los oficiales, suboficiales y soldados del Ejército Nacional llevan a que ellos atenten contra sí mismos a contra sus propios jefes o compañeros las lesiones autoinflingidas, reconocidas como los actos lesivos que llegan a cometer algunos funcionarios

en estados avanzados de depresión, ansiedad o contra su integridad física, su salud y su bienestar general, lo cual podríamos evidenciar desde el proceso de selección, qué candidatos tienen estas competencias desarrolladas quienes deben tener un acompañamiento para fortalecerlas y que sean de impacto en el desarrollo de su labor y como militares activos, estos ha podido evidenciar en las estadísticas de resultados de accidentalidad del 2015.(DIPSE,2015),de acuerdo a la Tabla. 1Que nos muestra un aumento de 553” novedades fuera de combate – disminución de -15 novedades en combate, total 327 novedades en referencia al año inmediatamente anterior, las cuales son: asesinados en combate, heridos en combate, muertos fuera de combate, lesionados fuera de combate, se puede concluir que las lesiones fuera de combate tales como agresiones, lesiones autoinfligidas son las que puntuaron más alto.

Tabla 1

Tomado de DIPSE. (Dirección de preservación de la fuerza Ejercito Nacional 2015)

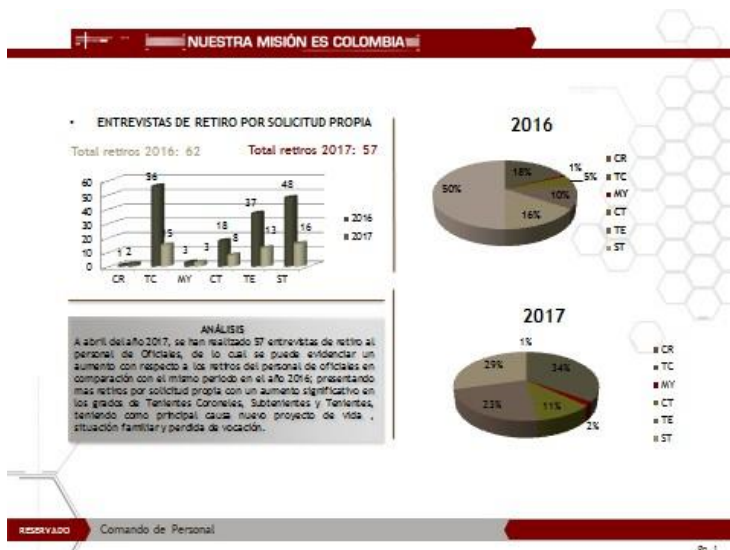


Esto se ha podido evidenciar en las estadísticas de resultados de las entrevistas de retiro del año comprendido del 2016 al 2017. Esta problemática se evidencia en la Tabla # 2 donde se reconoce que un 49% A abril del año 2017, se han realizado 57 entrevistas de retiro al personal de oficiales de lo cual se puede evidenciar un aumento con respecto a los retiros del personal de oficiales en comparación con el mismo periodo en el año 2016; presentando más retiros por solicitud propia con un aumento significativo en los grados de tenientes coroneles, subtenientes y tenientes, teniendo como principal causa nuevo proyecto de vida, situación familiar y pérdida de vocación.

Análisis entrevistas de retiro por solicitud propia entre 2016-2017.DIGEH

Tabla 2

Tomado de DIGEH (Dirección gestión Humana).

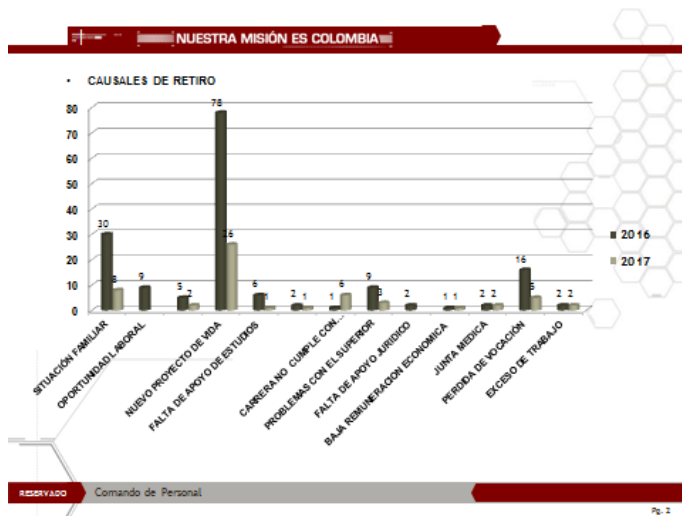


Como se puede evidenciar en las estadísticas de las causales de retiro del personal, las más altas recurrentes son: nuevo proyecto de vida, con un 78% situación familiar con un 30% y pérdida de

vocación con un 16% lo cual nos lleva a tener en cuenta esta causales durante el proceso de selección.

Tabla 3

Tomado DIGEH- Dirección de Gestión Humana Ejército Nacional



Análisis Causales de retiro por solicitud propia entre 2016-2017.DIGEH

La importancia de la selección y la incorporación en estas instituciones como el Ejército Nacional y cómo de la severidad de estos procesos depende el triunfo, el cumplimiento de las metas establecidas y el prestigio e imagen de la institución.

La profesión y vocación militar va más allá, se requiere de la selección, unida a una buena verificación y confiabilidad de personal con una visión y misión general apoyada en las capacidades de cada uno de los aspirantes, capacidades de trabajo en campo de resolución de conflictos, de análisis de situaciones críticas habilidades sociales y de interacción personal, entre otras. Un sin fin de capacidades.

Pronóstico

Los problemas reconocidos anteriormente pueden inducir al incremento de costos y recursos institucionales, durante el desarrollo del proceso de selección, la rotación de personal y los deficientes procesos de selección, incurriría en pérdidas de tiempo, recursos, reproceso y montos de dinero altos que perjudican a la institución.

Control de pronóstico

Diseñar una entrevista de retiro que nos permita indagar de una manera más completa los motivos de retiro. Establecer indicadores sobre la eficiencia, los costos y recursos utilizados ya que al manejar y controlar estos indicadores se pueden dar mejoras de productividad, reducción de la rotación y del tiempo de incorporación.

Pregunta de investigación

¿Cuáles son los factores del proceso de selección que pueden incidir en la rotación de personal en la Escuela de Formación Militar y en los primeros grados de Oficiales del Ejército Nacional?

Subpreguntas

¿Cuáles son los procesos desarrollados dentro de la selección de personal?

¿Cuáles son las razones que se aducen como motivo de retiro?

¿Qué factores permiten establecer algún nivel de incidencia entre el proceso de selección y el retiro?

Objetivo General

Identificar por medio de este proyecto de investigación que factores del proceso de selección del Ejército Nacional, inciden en la rotación de personal.

Objetivos Específicos

- Identificar las causas de Rotación de personal que más se presentan al interior del Ejército Nacional.
- Determinar la influencia del proceso de selección en las causales de retiro del personal.

Justificación

Se puede definir que en el Ejército Nacional el proceso de selección e incorporación es uno de los más significativos con el que cuenta la Institución, de éste depende el desempeño y el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales. Es por ello que un apropiado proceso de selección de personal en el cual se tenga en cuenta en la aplicación rigurosa de los procedimientos establecidos, permite detectar con antelación a la selección todo tipo de problemas que permitan reducir el riesgo y la vulnerabilidad en las estrategias misionales.

Es indispensable y necesario que se reevalúen los procesos de selección realizando: un diagnóstico inicial y un pronóstico, con procesos objetivos de una adecuada evaluación, que involucren el análisis exhaustivo junto a la revisión de las hojas de vida, los cuales establecerán las condiciones, como también las capacidades que tiene el personal para ocupar un cargo

Para ello es importante plantear una política en la cual se defina los lineamientos que se deben

tener en cuenta al momento de iniciar los procesos de selección e incorporación tanto en las escuelas de formación como en las incorporaciones de soldados que ingresan a prestar su servicio militar en el Ejército Nacional donde queden incluidos los pasos del proceso de una manera clara y específica el cual nos permita realizar un control y seguimiento del mismo. Es importante la implementación de un proceso de selección de competencias ya que es un instrumento fundamental en el desarrollo dentro de la Fuerza, ya que esto nos generaría tener un personal comprometido, dedicado y competente.

Por medio de esta investigación se pretende identificar qué aspectos son relevantes para reducir la rotación de personal, mejorar el proceso de selección teniendo en cuenta las posibles deficiencias del mismo.

Para ello es importante destacar qué beneficios aportaría este proceso de selección de competencias a la institución:

- Optimizar el nivel de desempeño e identificar el potencial del personal militar.
- Contar con personal eficiente con las competencias potenciales las cuales aportarían al cumplimiento de la misión del Ejército.
- Desarrollar y potencializar las competencias específicas para evitar incremento en la rotación de personal.
- Mejor desempeño en el desarrollo de la misión Institucional y alta vocación durante toda su carrera militar.

- Incremento significativo en el estilo de liderazgo y por lo tanto mejora en el clima laboral.
- Disponer de una Fuerza mejor preparada para afrontar con éxito los retos actuales y futuros.
- Ganancia de capital humano con altas capacidades intelectuales y estratégicas dentro de la institución.
- Perfiles idóneos con competencias desarrolladas para asumir un cargo crítico y estratégico dentro de la institución.

Capítulo II

Antecedentes Investigativos

Modelo de Competencias utilizado por la Fuerza Aérea de Colombia (FAC).

La investigación desarrollada por la Jefatura de Desarrollo Humano de la Fuerza Aérea de Colombia en el año 2014 diseñó modelos de competencias para roles militares que tienen un impacto directo sobre la estrategia y para roles que ofrecen el soporte en el ámbito operativo, logístico, de seguridad y defensa y administrativo. Para el personal civil, el trabajo se fundamentó en lo establecido en el Decreto 1666 de mayo de 2007.

Es así como se planteó un modelo de competencias distintivo para el personal de oficiales de la Institución considerando que su ámbito de acción corresponde al orden de lo estratégico. Para el personal de suboficiales, se diseñó un modelo de competencias genérico cuyo fin es potenciar y

posicionar la su oficialidad como una red competente, capaz de proporcionar las líneas operativas clave en el desarrollo de operaciones áreas y en la conquista del poder aeroespacial y para el personal civil, se adoptaron las competencias funcionales establecidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública:

Tabla 4

Competencias por grados en la FAC

	MODELO	ÁMBITO
Oficiales FAC	Distintivo	Estratégico / operacional
Suboficiales FAC	Genérico	Táctico
Civiles	Funcionales	Profesional/Técnico

Siguiendo esta perspectiva, es claro que la Fuerza Aérea busca mantener y proyectar su posición de liderazgo, siendo consciente de que potenciando a sus miembros tanto militares como civiles su impacto en la seguridad y defensa del país y en el desarrollo del sector aeronáutico, será mayor y sostenible en el tiempo.

Por ello, la Fuerza Aérea al alinear los procesos de gestión humana, como el de selección de personal al rededor de las competencias, vincula de manera definitiva el éxito de la Institución con el desarrollo de las personas.

De otra parte, el Sistema de Gestión Humana por Competencias, sin duda, añade valor a la

cultura de calidad que la Institución desea consolidar, pues la integración de los procesos de la gestión humana a los modelos, hará que las prácticas organizacionales evolucionen de manera positiva.

Sistema de Gestión Humana por competencias de la Armada Nacional de Colombia

Es así como en el año 2015 se dio inicio al diseño y construcción del Modelo de Gestión Humana por Competencias, proceso que permitió establecer los primeros cimientos y fundamentos en materia de Competencias en la Armada Nacional, elaborándose algunas herramientas, pero sobretodo y muy importante, se impulsó la sensibilización de las Competencias a nivel Institucional en todas las Unidades de la Marina, haciendo que cada integrante de la Armada Nacional empezara a hablar de Competencias, a interesarse en esta materia, de sus beneficios, ventajas y por conocer más acerca de ellas.

Posteriormente, en el año 2016, luego de considerar y revisar las generalidades del Modelo de competencias, y partiendo de la premisa que el Capital Humano es la principal o única diferencia competitiva de todas las organizaciones exitosas, se realiza un replanteamiento de las competencias, con el objeto de orientarlas y enfocarlas con mayor particularidad dentro de la cultura naval, es decir, se pretendió esbozar el Diccionario de Competencias una forma más clara y sencilla, de tal forma que cada integrante de la Institución pueda conocer cuáles son las Competencias que tiene que desarrollar.

La Gestión por Competencias permite que sea posible determinar diferentes rutas ofrecidas para las especialidades, de tal forma que se puedan trazar los “Planes o Líneas de Carrera” que mejor se consideren para el logro de los objetivos profesionales y personales.

El Sistema de Gestión Humana por Competencias se estructura a través del Modelo de Gestión por Competencias, cuya implementación pretende lograr la articulación de los procesos organizacionales relacionados con el talento humano (selección, formación, capacitación, ascensos, traslados y competencias).

Resulta imprescindible entonces una adecuada alineación entre los distintos subsistemas de la Administración de Recursos Humanos, siguiendo un mismo modelo, para generar un adecuado sistema de desarrollo de carrera. El Sistema de Gestión Humana por Competencias permite esta alineación, a través de la estandarización del lenguaje y definiciones comunes en torno a las competencias.

Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo

Técnico A en Gestión de Recursos Humanos.

La investigación desarrollada por los autores May del Fernández Alonso, Maydée Vásquez Padilla, Gabriela María Dujarríc Bermúdez, Nadir Díaz Simón, Hansel Soto Hernández en el año 2015 define que “la presente investigación está centrada en la elaboración de un perfil de competencias laborales del cargo Técnico “A” en Gestión de Recursos Humanos de la Dirección General de Recursos Humanos (DGRH) de la Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana (OHCH), y de un modelo de selección de personal para el cargo.

La muestra está conformada por dos grupos de sujetos: informantes clave y expertos en el puesto de trabajo. Se siguió un enfoque mixto con técnicas cualitativas y cuantitativas, aplicadas en tres etapas. En el estudio se concluye que las competencias clave del cargo según la ponderación de los expertos, son: capacidad de organización, comunicación eficiente-

persuasiva, comportamiento ético, autocontrol emocional y gestión de información. Las técnicas que constituyen el modelo de selección están conformadas principalmente por pruebas de papel y lápiz, proyectivas, juego de roles y entrevistas” Fernández, Vásquez, Dujaric, Díaz, Hernández. (2015) p.p.19-37.

Un modelo para la enseñanza de las competencias de liderazgo

De acuerdo a la investigación realizada por Alfredo Antonio Gorrochategui Martell en el año 2007 en este trabajo se recoge una experiencia de capacitación dirigida a un grupo de trabajadores de una empresa privada del sector industrial-servicio, cuyo propósito era desarrollar en ellos el criterio necesario para la elaboración de un plan personal de desarrollo de competencias de liderazgo, basado en un modelo de competencias. Se pudo constatar que la elaboración de planes personales basados en un modelo de competencias concreto, sustentado y claro, puede lograrse con cierta eficacia exigiendo un esfuerzo importante de introspección y de reflexión. Además, se mostró que dichos planes parten no solo de la función que la persona desempeña en la empresa, sino que considera sus propios objetivos y potencialidades. Finalmente, se observó que cada quien aprende de forma distinta, y que el proceso de construcción de competencias estimula y desarrolla la confianza en habilidades para resolver problemas y aprender a aprender.

Imagen mental y perfil de competencias del puesto de policía local

Según investigación realizada por Mario Antonio Lado en el año 2017, “El objetivo del estudio era determinar el perfil del puesto de Policía Local a través de la declaración de descriptivos de competencias laborales y de las imágenes mentales de los policías locales. 24 policías locales

aportaron descriptores referidos a la imagen del mejor Policía Local, y evaluaron la relevancia de las pruebas de selección. Los resultados indicaron que los descriptivos más frecuentes se referían a las competencias de Colaboración, Flexibilidad, Excelencia, Conocimientos técnicos y Trabajo en Equipo, y que las pruebas de evaluación más relevantes eran los conocimientos, los psicotécnicos y las aptitudes físicas” (Lado 2017 *p.p.* 47-51, 47-51).

Plan de retención articulado con el proceso de incorporación

Al observar planes de retención de personal, se observa que dentro de las fuerzas militares de Estados Unidos (ejército, armada, fuerza aérea), se implementan medidas de conservación de miembros a la fuerza asociado con el reclutamiento militar (The Congress of the United States, 2006), En donde se vislumbran los diversos costos que posee tanto la incorporación, reclutamiento y capacitación, junto con los costos de mantenimiento de efectivos al interior de la fuerza, por lo que el proceso de incorporación de nuevo personal es un aspecto clave para la retención, ya que permite la selección de los más competentes y aptos para brindarles una continuidad en la institución.

Administración de recursos humanos: para el alto desempeño rotación de personal después de la revolución industrial

En donde las organizaciones “el proceso de selección de personal se hacía únicamente por parte del supervisor, basándose en observaciones y datos subjetivos” (Arias, 2004), lo cual genero el inicio de la rotación de personal desde 1910 y que fue descubierto en Norte América y problema que ha crecido a través de los años y ha generado mayores costos para las

organizaciones, dice que la clave es realizar un proceso de selección adecuado para que el trabajador este equilibrado en lo que busca en el puesto de trabajo y la empresa del trabajador.

La rotación de personal como un elemento laboral

La investigación de este ingeniero se basa en detectar cuáles son las causas reales de Rotación de Personal en la empresa Centro Comercial Garza Morton con domicilio en Carretera Nacional Km. 100.5 en el Municipio de Sabinas Hidalgo N. L, y por qué la selección de personal influye en la rotación de personal se apoya en Pigors y Meyers en donde enuncian que puede ser la falta de identificación del trabajador con el puesto y objetivo del trabajo porque al momento de la selección de personal no se realizó de forma adecuada, en la investigación también nos indica que los programas de reclutamiento y selección se deben hacer a corto y a mediano plazo para así identificar que falencias pueden tener para retener al personal en su puesto de trabajo, que el trabajador se debe seleccionar por modelo de competencias en donde los trabajadores con altas habilidades y capacidades dejarlos en puestos que se sientan que pueden crecer y así no haya una fuga de talentos hacia otras organizaciones.

Propuesta de retención de personal médico en el área de urgencias de una clínica de nivel III – IV en la ciudad de Bogotá, Colombia

Esta investigación la realizaron con el fin de ver las causas de la rotación del 72% dentro de la clínica, tuvieron en cuenta las condiciones actuales del personal contratado, investigación según los autores de dicho se identificó que los médicos que laboran en el área de urgencia, todos generales, son contratados por una Sociedad de acciones simplificada proveniente de una ex cooperativa. Posteriormente se revisó el método de selección de la SAS para la contratación de

nuevos médicos con el fin de conocer de manera más detallada la forma en que los aspirantes eran evaluados en diferentes dimensiones y poder reconocer cómo aportaba cada etapa del proceso al reclutamiento de un médico apropiado para el área; En primer lugar, se observó que el proceso de selección de personal médico demostraba falencias importantes, principalmente conectadas con el hecho de no seguir su propio diagrama propuesto para la realización adecuada de la selección de personal, ya que si bien el tiempo teórico para la selección de personal por la metodología propuesta por la S.A.S. era de 15 días, el tiempo real de selección no tardaba más de 4 días, saltando varios pasos esenciales dentro del esquema. Por otro lado, se detectó que además no existía una evaluación psicológica que permitiera comprobar la capacidad de soportar la presión y la carga laboral que esta clínica posee, convirtiéndolo en uno de los factores críticos. (Chicuasque Cardozo, Cornejo, Patarroyo Duran 2013 p.p. 102-107).

Factores que originan la rotación de personal en una distribuidora de productos de consumo masivo en la ciudad de Quito Relación entre el proceso de selección y rotación de personal:

Determina la importancia de implementar un proceso de reclutamiento y selección adecuado en las organizaciones el cual tiene como fin contar con el mejor personal y de esta forma contrarrestar la rotación.

Las empresas que realizan una selección basada en competencias van a tener un nivel menor de rotación en comparación con las empresas que no se basan en este criterio de selección.

Causas asociadas a la rotación del personal operario en la empresa equipos, talleres y montajes s.a., Bogotá D.C

Las empresas realizan el reclutamiento en las referencias de sus propios empleados Calderón (2006), con base en esto predominan procesos intuitivos centrados en entrevistas y certificaciones, dejando a un lado lo realmente oportuno como pruebas técnicas o psicotécnicas para la selección, entonces en las empresas que se presentan los cambios siguen prevaleciendo criterios socioculturales sobre criterios técnicos a la hora de vincular a una persona. En consecuencia, las diferentes salidas de personal reflejan la gestión de los recursos humanos y en algunas organizaciones dicha gestión motiva o no a los trabajadores y soporta sus argumentos personales y laborales, sin embargo, en algunas organizaciones ocultan la verdad de la gestión indicando que los retiros son decisión propia del trabajador sabiendo que el problema corresponde a una inapropiada selección.

El capital humano en las organizaciones (experiencias de investigación) volumen i capítulo III: El proceso de selección y su influencia en la rotación de personal

Según Arturo García Santillán “Las empresas que no realizan un adecuado proceso de selección de personal tienen como resultado el ingreso de personas que, por lo general, no cuentan con las características necesarias que requiere la vacante. Dando como resultado momentáneo, la disminución de vacantes, desapareciendo la necesidad que se tenía, pero las consecuencias vienen después, ya que ello conlleva a reclutar erróneamente, personas sin experiencia, falta de interés, personas conflictivas y sin compromiso, entre otras posibles fallas que se pueden encontrar en esta selección inadecuada de personal. Estos procesos de selección inadecuados con llevan a un incremento en general en los gastos operativos, pero peor aún, una desmedida rotación de personal, que afecta directamente a la operación de la empresa. Todo

esto se debe evitar en lo posible, de ahí la importancia de seleccionar personal que verdaderamente, cubra los requisitos que la empresa busca”. (García2008 p.p. 70).

Selección por competencias Capítulo 2 selección por competencias en el siglo XXI

La competencia hace referencia a las características de personalidad, de venidos comportamientos, que contribuyen a un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados.

Para el desempeño en un puesto de trabajo se requerirá una cierta cantidad de conocimientos y competencias. De la intersección de estos dos subconjuntos se logrará el talento requerido para un desempeño superior al promedio.

La selección por competencias se relaciona con identificar personas que al mismo tiempo posean los conocimientos y las competencias requeridas; de la mezcla de los dos elementos surgirá el mejor talento humano.

Marco Referencial

Se puede evidenciar la correlación entre rotación de personal e insatisfacción laboral explicando el efecto que tiene la pérdida de la vocación militar, y un nuevo proyecto de vida en la rotación del personal y se analizó cómo afecta la fase del proceso de entrevista dentro de la selección y la motivación en la rotación de personal. En complemento se estudió la importancia que tienen los retiros por motivos personales o familiares en la rotación de personal.

Las instituciones en la actualidad afrontan diferentes inconvenientes, como: falta de motivación, retiros voluntarios, deslealtad, resistencia al cambio, entre otros, y aunque se lleve a cabo un adecuado proceso de selección de un nuevo individuo no siempre estos están

motivados alineados al desarrollo de sus actividades. Es por ello que la motivación humana impacta en el desempeño y desarrollo de cada persona, y donde la organización vela porque estos cumplan sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva, favoreciendo a la organización, y de esta manera lograr una importante reducción de rotación de personal. Para ello se tendrá en cuenta las diferentes teorías que nos apuntan al tema de la motivación y satisfacción del individuo

Teoría de la Relaciones Humanas Elton Mayo

El nacimiento de esta teoría fue gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular de la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX, la cual se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos:

Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo:

El objetivo de la psicología del trabajo o psicología industrial, para la mayoría era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante, y la selección científica de los empleados, basada en esas características. Esta selección científica se basaba en pruebas. Durante esta etapa los temas predominantes en la psicología industrial eran el proceso de selección, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga.

Adaptación del trabajo al trabajador:

Los temas predominantes en esta segunda etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las

comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización, así como de la satisfacción en el trabajo.

Teoría de Maslow de las Necesidades Humanas

Según la teoría Maslow dice que nuestras necesidades están clasificadas por una pirámide y están distribuidas por primarias y secundarias, las primarias son las que están en la base y que son las elementales y más recurrentes y las secundarias son las que están en la cima de la pirámide y están las más abstractas, también enuncia que cada vez que se cubre una necesidad otra nueva aparece de acuerdo al comportamiento del individuo y que solo será feliz cuando se encuentre en una autorrealización y todas sus necesidades se cubran, de acuerdo a esta teoría esto podría influir en la rotación de personal porque cuando seleccionen al candidato se encuentre autorrealizado pero al pasar del tiempo surgen nuevas necesidades y por eso se da la deserción del cargo dentro del ejército nacional de Colombia.

Teoría Burocrática por Max Weber

Esta teoría está muy enmarcada con el ejército nacional de Colombia ya que por ser una fuerza armada llevan una estructura autoritaria como organización, dentro lo que enuncia la teoría podemos detectar que posibles candidatos debemos reclutar para que permanezcan dentro la misma y así evitar la rotación de personal ;Para el sociólogo una forma ideal para que una organización funcione se debe formar una estructura organizacional Burócrata Weber ha definido la administración burocrática como un ejercicio de control sobre las bases del conocimiento. Una frase famosa de Weber es: “El poder se ejemplifica principalmente en las

organizaciones mediante el proceso de control”. Ha utilizado y definido los términos de autoridad y poder de la siguiente manera:

Poder: Cualquier relación en la que una persona puede imponer su voluntad más allá de cualquier resistencia por parte del otro.

Autoridad: Existe cuando hay una creencia en la legitimidad de ese poder Weber clasifica a las organizaciones de acuerdo a la legitimidad de su poder y utiliza tres clasificaciones básicas:

Autoridad carismática: Basada en la personalidad excepcional del individuo. Los empleados se identifican con su líder.

Autoridad tradicional: Respeto a las costumbres y tradiciones. Los subordinados consideran que las órdenes son justificadas porque las cosas siempre se han hecho de la misma manera.

Autoridad legal racional: Basada en un código o conjunto de reglas. Es el tipo de autoridad técnica, meritocrática y administrativa.

Teoría de Campo de Lewin

Esta teoría habla de los factores de conducta de las personas y en esta investigación queremos detectar que factores influyen para la deserción en el puesto de trabajo, Lewin asegura que la conducta humana depende de dos factores fundamentales:

1. La conducta se deriva de la totalidad de factores y eventos coexistentes en determinada situación. Las personas se comportan de acuerdo con una situación total (Gestalt), que comprende hechos y eventos que constituyen su ambiente.

2. Esos hechos y eventos tienen la característica de un campo dinámico de fuerzas, en el que cada uno tiene una interrelación dinámica con los demás, que influye o recibe influencia de los otros. Este campo dinámico produce el llamado campo psicológico personal, que es un patrón organizado de las percepciones de cada individuo y que determina su manera de ver o de percibir las cosas en su ambiente.

Modelo del Iceberg Spencer

Hace referencia a los factores que influyen en estas conductas y, por lo tanto, en que una persona cuente o no con cierta competencia. Dicho modelo habla de que existen variables visibles y no visibles que inciden en el comportamiento:

Variables visibles

- Habilidades: Lo que una persona sabe hacer bien.
- Conocimientos: Lo que una persona sabe de un área particular.

Variables no visibles

- Valores/Roles sociales: La imagen que una persona proyecta a otros, lo que refleja que cree como importante de hacer o ser.
- Autoimagen: La manera en que una persona se ve a sí misma.
- Rasgo: Un patrón de conducta habitual.
- Motivos: Pensamientos y preferencias naturales y consistentes que dirigen y mueven la conducta de una persona. (Fundación Chile, 2004).

Marco Histórico

Cultura Militar La cultura militar constituye la base para la transformación y el alcance de La

efectividad operacional y los fines constitucionales de la fuerza. Esta representa la capacidad intelectual de transmitir en las escuelas de formación la estructura, premisas, normas, valores, costumbres, tradiciones, expectativas y conocimientos, formados a través de un proceso de socialización del que participan oficiales y suboficiales que han elegido hacer parte de la fuerza, de esta forma se implementa y forja en cada uno de sus miembros. La cultura militar está compuesta por un grupo de identidades que interactúan con los aspectos como lo son las clases socio económico, el género, el rango, especialidad, el cargo, entre otros que le ha permitido a la fuerza mantener sus valores y principios durante el tiempo. La cultura militar permite construir estructuras simbólicas que se proyectan en las relaciones institucionales que se forjan en las prácticas cotidianas en las que se mantiene la formalidad del adoctrinamiento orientado a la misionalidad de la fuerza. Es por esto que la cultura militar exalta los valores, principios y comportamiento de sus miembros en un ambiente socio-institucional, es decir la integración de la milicia y sus funciones en esquemas sociales e históricos que nos permitan visualizar a la fuerza como un esquema de valores y principios que enaltecen a cada uno de sus miembros.

Marco Contextual

Motivación laboral en el Ejército Nacional

Es probable que bajen los niveles de motivación del personal activo. Para esto es necesario comprender la motivación laboral, según N Robbins, S.(2004) esta se entiende como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia objetivos organizacionales, condicionados por la satisfacción de alguna necesidad individual. Necesidad abordada como un estado interno de cada persona que hace que elija realizar diversas acciones predeterminadas a sus propios intereses.

Con lo anterior es evidente que si el personal no es feliz (satisfactor) con el rol militar que ejerce por falta de reconocimiento de sus potencialidades o por insuficientes compensaciones y garantías organizacional es de carácter monetario, es muy probable que abandone su rol laboral.

La felicidad enfocada en el trabajo es un aspecto primordial para definir el éxito de una organización porque según Prieto, P (2013), cuando el personal se siente feliz no escatiman esfuerzos en beneficio mutuo, sin embargo ésta dependerá de cómo gestionan sus propias emociones y las del entorno. Por lo cual, es necesario crear estrategias de prevención de rotación de personal orientadas al antes y no al después de la situación del retiro para que no siga existiendo una Fuga de capital humano e intelectual potencialmente valioso para la organización.

Importancia del Recurso Humano

En la actualidad dentro de cualquier organización resulta inevitable no pensar en el recurso humano, este factor que se encarga de que las organizaciones funcionen y lleve a cabo todos sus procesos de forma efectiva, sin embargo, para que esto suceda debemos comprender cómo es que este recurso funciona, saber cómo viven, qué les motiva ,en síntesis su cultura organizacional Con el presente documento, queremos concientizar sobre la importancia de las estrategias de reclutamiento, selección y retención que tiene el Ejército Nacional, ya que estas prácticas administrativas están orientadas a no dejar ir a las personas dentro de las organizaciones, persiguiendo un equilibrio entre los intereses y objetivos personales de los empleados y los de la organización, esta ejecución impacta fuertemente los costos de la misma, el clima organizacional, ejecución y continuidad de las estrategias. Abordar esta problemática a la luz de las tendencias de reclutamiento, selección por competencias y retención es viable,

partiendo de la confrontación de la cultura militar y las expectativas que tiene la población.

Retención de personal

La retención de personal es uno de los desafíos actuales en todo tipo de organización que quiera conservar su capital intelectual y generar una ventaja competitiva con respecto a la competencia, ya que esta constituye una diferencia entre ganar y perder. Esto hace que las organizaciones presten especial cuidado en retener al personal clave o estratégico y promover las herramientas necesarias para cautivarle y convencerle de permanecer en la organización.

Es por ello que es de gran importancia saber qué factores del proceso de selección están influyendo en la rotación de personal.

Es clave tener estrategias de retención personal tiene consecuencias negativas para las organizaciones. "Toda la gestión de la empresa descansa en algún recurso humano encargado de realizar una planeación, diseñar una solución, tomar una decisión, coordinar una ejecución, controlar un resultado u operar una acción". Si son las personas quienes realizan los diversos procesos dentro de las empresas, la rotación repercute en su gestión y en sus resultados.(González, 2009).

Influencia proceso de selección

Esto se logra a partir de un proceso social que inicia desde el proceso de reclutamiento y de selección se encuentra dirigido principalmente por componentes comunicativos directos o indirectos que a su vez van relacionados con factores como: normas sociales, mensajes externos, prácticas organizacionales, interpretaciones, predisposiciones y cogniciones

individuales.

A partir de la conformación de la relación laboral y el ingreso, se empieza a interactuar con la realidad contextual laboral y social. Donde se llenan vacíos de información y se empiezan a generar expectativas y contradicciones en términos de lo esperado y lo obtenido.

Sin embargo, Gonzales (2017), señala que pese a tener un perfil promedio definido aterrizado al contexto Colombiano, es imperativo tener en cuenta que esta población tiene subclasificaciones de acuerdo a factores salariales, obligaciones familiares y nivel de formación, que serán claves para la formulación de estrategias y políticas de Gestión Humana

Proyecto de Vida

El proyecto de vida, según Alberto Zuazua es visto como una proyección de la vida del ser, etimológicamente hablando, el concepto de viene del latín “projectare, procedente de la preposición latina pro, que significa delante y tiene un significado de progreso, y jacere significa arrojar, echar” (Zuazua, 2010). Lo anterior nos permite vislumbrar sobre el origen del proyecto o propósito y como este recae en la intención de cumplimiento de un deseo en el futuro, aspiración estructurada en una idea clara y concisa, la cual condiciona la conducta en un lapso determinado de tiempo; siendo el proyecto en si la respuesta al “qué” y el plan por otra parte, correspondiente al “cómo” del sentido de nuestra vida. (Zuazua, 2010)

Marco Conceptual

Motivación: Es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad

individual. (Stephen Robbins. Comportamiento Organizacional, Pág.286.)

Rotación de Personal: Según Werther “rotación de personal es cuando se toma la decisión de terminar la relación laboral entre la empresa y el empleado y dicha decisión se puede originar por razones disciplinarias, personales o de estrategia personal”. Werther,(2008)

Selección de Personal: Según Idalberto Chiavenato “Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”. Chiavenato 1993

Definición de Competencias

Los orígenes de las competencias los empieza a aportar McClelland desde la motivación, ya que se da cuenta que los test no tiene correlaciones altas con la predicción del éxito en la vida, así que inicia investigaciones en personas que sobresalen y son exitosas en comparaciones con personas promedio y no exitosas dando como resultado por ejemplo entrevista de incidentes críticos que concierne dos pruebas el TAT y Flagan entendiendo estas como “una característica subyacente en un individuo que esta juiciosamente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”(Alles, 2005,Camejo,2008).

Otras definiciones establecen que *“Las competencias pueden entenderse como comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permiten a una persona actuar eficazmente. Su aparición y su permanencia están soportadas en el conocimiento, el deseo y la*

habilidad de lograr sus objetivos”. (Benavides citado por Coronado, 2005), es “*una característica subyacente de un individuo, que esta causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación no trabajada definida en términos de un criterio*”. (Spencer y Spencer citado por Muñoz y Blanco, 2007). Son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. (Levy Leboyer citado por Muñoz y Blanco 2007)

Clasificación de competencias:

Existen diferentes clasificaciones de competencias: 30 competencias universales para los cuadros superiores y las supracompetencias Allen (2005), seis listas de Levy Leboyer (Allen, 2005), Ansorena Cao (Allen, 2005) incluye 50 competencias conductuales, Woodruffe (Allen, 2005) plantea nueve competencias genéricas, el diccionario de Hay McBer Spencer y Spencer (Allen, 2005), incluye 20 competencias.

Competencias Laborales.

Las competencias se vuelven necesarias para la competitividad en las compañías, es necesario implementar diferentes visiones para mejorar la calidad de los productos o servicios y con esta estrategia gana el talento humano puesto que si la empresa requiere ser efectiva requiere de personal competente, que posee ciertas competencias, pero que las continúa desarrollando en el proceso. El enfoque de las competencias requiere de un proceso diferente al tradicional puesto que cambia los métodos no los pasos. Esto quiere decir que, aunque se sigue aplicando herramientas del método tradicional llegan unas nuevas técnicas en la entrevista y en el

assessment center.

Por esto es importante preguntar ¿las pruebas o test tradicionales miden competencias?
(Coronado2005)

¿Cómo se miden las competencias?

Primero se define el mapa de competencias, es decir definir y delimitar que variables, rasgos y necesidades del trabajador (cuales son las más relevantes de todo este componente complejo). Segundo como estas variables se observan en la realidad, es decir que comportamientos o conductas representan estos rasgos. Tercero Todos los mecanismos para hacer la correspondiente evaluación persiguen desencadenar conductas asociadas a las variables. Las pruebas psicométricas han sido desarrolladas durante noventa años, utilizando métodos matemáticos y estadísticos que permiten definir las variables, la forma de medición, la relación del constructo con la medición. Sin embargo, las pruebas han sido criticadas porque tienden a evaluar pensamiento convergente, se evalúan aspectos específicos de la variable, y sesgos contra grupos sociales. Por esto algunos autores han planteado la posibilidad de crear otras herramientas de medición. Y han surgido otros instrumentos como para evaluar inteligencia emocional o el estilo de comportamiento gerencial o el inventario de energías personales Las pruebas psicométricas permiten un grado de comparabilidad de resultado superior a otros métodos de consecución de resultados. ¿Se puede utilizar las definiciones tradicionales para comprender mejor las competencias? Y ¿Es posible conseguir utilizar las evaluaciones tradicionales para comprender mejor las competencias? si se puede hacer, puesto que se incluyen en la evaluación pruebas como el 16PF, el WAIS; Sin embargo, cada vez más se están

requiriendo herramientas más dinámicas que se acerquen más a la forma en que la persona se comportara en el ámbito organizacional. El problema que se presenta es que, si las competencias escogidas son las que se necesitan en el puesto de trabajo, y si los comportamientos Y ¿las conductas observadas incorporan la competencia?

Este es un problema de validez, es decir, la escogencia de las competencias, sus componentes, y sus conductas que sean representativos en lo que se requiere para el trabajo. Como darle significado a los resultados de la evaluación

1. Observación de las manifestaciones de conducta,
2. Medición, es decir asignación de numerales a las conductas.
3. Comparación con un criterio o patrón para interpretar los numerales asignados. Estos últimos pueden ser absolutos o relativos. Los primeros los pueden ver en los test criteriosales y los segundos, comparar a una persona con un grupo o una población (Rodríguez, 1999)

Capítulo III

Marco Metodológico

Este proyecto de trabajo se realizó con el fin de alcanzar el objetivo planteado inicialmente, de analizar los factores del proceso de selección que inciden en la rotación de personal en la Escuela de formación Militar y los primeros Grados Militares del Ejército Nacional y se utilizó el enfoque metodológico de investigación cualitativa, de tipo descriptiva.

Además, el logro de este primer objetivo específico está directamente relacionado con el

cumplimiento del segundo, en el que se requiere describir las razones que están influyendo en la rotación de personal utilizando el análisis de la información de las entrevistas de retiro del personal como técnica.

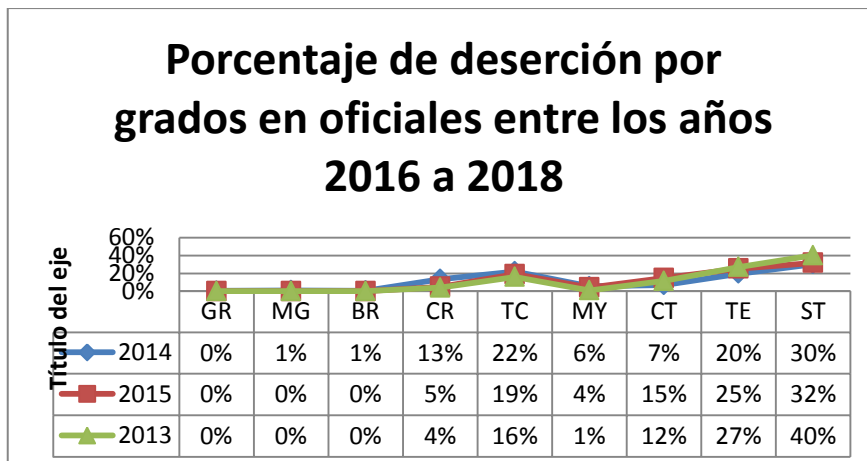
El método de recolección de datos que se utilizó en este proyecto fue entrevista semiestructurada, donde se tuvo en cuenta la observación continua y análisis de encuestas de retiro de los últimos dos años (Anderson, V. 2013 a. p. 157). Se analizaron las entrevistas de retiro de salida aplicadas al personal de Oficiales y Alumnos retirados del Ejército Nacional, con la finalidad de conocer más de cerca las apreciaciones y opiniones de ellos con respecto a los motivos de retiro.

Población de estudio

La población en la que se aplicó la muestra está conformada por 25 personas. Del último semestre del año 2018 que solicitaron retiro por solicitud propia de la escuela de formación del Ejército Nacional y de los primeros grados militares.

RETIROS VOLUNTARIOS ENTRE LOS AÑOS 2016-2018

ESTADÍSTICAS DE RETIROS DE OFICIALES POR GRADOS



Como se observa en la gráfica anterior, existe una tendencia asociada al retiro voluntario del personal oficial según el grado, en el cual se percibe una disminución porcentual inversamente proporcional al aumento de grado hasta MY, presentándose otro pico en los TC y observándose el mismo patrón anterior hasta el grado de BR.

La razón de ser de estos picos y descensos se encuentra asociado con varios elementos, los cuales son necesarios desglosarlos de forma individual:

- El grado de ST es el que presenta los mayores porcentajes de retiros voluntarios a nivel general (1 de cada 3 retiros voluntarios realizados por el personal de oficiales en los últimos 3 años correspondió a personal con grado de Subteniente), estos elementos, como se muestran más adelante, se asocian a aspectos vocacionales, monetarios e incentivos, sin embargo, se debe tener en cuenta que este grupo poblacional cuenta con un mayor número de individuos en relación al resto, por lo que el porcentaje de rotación tiende a aumentar de forma proporcional.
- El grado de TE es el segundo con los mayores porcentajes de rotación (1 de cada 4 retiros voluntarios realizados por el personal de oficiales en los últimos 3 años correspondió a personal con grado de Teniente), aunque en parte se debe a la presencia de una gran cantidad de personal concentrada en este grupo poblacional, por otro lado, existe inconformismo en relación al salario que ostentan, por lo que se observa que en este grado se encuentra una proporción significativa de personas que se retiran debido al establecimiento y cumplimiento de un nuevo proyecto de vida.

- El grado de TC presenta el tercer lugar en cuanto a los retiros voluntarios (1 de cada 5 retiros voluntarios realizados por el personal de oficiales en los últimos 3 años correspondió a personal con grado de Teniente Coronel), esto se debe parcialmente a la imposibilidad que presenta gran cantidad del personal en este grado de ascender, decidiendo voluntariamente el retirarse de la Fuerza; existe además otros elementos a ser tenidos en cuenta los cuales serán visualizados más adelante cuando se miren las causalidades de este evento.
- El cuarto lugar en relación a los retiros voluntarios por parte del personal oficial lo ocupa el grado de CT, correspondiendo a un porcentaje del 11,3% del total de personal rotado en la institución.

Tablas de causalidad asociada al retiro voluntario de oficiales según el grado

Tabla 5

*Tabla de contingencia CAUSAL 1 * GRADO*

CAUSALES	GRADO						Total
	ST	TE	CT	MY	TC	CR	
Acoso Laboral	0,5%	0,4%	2,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,6%
Acoso Sexual	0,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%
Corrupción	0,5%	0,4%	1,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%
Culmino La Carrera	0,0%	0,0%	0,0%	11,1%	4,0%	13,4%	1,9%
Discriminación	0,0%	0,4%	0,0%	0,0%	0,5%	3,0%	0,4%
Enfermedad O Problema Familiar	3,1%	6,3%	7,5%	3,7%	4,5%	4,5%	4,8%
Enfermedad Propia	1,3%	2,2%	0,8%	14,8%	3,0%	4,5%	2,3%
Estabilidad Familiar	6,6%	12,9%	23,3%	18,5%	36,6%	28,4%	17,4%
Estudios	8,7%	6,6%	1,7%	0,0%	1,0%	1,5%	5,2%

Falsas Expectativas	7,3%	2,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,4%
Falta De Apoyo Institucional	0,3%	0,0%	1,7%	0,0%	1,0%	0,0%	0,5%
Falta De Capacitación Para El Cargo	0,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%
Falta De Elementos Logísticos	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%	0,0%	0,3%
Falta De Proyección Personal En La Institución	1,8%	0,4%	0,8%	3,7%	0,5%	0,0%	1,0%
Falta De Reconocimiento Del Trabajo	4,5%	4,4%	3,3%	0,0%	1,0%	3,0%	3,5%
Falta De Respaldo Del Comandante	3,1%	1,5%	3,3%	0,0%	0,5%	1,5%	2,1%
Falta De Respaldo Institucional	0,3%	0,0%	1,7%	0,0%	0,0%	1,5%	0,4%
Falta De Respaldo Jurídico	1,3%	3,3%	3,3%	3,7%	5,4%	0,0%	2,8%
Fatiga Laboral	2,9%	2,6%	3,3%	3,7%	2,5%	1,5%	2,7%
Incumplimiento De Planes De Bienestar	7,1%	4,8%	1,7%	0,0%	3,0%	0,0%	4,5%
Incumplimiento De Planes De Moral	4,2%	3,3%	1,7%	3,7%	1,0%	0,0%	2,8%
Inequidad En La Asignación De Estímulos	0,0%	0,0%	0,8%	7,4%	0,5%	1,5%	0,5%
Inequidad En Los Traslados	0,3%	1,8%	3,3%	0,0%	2,5%	3,0%	1,6%
Mala Administración De RRHH	1,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%	0,0%	0,7%
Maltrato	1,6%	1,1%	1,7%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%
No Ejerce Su Profesión	2,1%	0,0%	0,8%	0,0%	0,5%	0,0%	0,9%
Nuevo Proyecto De Vida	7,6%	13,6%	12,5%	11,1%	13,4%	14,9%	11,3%
Nuevo Trabajo Mejor Remunerado	8,9%	9,6%	10,0%	3,7%	5,0%	4,5%	8,0%
Objetivos Sin Alcanzar	0,0%	0,4%	0,0%	0,0%	2,0%	0,0%	0,5%
Perdida De Espíritu Militar	1,8%	2,9%	0,8%	0,0%	1,0%	0,0%	1,7%
Perdida De Garantías	0,0%	0,7%	0,0%	0,0%	0,5%	0,0%	0,3%
Perfil Inadecuado Para El Cargo	0,0%	0,4%	0,0%	0,0%	1,0%	0,0%	0,3%
Problemas Con Comandantes	1,8%	4,8%	1,7%	7,4%	2,0%	0,0%	2,6%
Problemas Con El Personal	1,6%	1,1%	0,8%	0,0%	1,0%	1,5%	1,2%
Problemas Económicos	0,3%	0,4%	0,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%
Problemas En La Adaptación A La Vida Militar	2,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%
Problemas Jurídicos	1,6%	2,9%	1,7%	3,7%	1,0%	1,5%	1,9%
Problemas Relacionados A La Capacitación O El Estudio	0,5%	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%
Problemas Relacionados Con El Arma	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,5%	0,3%

Problemas Relacionados Con El Ascenso	0,3%	0,4%	0,0%	3,7%	0,5%	1,5%	0,5%
Relevo Del Cargo	0,3%	0,0%	1,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%
Salario Bajo	5,3%	6,3%	3,3%	0,0%	2,0%	1,5%	5,1%
Sin Plan De Carrera	0,8%	0,4%	0,8%	0,0%	0,5%	3,0%	0,7%
Sin Vocación	7,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,2%
Situación Política: Proceso De Paz	0,3%	0,4%	0,8%	0,0%	0,0%	3,0%	0,5%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabla 6

*Tabla de contingencia CAUSAL 1 * GRADO*

Tabla de contingencia CAUSAL 1 * GRADO							
Macro componentes	GRADO						Total
	ST	TE	CT	MY	TC	CR	
Nuevo Proyecto de Vida	9,7%	19,1%	30,8%	22,2%	41,1%	32,8%	22,2%
Formación	9,4%	7,4%	1,7%	0,0%	1,0%	1,5%	5,7%
Incentivos	15,7%	12,5%	7,5%	11,1%	5,4%	4,5%	11,2%
Laborales	10,0%	12,9%	19,2%	25,9%	22,3%	25,4%	15,4%
Monetarios	11,0%	16,2%	14,2%	3,7%	6,9%	6,0%	13,4%
Motivos Laborales	16,5%	19,1%	15,0%	25,9%	17,3%	22,4%	15,8%
Relaciones Interpersonales	9,4%	9,2%	10,0%	7,4%	4,0%	6,0%	8,1%
Vocacionales	18,1%	3,7%	1,7%	3,7%	2,0%	1,5%	8,1%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

En las anteriores tablas se puede observar las causales y macro causales de retiro voluntario de personal en relación a cada uno de los grados de oficiales, estas se obtuvieron a través de la ponderación, organización y unificación de todas las motivantes manifestadas por el personal que realizó el proceso de retiro voluntario al interior de la institución durante los últimos 3 años.

A nivel general se observa que la primera causa de retiro manifestado por el personal se relaciona al Nuevo Proyecto de Vida con un 22,2%, seguida por motivos laborales con 15,8% y por último motivos vocacionales con 15,4%, por lo anterior se observan incidencias ligadas al aspecto externo como las dos principales causales por los que la gente toma la decisión de retirarse de la institución.

A continuación, se observan los elementos macro causales asociados a cada uno de los grados:

- En el grado de Subteniente, el elemento macro causal asociado a los mayores porcentajes de retiro voluntario son los vocacionales, dentro de este se encuentran aspectos como falsas expectativas, perfiles inadecuados para el cargo, problemas de adaptación a la vida militar, etc. El segundo aspecto es el monetario, dentro de los que se encuentran elementos como problemas de dinero, baja remuneración, entre otras, y por último se encuentran los incentivos, como la falta de reconocimiento al trabajo, incumplimiento de los planes de moral y bienestar e inequidad en la asignación de estímulos.

Por los motivos manifestados por el personal se puede evidenciar insuficiencia en la información y adaptación en torno a la vida militar, lo que genera falsas expectativas o sobredimensionamiento en las mismas, dando como resultado un choque con la realidad al momento de salir de la escuela. En el grado de teniente, existe una dualidad en relación a la primera causal motivante del retiro voluntario, ya que tienen similares proporciones los elementos asociados al ámbito personal y al familiar, seguidos por aspectos monetarios y por último aspectos relacionados al ámbito laboral, dentro de la que destacan elementos como falta de respaldo y problemas jurídicos y fatiga laboral.

- En el grado de Capitán, se cuentan con elementos relacionados primeramente al ámbito familiar, como enfermedad o búsqueda de estabilidad familiar, en segundo lugar, encontramos motivantes laborales, tales como fatiga laboral, falta de respaldo institucional e inequidad en los traslados, en tercer lugar encontramos motivantes personales ligados principalmente a un nuevo proyecto de vida.
- En cuanto al grado de Mayor, existen dos causales que se posicionan en el primer lugar de los retiros voluntarios, estas son elementos personales y laborales, dentro del primero se destaca la tenencia de una enfermedad, por lo que toman la decisión de retirarse con la finalidad de realizarse un tratamiento adecuado y evitar complicarse a nivel laboral, en segundo lugar se encuentra un nuevo proyecto de vida; en cuanto al otro motivo dentro del primer lugar se observan aspectos laborales, y dentro de este el primer lugar lo ocupa el haber culminado su carrera, seguido por problemas relacionados con el ascenso y fatiga laboral.
- En el grado de Teniente Coronel, al igual que en grado de coronel, las causales de retiros con mayores porcentajes son las mismas, siendo la primera motivantes aspectos relacionados con la búsqueda de estabilidad familiar, esto es debido en muchos casos el personal militar se le dificulta poder pasar mucho tiempo en su hogar, la segunda motivante está relacionada a aspectos laborales, dentro de los que destacan haber culminado su vida laboral. Inequidad en los traslados y falta de apoyo institucional; en tercer lugar, encontramos aspectos personales como el cumplimiento de un nuevo proyecto de vida o enfermedades que afectan su rendimiento laboral.

Tablas de causalidad asociada al retiro voluntario de oficiales asociadas al estado civil

Tabla 7

*Tabla de contingencia CAUSAL 1 * ESTADO CIVIL*

CAUSALES	ESTADO CIVIL					Total
	SOLTERO(A)	CASADO(A)	SEPARADO(A)	UNION LIBRE	VIUDO(A)	
Acoso Laboral	1%	0%	0%	0%	0%	1%
Acoso Sexual	1%	0%	0%	0%	0%	0%
Corrupción	0%	1%	0%	0%	0%	0%
Culmino La Carrera	1%	3%	0%	0%	0%	2%
Discriminación	0%	1%	0%	0%	0%	0%
Enfermedad O Problema Familiar	5%	4%	13%	9%	0%	5%
Enfermedad Propia	2%	3%	0%	2%	0%	2%
Estabilidad Familiar	6%	28%	20%	15%	100%	18%
Estudios	9%	2%	7%	7%	0%	5%
Falsas Expectativas	6%	2%	0%	1%	0%	3%
Falta De Capacitación Para El Cargo	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Falta De Elementos Logísticos	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Falta De Proyección Personal En La Institución	2%	1%	0%	1%	0%	1%
Falta De Reconocimiento Del Trabajo	3%	2%	0%	4%	0%	3%
Falta De Respaldo Del Comandante	3%	2%	0%	0%	0%	2%
Falta De Respaldo Institucional	1%	1%	0%	1%	0%	1%
Falta De Respaldo Jurídico	2%	4%	0%	5%	0%	3%
Fatiga Laboral	3%	3%	7%	4%	0%	3%
Incumplimiento De Planes De Bienestar	7%	2%	20%	4%	0%	5%
Incumplimiento De Planes De Moral	4%	2%	0%	4%	0%	3%
Inequidad En La Asignación De Estímulos	0%	1%	0%	1%	0%	1%
Inequidad En Los Traslados	0%	3%	0%	1%	0%	2%
Mala Administración De RRHH	1%	0%	13%	0%	0%	1%
Maltrato	1%	1%	0%	2%	0%	1%
No Ejerce Su Profesión	2%	0%	0%	0%	0%	1%

Nuevo Proyecto De Vida	11%	12%	7%	13%	0%	11%
Nuevo Trabajo Mejor Remunerado	10%	7%	0%	7%	0%	8%
Objetivos Sin Alcanzar	0%	1%	0%	0%	0%	0%
Perdida De Espíritu Militar	2%	1%	0%	2%	0%	2%
Perdida De Garantías	0%	0%	0%	1%	0%	0%
Perfil Inadecuado Para El Cargo	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Problemas Con Comandantes	2%	3%	7%	4%	0%	3%
Problemas Con El Personal	2%	1%	0%	0%	0%	1%
Problemas Económicos	0%	1%	0%	0%	0%	0%
Problemas En La Adaptación A La Vida Militar	2%	0%	0%	1%	0%	1%
Problemas Jurídicos	2%	2%	7%	0%	0%	2%
Problemas Relacionados A La Capacitación O El Estudio	0%	0%	0%	1%	0%	0%
Problemas Relacionados Con El Arma	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Problemas Relacionados Con El Ascenso	0%	1%	0%	0%	0%	0%
Relevo Del Cargo	0%	0%	0%	1%	0%	0%
salario bajo	6%	5%	0%	4%	0%	5%
sin plan de carrera	1%	1%	0%	0%	0%	1%
sin vocación	2%	1%	0%	2%	0%	1%
situación política: proceso de paz	0%	1%	0%	1%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabla 7

*Tabla de contingencia CAUSAL 1 * ESTADO CIVIL*

Tabla de contingencia CAUSAL 1 * ESTADO CIVIL						
Macro componentes	ESTADO CIVIL					Total
	SOLTERO(A)	CASADO(A)	SEPARADO(A)	UNION LIBRE	VIUDO(A)	
Familiar	10,5%	32,2%	33,3%	23,2%	100,0%	22,4%
Formación	9,6%	1,9%	6,7%	8,5%	0,0%	5,8%
Incentivos	13,8%	7,0%	20,0%	12,2%	0,0%	10,5%
Laborales	11,2%	19,3%	26,7%	13,4%	0,0%	15,5%
Monetarios	15,8%	12,3%	0,0%	11,0%	0,0%	13,5%
Personales	15,2%	16,4%	6,7%	19,5%	0,0%	16,0%

Relaciones Interpersonales	9,6%	7,2%	6,7%	6,1%	0,0%	8,0%
Vocacionales	14,3%	3,7%	0,0%	6,1%	0,0%	8,3%
TOTAL	100%	100%	100%	100 %	100, %	100%

En la tabla anterior se observan las causales de retiros asociación al estado civil del personal oficial que realizó dicho proceso entre los años 2013-2015.

Dentro del total, las proporciones son similares a las anteriores graficas donde se observan las causales asociados a los procesos de rotación del personal de oficiales, teniendo algunas variaciones debido a la falta de datos en algunos elementos (personas que no brindaron su estado civil y por lo tanto no se vislumbraron al interior de la tabla).

Enfocándonos en cada uno de los estados civiles, se puede observar lo siguiente:

- Los oficiales solteros que toman la decisión de retirarse, se ven motivados mayoritariamente por elementos monetarios como un trabajo mejor remunerado y la tenencia de salario bajo, seguido por elementos personales como la búsqueda de un nuevo proyecto de vida principalmente, y en tercer lugar aspectos vocacionales como las falsas expectativas, perfil inadecuado para el cargo, entre otras.
- En relación al personal casado, aproximadamente 1 de cada 3 afirman retirarse motivados por elementos familiar, la segunda razón manifestada por esta población gira en torno a aspectos laborales, dentro de los que destacan motivos como problemas relacionados con el ascenso, fatiga laboral y la falta de un plan de carrera, y en tercer lugar se encuentran

aspectos personales como la búsqueda de un nuevo proyecto de vida y la presencia de una enfermedad.

- El personal oficial separado muestra mayores porcentajes en cuanto a la causal de retiro asociada al aspecto familiar, esto puede deberse a la necesidad de estar con sus hijos (cabe destacar que el 89% del personal oficial separado evaluado ostenta el grado de TC y CR), el segundo aspecto asociado al retiro en este grupo poblacional es el relacionado a lo laboral, destacando aspectos como la presencia de corrupción, la falta de objetivos por alcanzar y la inequidad en los traslados; en tercer lugar encontramos los elementos asociados a incentivos como es el incumplimiento de los planes de moral y bienestar.
- En relación a la unión libre (conformado principalmente por ST y TE), la primera motivante para el retiro voluntario de este grupo poblacional es el familiar, seguido por motivantes personales como un nuevo proyecto de vida, pérdida de espíritu militar, y la tenencia de una enfermedad, y en tercer lugar se encuentran aspectos laborales como problemas relacionados con el ascenso, inequidad en los traslados y falta de apoyo institucional.

Análisis General de Resultados

Tabla 8

*Tabla de contingencia CAUSAL 1 * GRADO*

Tabla de contingencia CAUSAL 1 * GRADO		
macro componentes	GRADO	Total

	ST	TE	CT	MY	TC	CR	
Nuevo Proyecto de Vida	9,7%	19,1%	30,8%	22,2%	41,1%	32,8%	22,2%
formación	9,4%	7,4%	1,7%	0,0%	1,0%	1,5%	5,7%
incentivos	15,7%	12,5%	7,5%	11,1%	5,4%	4,5%	11,2%
laborales	10,0%	12,9%	19,2%	25,9%	22,3%	25,4%	15,4%
monetarios	11,0%	16,2%	14,2%	3,7%	6,9%	6,0%	13,4%
Motivos Laborales	16,5%	19,1%	15,0%	25,9%	17,3%	22,4%	15,8%
relaciones interpersonales	9,4%	9,2%	10,0%	7,4%	4,0%	6,0%	8,1%
vocacionales	18,1%	3,7%	1,7%	3,7%	2,0%	1,5%	8,1%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

En las anteriores tablas se puede observar las causales y macrocausales de retiro voluntario de personal en relación a cada uno de los grados de oficiales, estas se obtuvieron a través de la ponderación, organización y unificación de todas las motivantes manifestadas por el personal que realizó el proceso de retiro voluntario al interior de la institución durante los últimos 3 años.

A nivel general se observa que la primera causa de retiro manifestado por el personal se relaciona al Nuevo Proyecto de Vida con un 22,2%, seguida por motivos laborales con 15,8% y por último motivos vocacionales con 15,4%, por lo anterior se observan incidencias ligadas al aspecto externo como las dos principales causales por los que la gente toma la decisión de retirarse de la institución.

A continuación, se observan los elementos macrocausales asociados a cada uno de los grados:

- En el grado de Subteniente, el elemento macrocausal asociado a los mayores porcentajes de retiro voluntario son los vocacionales, dentro de este se encuentran aspectos como falsas expectativas, perfiles inadecuados para el cargo, problemas de adaptación a la vida

militar, etc. El segundo aspecto es el monetario, dentro de los que se encuentran elementos como problemas de dinero, baja remuneración, entre otras, y por último se encuentran los incentivos, como la falta de reconocimiento al trabajo, incumplimiento de los planes de moral y bienestar e inequidad en la asignación de estímulos.

Por los motivos manifestados por el personal se puede evidenciar insuficiencia en la información y adaptación en torno a la vida militar, lo que genera falsas expectativas o sobredimensionamiento en las mismas, dando como resultado un choque con la realidad al momento de salir de la escuela.

- En el grado de teniente, existe una dualidad en relación a la primera causal motivante del retiro voluntario, ya que tienen similar proporciones los elementos asociados al ámbito personal y al familiar, seguidos por aspectos monetarios y por último aspectos relacionados al ámbito laboral, dentro de la que destacan elementos como falta de respaldo y problemas jurídicos y fatiga laboral.
- En el grado de Capitán, se cuentan con elementos relacionados primeramente al ámbito familiar, como enfermedad o búsqueda de estabilidad familiar, en segundo lugar encontramos motivantes laborales, tales como fatiga laboral, falta de respaldo institucional e inequidad en los traslados, en tercer lugar encontramos motivantes personales ligados principalmente a un nuevo proyecto de vida.

Se puede observar que, en el grado de subteniente, existe un fenómeno de retiros ligados principalmente a un sobredimensionamiento en torno a la vida militar, manifestando posteriormente al ingresar un enorme inconformismo en relación a las situaciones que son

disimiles a las que les fueron manifestadas durante su etapa de alumnos. Por tal razón dentro del programa de inducción y re inducción se tiene pensado implementar aspectos relacionados a componentes dentro de la institución que tengan la finalidad de ubicar al personal en el contexto militar y de esta manera evitar que puedan generar falsas expectativas en la vida militar. Esto puede generar que el personal que tenga la vocacionalidad hacia el trabajo dentro de la fuerza pueda contextualizarse adecuadamente al interior de la misma.

Paralelamente el plan de carrera que se tiene pensado implementar posee como finalidad el ubicar al personal de acuerdo a sus competencias y habilidades al interior de la institución, con la intención de potencializarlas y que el personal se sienta a gusto a través del crecimiento personal y profesional que va a venir presentando. No obstante, lo mencionado anteriormente, es necesario llevar a cabo dentro del plan de retención otros aspectos que refuercen la permanencia del personal de Subtenientes dentro de la institución.

En cuanto a los tenientes efectivos, el problema está ligado a dos elementos principales, aunque uno puede estar encausado en el otro, debido a que el personal manifiesta el retiro debido a búsquedas de estabilidad familiar (1 de cada 3 tenientes retirados son solteros) y motivantes personales como un nuevo proyecto de vida y aspectos monetarios, esto permite inferir la insatisfacción que manifiesta un gran porcentaje de personal de este grado en relación a la retribución que presentan por el trabajo que desempeñan, lo que causa la búsqueda de otros trabajos mejor remunerados donde la exigencia sea menor y puedan estar con sus familiares.

En el grado de teniente coronel, el elemento que más se encuentra asociado al retiro voluntario es la búsqueda de la estabilidad familiar con un 41,1%, indicando que es un elemento de gran repercusión para que este grupo poblacional tenga el tercer lugar en cuanto a retiros voluntarios en la institución.

Esto puede deberse a la necesidad en la que se ve una gran cantidad de personal de oficiales en esos grados a permanecer al lado de sus familiares, compartir con ellos todo el tiempo que no estuvieron juntos debido al cumplimiento de su carrera militar.

Sin embargo, es un elemento que puede ser manejado de forma institucional para de esta forma disminuir su repercusión, ya que si se le da prioridad en relación a los traslados en este grupo poblacional se podría llegar a percibir una reducción en el fenómeno de retiros.

Como se debe intervenir

A partir de lo observado en las estadísticas de retiros voluntarios es preciso mencionar lo siguiente:

- El periodo del año en que se deben realizar mayores esfuerzos e intervenciones es en el tercer cuatrimestre (septiembre, octubre, noviembre y diciembre), dado que es en este periodo de tiempo en el que se presentan las menores tasas de rotación del personal, de esta manera, si se interviene efectivamente se pueden llegar a reducir los porcentajes de rotación del siguiente cuatrimestre en un 40% (máximo) aproximadamente, esto debido a que generalmente el personal toma la decisión de retirarse durante el último periodo del año, mientras que realiza la ejecución durante el comienzo del nuevo año.

- En cuanto al personal en el grado de Teniente y Capitán, las acciones para evitar su rotación, según los resultados obtenidos en las estadísticas se encuentran direccionados (de acuerdo a los elementos que pueden ser modificados internamente), al mejoramiento de aspectos laborales tales como los problemas y la falta de respaldo jurídico e institucional por procesos generados en la realización de actividades al interior de la Fuerza, siendo necesario una implementación de medidas tanto preventivas (evitar la efectución de este tipo de actos a través de una educación continua en el ámbito jurídico, derechos humanos, etc.) y defensiva (en caso de la tenencia de procesos jurídicos pendientes).

Comportamiento de Retiros Voluntarios en personal: Tercer Trimestre año 2018

A continuación, se realizará un análisis de las entrevistas de los retiros voluntarios del personal realizadas por la DIGEH durante el Tercer trimestre del año 2018.



Gráfico 3: Porcentaje de retiros alumnos

En el grafico 3 se observa el porcentaje y la cantidad de retiros de alumnos en proceso de Formación, los cuales han sumado 55 de agosto a octubre del 2018; es notorio que los mayores porcentajes se encuentran asociados a la causal de retiro por solicitud propia.

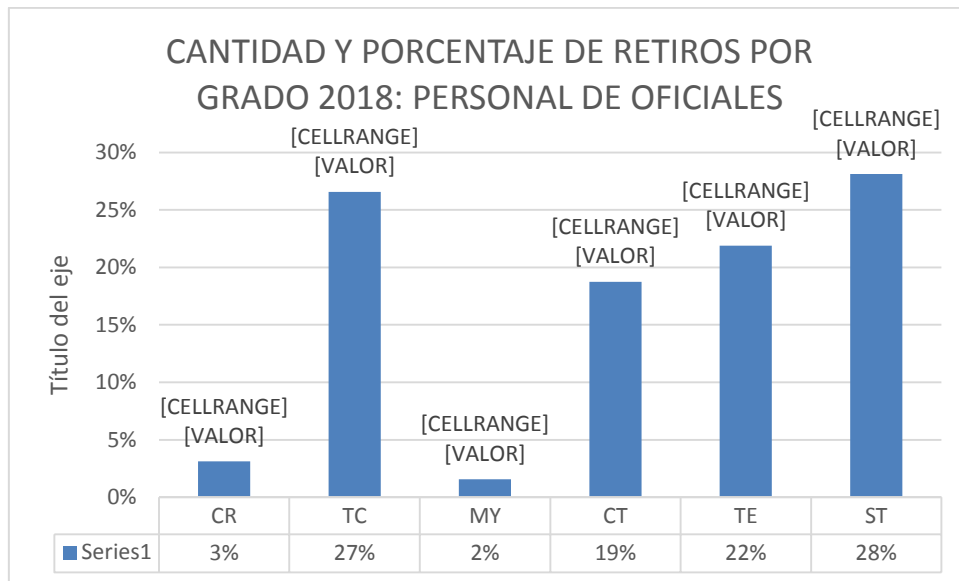


Gráfico 4: Porcentaje de retiros por grado

En el grafico 4 se observa el porcentaje y la cantidad de retiros por grado, los cuales han sumado 64 de agosto a octubre del 2018; es notorio que los mayores porcentajes se encuentran asociados al grado de subteniente, tenientes coroneles y tenientes, con un porcentaje de retiros de 28%, 27% y 22% respectivamente.

Resultados comparativos entre

Fases del proceso de selección-Causales de Retiro-incidencia entre el proceso de selección y el retiro

TABLA No. 1 MATRIZ DE EVALUACIÓN

ÁREAS A EVALUAR	PORCENTAJE %
PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS	15
EXÁMENES MÉDICOS	20
ESTUDIO DE SEGURIDAD PERSONAL	10
PRUEBA FÍSICA	15
ENTREVISTA	20
VISITA DOMICILIARIA	10
CONCEPTO DEL DIRECTOR	10
TOTAL	100

TADOS CAUSALES DE RETIRO

Tabla 9

*Tabla de contingencia CAUSAL 1 * GRADO*

Macro componentes	Tabla de contingencia CAUSAL 1 * GRADO						Total
	ST	TE	CT	MY	TC	CR	
Nuevo Proyecto de Vida	9,7%	19,1%	30,8%	22,2%	41,1%	32,8%	22,2%
Formación	9,4%	7,4%	1,7%	0,0%	1,0%	1,5%	5,7%
Incentivos	15,7%	12,5%	7,5%	11,1%	5,4%	4,5%	11,2%
Laborales	10,0%	12,9%	19,2%	25,9%	22,3%	25,4%	15,4%
Monetarios	11,0%	16,2%	14,2%	3,7%	6,9%	6,0%	13,4%
Motivos Laborales	16,5%	19,1%	15,0%	25,9%	17,3%	22,4%	15,8%
Relaciones Interpersonales	9,4%	9,2%	10,0%	7,4%	4,0%	6,0%	8,1%
Vocacionales	18,1%	3,7%	1,7%	3,7%	2,0%	1,5%	8,1%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

En las anteriores tablas se puede observar las causales y macrocausales de retiro voluntario de personal en relación a cada uno de los grados de oficiales, estas se obtuvieron a través de la

ponderación, organización y unificación de todas las motivantes manifestadas por el personal que realizó el proceso de retiro voluntario al interior de la institución durante los últimos 3 años.

A nivel general se observa que la primera causa de retiro manifestado por el personal se relaciona al Nuevo Proyecto de Vida con un 22,2%, seguida por motivos laborales con 15,8% y por último motivos vocacionales con 15,4%, por lo anterior se observan incidencias ligadas al aspecto externo como las dos principales causales por los que la gente toma la decisión de retirarse de la institución.

A continuación se observan los elementos macrocausales asociados a cada uno de los grados:

- En el grado de Subteniente, el elemento macrocausal asociado a los mayores porcentajes de retiro voluntario son los vocacionales, dentro de este se encuentran aspectos como falsas expectativas, perfiles inadecuados para el cargo, problemas de adaptación a la vida militar, etc. El segundo aspecto es el monetario, dentro de los que se encuentran elementos como problemas de dinero, baja remuneración, entre otras, y por último se encuentran los incentivos, como la falta de reconocimiento al trabajo, incumplimiento de los planes de moral y bienestar e inequidad en la asignación de estímulos.

Por los motivos manifestados por el personal se puede evidenciar insuficiencia en la información y adaptación en torno a la vida militar, lo que genera falsas expectativas o sobredimensionamiento en las mismas, dando como resultado un choque con la realidad al momento de salir de la escuela.

- En el grado de Teniente, existe una dualidad en relación a la primera causal motivante del retiro voluntario, ya que tienen similar proporciones los elementos asociados al ámbito nuevo proyecto de vida , seguidos por aspectos relacionados al ámbito laboral, dentro de la que destacan elementos como falta de respaldo y problemas jurídicos y fatiga laboral y por ultimo aspectos motivacionales.
- En el grado de Capitán, se cuentan con elementos relacionados primeramente al ámbito familiar, como enfermedad o búsqueda de estabilidad familiar, en segundo lugar encontramos motivantes laborales, tales como fatiga laboral, falta de respaldo institucional e inequidad en los traslados, en tercer lugar encontramos motivantes personales ligados principalmente a un nuevo proyecto de vida.

COMPORTAMIENTO DE RETIROS VOLUNTARIOS EN PERSONAL: TERCER TRIMESTRE AÑO 2018

A continuación, se realizará un análisis de las entrevistas de los retiros voluntarios del personal realizadas durante el Tercer trimestre del año 2018, de acuerdo a la muestra tomada de 25 personas de las cuales se pudo evidenciar lo siguiente



Gráfico 1: porcentaje de retiros alumnos

En el grafico 1 se observa el porcentaje y la cantidad de retiros de alumnos en proceso de Formación, los cuales han sumado 55 de agosto a octubre del 2018; es notorio que los mayores porcentajes se encuentran asociados a la causal de retiro por solicitud propia.

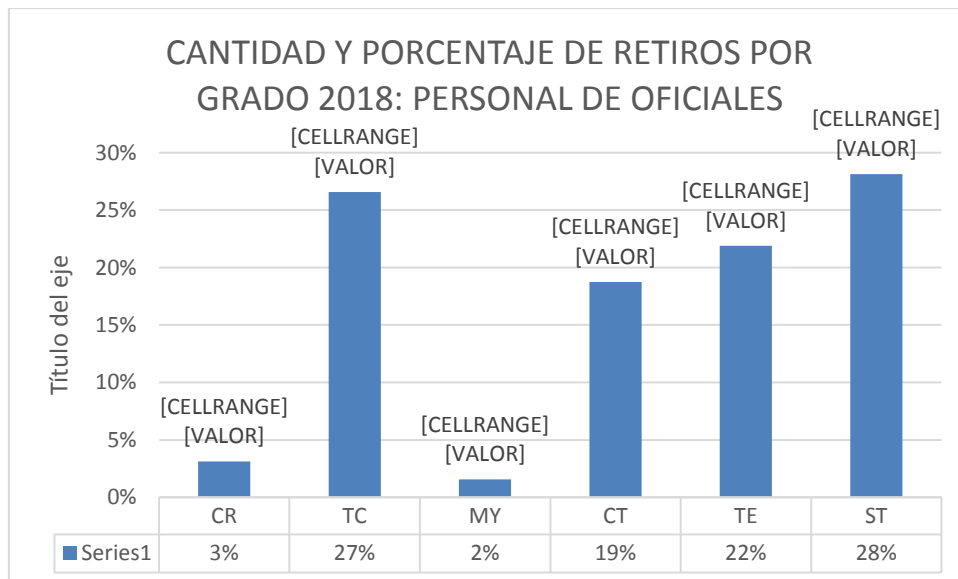


Gráfico 2: porcentaje de retiros por grado

En el grafico 2 se observa el porcentaje y la cantidad de retiros por grado, los cuales han

sumado 64 de agosto a octubre del 2018; es notorio que los mayores porcentajes se encuentran asociados **al grado de subteniente, tenientes coroneles y tenientes, con un porcentaje de retiros de 28%, 27% y 22% respectivamente.**

TIEMPO PROMEDIO Y DESVIACION ESTANDAR DE RETIROS VOLUNTARIOS, POR GRADOS

GRADO	CANTIDAD	PROMEDIO DE MESES EN EL CARGO ANTES DEL RETIRO	DESV.EST	MOT. PRINCIPAL REFERIDO
ST	18	6,5	5	Nuevo proyecto de vida
TE	14	11,1	8,8	Nuevo proyecto de vida
CT	12	7,2	4,7	Nuevo proyecto de vida
MY	1	*3	-	Falta de apoyo jurídico
TC	17	12,2	14	Nuevo proyecto de vida
				Situación familiar
CR	2	5	0	Falta de apoyo

					jurídico
					Situación familiar
TOTAL	64	9,1	9,1		Nuevo proyecto de vida

Tabla 8 estadísticas de retiro por grado en personal de oficiales

La tabla 1 muestra información concerniente a medidas de tendencia central y estadísticas de dispersión de los retiros voluntarios en oficiales durante el segundo semestre del año 2018, se observa que la mayor cantidad de retiros se asocia al personal de los grados ST, TC y TE. En relación al tiempo promedio en el cargo antes del retiro, se observa que el personal del grado de TC en promedio pasa aproximadamente un año en su cargo antes de solicitar el retiro, no obstante, la amplia dispersión indica una enorme variabilidad en los tiempos de retiro en este grado, por otro lado, en los grados de CT y ST, se encuentra una desviación estándar baja, indicando poca variabilidad en relación al promedio de meses en el cargo (4,7 y 5, respectivamente), por lo que se puede concluir que en estos, el personal toma la decisión de retirarse del Ejército poco tiempo después de la obtención de un nuevo cargo.

En cuanto a los motivantes principales que incitaron el retiro voluntario, se observa que en los grados de ST, TE y CT, en general comparten la motivación de un nuevo proyecto de vida, mientras que en grados superiores (MY, TC y CR) existen otros elementos que inciden en el retiro, tales como aspectos o situaciones familiares y falta de apoyo jurídico, no obstante, el

nuevo proyecto de vida sigue siendo una de las principales motivaciones para retirarse en dichos grados.

Es necesario enfatizar y profundizar en los retiros del personal de tenientes coroneles, debido a que son considerados un recurso humano que al rotar generan traumatismos en la institución.

A través de los resultados obtenidos en los análisis de las estadísticas y mediciones realizadas con la información de retiros voluntarios realizados durante estos tres meses del presente año, y las 25 entrevistas de retiro en las que nos permitieron participar para profundizar en el motivo de retiro se genera concordancia de que la fase del proceso de selección que está incidiendo en la rotación de personal es la fase de la entrevista, debido a que no se tiene un perfil por competencias, ni se están aplicando pruebas ni entrevista que permita indagar más en las competencias y habilidades.

El no contar con una evaluación psicológica integral que incluya las competencias que busque determinar en el aspirante desde el comienzo cuales son las competencias en las que es más fuerte y cuales puede mejorar, además de determinar las competencias que se necesitan para ser oficial; liderazgo, conducción de grupos, trabajo en equipo, orientación al logro, comunicación, resolución de problemas, tolerancia a la presión, etc. Esto con dos fines, el primero que sirva como filtro si no se poseen las competencias mínimas necesarias y segundo como parte de un proceso de definición de perfiles por competencias por parte de la escuela de formación para proyectar a sus alumnos en el marco de las diferentes especialidades y/o requerimientos de la Fuerza.

El personal de alumnos de la Escuela de Formación del Ejército Nacional no tiene claridad en lo que espera de su plan de carrera, y su vocación militar no es la misma con la que inicio el proceso de selección.

El personal de subtenientes que toman la decisión de retirarse del Ejército nacional, se desempeñan un tiempo relativamente corto (6 ½ meses) en su cargo, siendo su principal motivo de retiro elementos relacionados a un nuevo proyecto de vida, por lo que es probable que sus expectativas frente a su labor institucional hayan decaído y por tal motivo decidieran decantarse hacia otros proyectos.

Más del 60% del personal de ST que solicitaron el retiro, se desempeñaban en cargos de mando (comandante de pelotón, batería o compañía), con un tiempo menor de 10 meses en el cargo, aunque este es mayor que el promedio general para el grado, a su vez el motivo con mayor incidencia de retiro en este grado es el nuevo proyecto de vida.

CONCLUSIONES

1. En relación al personal de alumnos de la Escuela Militar de Cadetes, es necesario implementar medidas las cuales estén dirigidas principalmente a:
 - a. Realizar un proceso informativo en el cual se aclaren elementos relacionados a la vida militar y demás aspectos que se abarcan al interior del Ejército nacional.
 - b. Realizar un proceso de test y entrevistas vocacionales para ejecutar un proceso de selección del personal de alumnos adecuada, teniendo como base la afinidad de los individuos hacia la vida militar.
 - c. Poseer un plan de carrera por la cual el personal se direcciona hacia la consecución de las metas y crecimiento profesional al ir aumentando el grado.
2. Es necesario que se realicen planes de retención de personal efectivos que eviten a través de su implementación la rotación de personal, enfatizando en el grado de subteniente en la cual se incluya la motivación continua para impulsar la productividad laboral, el reconocimiento del personal y la unión familiar.
3. Es imperativo la implementación de un plan de carrera o una línea de carrera para el personal militar, ya que de esta forma sería posible que los oficiales y suboficiales puedan proyectar su carrera a lo largo de su vida militar, evitando vacíos en cuanto al desempeño de su cargo, y cumpliendo funciones que están relacionadas a sus competencias y perfil, logrando optimizar y aprovechar el recurso humano institucional, al igual que el mantenimiento del talento humano al interior de la institución.

4. El vislumbrar una proporción significativa de retiros por parte de subtenientes, junto con un tiempo corto en el cargo antes del retiro, indica dificultades para la adaptación al entorno militar, inclusive una perspectiva diferente entre la información suministrada en las escuelas de formación y la realidad percibida al momento de ascender como ST, por lo que se hace necesario un proceso efectivo y paulatino de adaptación, el cual permita ir permeando poco a poco el proceso de cambio del entorno civil al militar, facilitando la resolución de conflictos que de una u otra forma se presentaran en su trayectoria como oficial.

Bibliografía

- Anderson, V. (2013). *Research methods in human resource management. Chartered Institute of personnel and Development*. Recuperado el 12 de 10 de 2018, de <https://researchportal.port.ac.uk>.
- **Alfredo Antonio Gorrochotegui Martell. (2007). Un modelo para la enseñanza de las competencias de lider. revista de la Facultad de Educación de la Universidad de La Sabana- educación y educadores, 87-102.**
- **Alles M (2005), Gestión por competencias: el diccionario, Ediciones Granica SA, Buenos Aires**
- **Alles M, (2006), Dirección estratégica de Recurso Humano, gestión por competencias,**
- **Alles M. (2006). Dirección estratégica de Recurso Humano, gestión por competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica SA segunda edición, Buenos Aires.**
- **Aragon L, Silva A, (2002), Fundamentos teóricos de la Evaluación Psicológica, editorial pax México.**
- **Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, Trillas, México, 1994. Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas. Tercera Reimpresión. México**

Marzo 2004.

- **Armada Nacional. (2016).** (www.armada.mil.co). (www.armada.mil.co)
- **Chiavenato, Idalberto. (2002).** Chiavenato, Idalberto (2000). **Administración de recursos humanos, 5ª ed. Bogotá: Editorial Mac. Bogota: Mac Graw Hill.**
- **COLOMBIA, P. D. (2000).** DECRETO 1790 DE 2000. Bogotá: Diario Oficial No. 44.161.
- **DIGEH, EJÉRCITO NACIONAL. (2017).** Estadísticas de Retiro Ejército Nacional.
- **DIPSE. (2015).** Dirección de Preservación de la Integridad y Seguridad del Ejército a fecha 31 de diciembre de 2015. Dirección de Preservación de la Integridad y Seguridad del Ejército a fecha 31 de diciembre de 2015.
- Ediciones Granica SA segunda edición, Buenos Aires
- Ejército Nacional de Colombia. (2009). Ejército Nacional de Colombia. (2009). Manual de seguridad militar. Bogotá D.C. Imprenta. Imprenta.
- **Ejército Nacional. (2016).** Manuales Doctrina Ejército Nacional.
- Escobar. (2005). Las competencias laborales: ¿la estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? Universidad del valle. valle.
- Fernandez, VasquezDujaricDiazHernandez (2015) Revista electrónica de estudiantes de la Escuela de Psicología de la U.C.R.). (2015).

- **Fuerza Aerea. (2016). Fuerza Aérea Colombiana. (2011). Plan EstrategicoIntitucional 2011- 2030. Bogotá: Representaciones y. Fuerza Aérea Colombiana. (2011). Plan EstrategicoIntitucional 2011-2030. Bogotá: Representaciones y.**
- **Gonzales, D. (2017). Los Millennials en Colombia. Una Aproximación a su perfil y caracterización organizacional. Medellín. Universidad EAFIT.**
- **Gonzales, D. R (2009) Estrategias de retención del personal una reflexión sobre su efectividad y alcances. Revista Universidad EAFIT. (45).**
- **Hernández, O. D. (2013). Proyecto de vida y desarrollo integral humano. La Habana: REvista Internacional Creemos.**
- <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/5518/5/UDLA-EC-TPO-2016-04.pdf>
- <https://es.calameo.com/read/000383179116b9a966e4fhttp://online.fliphtml5.com/xbyw/tbzk/#p=88>
- <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3014/RuedaMaria2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- <https://www.gestiopolis.com/rotacion-de-personal/>
- **Idalberto Chiavenato,ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS El capital humano de las organizaciones Octava edición, 2007.**
- **Mario Antonio Lado. (2017). Imagen mental y perfil de competencias del puesto de**

policía local.

- Maslow, Abraham. (1991). Motivación y Personalidad. 3era. Ediciones Diez Santos. España. Revista de Tecnología | JournalofTechnology | Volumen 13 | Número 1 | Págs. 102-107 <http://www.losrecursoshumanos.com/teoria-administrativa-de-weber/>

- Medellín: Google Académico.

- **Mertens Leonard. (2015).**

<http://www.leonardmertens.com/showcontent.php?id=43&cmd=content> .

Obtenido de

<http://www.leonardmertens.com/showcontent.php?id=43&cmd=content> .

- **MinDefensa. (2006). Decreto 1790 de 2000 “Por el cual se modifica el Decreto que regula las normas de carrera del personal de oficiales de las Fuerzas Militares. Recuperado de <https://www.ejercito.mil.co/?idcategoria=400124&download=Y>**
- P. Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional, Editorial. Prentice Hall. México 1999.
- **Pereda S, Berrocal F. (2006). gestión de recursos humanos por competencias, centro de estudios ramón Areces s.a., Madrid. madrid.**
- personal para el cargo Técnico A en Gestión de RecursosHumanos.
- Pigors, Paul y Meyers Charles, Administración de persona!, CECSA, México, 1985.
- Prieto, G. (2013). Gestión de talento humano como estrategia para la retención de

personal.

- **Revista de estudios e investigación en psicología y educación, ISSN-e 2386-7418, N°. Extra 1, 2017, págs. 47-51, 47-51.**
- **Revista electrónica de estudiantes de la Escuela de Psicología de la U.C.R.), 19-37.**
- Tobon. (2005). Formación basada en competencias. Ecoe Ediciones, 2005
310p. Viladrich y Doval. (2005). PSICOMETRIA. Editorial UOC, S.L.
- **Zuazua, A. (2010). El proyecto de Autorrealización Cambio, curación y desarrollo. España: Clb Universitario.**
- **Zuazua, A. (2010). El proyecto de Autorrealización Cambio, curación y desarrollo . España: Clb Universitario.**

Anexo 1. Encuesta de retiro por solicitud propia

Fecha: _____ Grado: _____ Arma _____ Apellidos y Nombres _____

Edad: _____ Estado Civil: _____ Número de hijos: _____

Lugar de Residencia actual _____ Después Retiro _____

Formación: Técnica _____ Tecnológica _____ Profesional _____ Maestría _____

Denominación Estudios: _____

Tiempo de servicio activo: _____ Unidad actual: _____ Cargo Actual _____ Tiempo en la unidad: _____

El presente instrumento tiene como finalidad conocer y determinar los factores que lo llevaron a tomar la decisión de retirarse de la institución. Por lo anterior, se requiere que valore de manera sincera las afirmaciones que a continuación se relacionan:

1. Lea atentamente cada una de las afirmaciones y responda con sinceridad asignando un puntaje de 1 a 10 (siendo 1 el nivel de menor importancia y 10 el nivel de mayor importancia)

Posibles Causas	Calificación de 1 a 10
a. Pérdida del espíritu de cuerpo, vocación militar y pérdida de fe en la causa.	

b. Falta de asesoría jurídica y apoyo por parte de la Institución y sus mandos en lo relacionado con procesos y/o procedimientos jurídicos.	
c. Incumplimiento de las políticas de bienestar.	
d. La carrera militar no cumplió mis expectativas de desarrollo personal y profesional.	
e. Dificultades familiares y de salud (enfermedad, conflictos de pareja, necesidad de tratamiento médico especializado).	
f. Presión de superiores y problemas con el Comandante.	
g. Fatiga laboral.	
h. Alta rotación de personal en áreas de compromiso operacional.	
i. Presión familiar.	
j. Dificultades económicas (deudas, embargos, demandas por alimentos, otras).	
k. Investigación disciplinaria, administrativa y/o penal.	
l. Nuevo proyecto de vida (oferta laboral en el país o en el Exterior, oportunidad de estudio).	

2. Considera que existe otra causa relevante que no se tuvo en cuenta en los ítem anteriores?; Descríbala a continuación:

3. Cual fue la razón principal que lo motivó a tomar la decisión de retiro de la Fuerza:

4. Dentro de la Fuerza, que aspectos afectan la motivación y compromiso del personal que inciden en el retiro de la institución?

Mencione dos (02)

a. _____

b. _____

5. Analizó detalladamente las ventajas y desventajas respecto a su decisión de retiro de la Institución? Si su respuesta es afirmativa, describa que hizo y que lo llevo a tomar esta decisión:

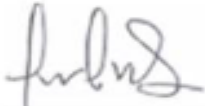


6. Como se observa en 5 años a nivel profesional y laboral luego de su retiro de la institución.

Actualmente cuál es su percepción del Ejército Nacional.

Yo Lizceth Cárdenas Sánchez, Camilo López Rodríguez, Paola Carolina Patiño, manifiesto en este documento mi voluntad de ceder a la Corporación Universitaria Unitec los derechos patrimoniales, consagrados en el artículo 72 de la Ley de 1982¹, de la investigación titulada:

FACTORES DEL PROCESO DE SELECCIÓN QUE PUEDEN INCIDIR EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA ESCUELA DE OFICIALES Y LOS PRIMEROS GRADOS DE OFICIALES DEL EJÉRCITO NACIONAL

Producto de mi actividad académica, para optar por el título de ESPECIALISTA GERENCIA DE TALENTO HUMANO Y RIESGOS LABORALES La Corporación Universitaria Unitec entidad académica sin ánimo de lucro, queda por lo tanto facultada plenamente para ejercer los derechos anteriormente cedidos en su actividad ordinaria de investigación, docencia y publicación. La cesión otorgada se ajusta a lo que establece la Ley 23 de 1982. Con todo, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada con arreglo al Artículo 30 de la Ley 23 de 1982. En concordancia escribo este documento en el momento mismo que hago entrega del trabajo final a la Biblioteca General de la Corporación Universitaria Unitec.

<u>Lizceth Cárdenas Sánchez</u>		<u>1030576286</u>
Nombre	Firma	Cédula
<u>Camilo López Rodríguez</u>		<u>1033735462</u>
Nombre	Firma	Cédula
<u>Paola Carolina Patiño</u>		<u>52.691.325</u>
Nombre	Firma	Cédula

¹Los derechos del autor recaen sobre las obras científicas, literarias y artísticas en las cuales se comprenden las creaciones del espíritu en el campo científico, literario y artístico, cualquiera que sea el modo o la forma de expresión y cualquiera que sea su destinación, tales como: los libros, los folletos y otros escritos; las conferencias, alocuciones, sermones y otras obras de la misma naturaleza; las obras dramáticas o dramático musicales; las obras coreográficas y las pantomimas; las composiciones musicales con letra o sin ella; las obras cinematográficas, a las cuales se asimilan las obras de dibujo, pintura, arquitectura, escultura, grabado, litografía; las obras fotográficas a las cuales se asimilan las expresas por procedimiento análogo a la fotografía, a la arquitectura, o a las ciencias, toda producción del dominio científico, literario o artístico que pueda reproducirse o definirse por cualquier forma de impresión o de reproducción, por fonograma, radiotelefonía o cualquier otro medio conocido o por conocer" (Artículo 72 de la Ley 23 de 1982)