

**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA UNIDADES DE
FUERZAS ESPECIALES**

JONATHAN OSORIO GIRALDO

D5201764

**Ensayo presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta
Gerencia**

Asesor

CATHERINE NINOSKA GUEVARA GARZÓN

DOCENTE SEMINARIO DE GRADO

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
VALLE DEL CAUCA, BUENAVENTURA
2021**

Resumen

El presente ensayo tiene como objetivo analizar las estrategias de gestión del talento humano y su adaptación para unidades de fuerzas especiales teniendo en cuenta las necesidades y requerimientos al interior de las mismas. Por medio de un método racional de análisis de teoría deductivo, permite visualizar de qué manera la gestión del talento humano y su aplicación influye de manera positiva en la productividad de estas unidades. A través de un análisis cualitativo y para efectos de profundidad del estudio explicativo se señalan los beneficios del uso de esta estrategia resumida en la administración de manera adecuada de los requerimientos y enfoques del capital humano que va a ser parte de los equipos de trabajo, incentivando la sinergia organizacional, mostrando las ventajas de su implementación efectuando un breve análisis de las estrategias utilizadas en diferentes países para el personal que integra unidades de fuerzas especiales. Así mismo se brinda una guía metodológica de un proceso de selección y las características que debe tener su personal para integrar unidades estratégicas. Lo que demuestra la viabilidad del uso de estas estrategias.

Palabras Clave: Fuerzas especiales, gestión del talento humano, proceso de selección, rotación, personal.

Resume

The objective of this essay is to analyze human talent management strategies and their adaptation for special forces units, taking into account the needs and requirements within them. By means of a rational method of deductive theory analysis, it allows to visualize how the management of human talent and its application positively influences the productivity of these units. Through a qualitative analysis and for purposes of depth of the explanatory study, the benefits of the use of this summarized strategy are indicated in the adequate administration of the requirements and approaches of the human capital that will be part of the work teams, encouraging organizational synergy, showing the advantages of its implementation by carrying out a brief analysis of the strategies used in different countries for the personnel that make up special forces units. Likewise, a methodological guide is provided for a selection process and the characteristics that its personnel must have to integrate strategic units. Which shows the feasibility of using these strategies.

Key Words: Special forces, human talent management, selection process, rotation, personnel.

Introducción

La globalización y la tecnología han permitido que los procesos que se llevan en las diferentes organizaciones tomen un giro de 360°, lo cual ha originado que estas realicen cambios en su estructura y organización así como también en sus diferentes procesos en los cuales se están integrando medios electrónicos y tecnológicos que aportan significativamente a la mejora continua de las organizaciones. A través de la gestión del talento humano las organizaciones dirigen el recurso más importante que poseen y lo gestionan a través de herramientas que lo motiven a la mejora continua. Con el fin de contextualizar la gestión de talento humano y sus herramientas se realizara una descripción de su composición, fases y de qué manera puede afectar en el desarrollo de las organizaciones. Por lo tanto, con este trabajo se busca analizar que estrategias de gestión del talento humano se pueden utilizar para mejorar la administración de personal, su desarrollo y retención de las unidades de fuerzas especiales

1. Planteamiento del Problema

1.1 Descripción del problema

Las Unidades de Fuerzas Especiales se caracterizan por la realización de operaciones de alta retribución estratégica por lo cual deben estar conformadas por hombres íntegros y dispuestos a dar más del 100% de su capacidad en condiciones arduas y complejas; en estas unidades de elite el compromiso y trabajo se complementan con la disciplina y disposición constante y donde el más mínimo error puede traer consecuencias catastróficas de connotación nacional e internacional.

Actualmente las unidades de Fuerzas Especiales están teniendo ciertas problemáticas con su personal donde se está presentando baja satisfacción laboral, baja eficiencia laboral, incumplimiento de las funciones y responsabilidades de acuerdo a su cargo, lo cual se viene reflejando debido a que no hay continuidad del personal y con el fin de agilizar la ocupación de estos puestos va llegando personal que no tiene las características y capacidades que requieren estas unidades estratégicas. Por consiguiente esta situación perjudica el rendimiento laboral de toda la unidad puesto que se pierde la sinergia operacional, se presentan diferencias entre el personal y falta de comunicación lo que genera como resultado ineficiencia laboral.

Por ende se debe tener en cuenta la admisión de personas dentro de las estrategias para la gestión del Talento Humano. Rojas (2014) afirma:

Una red de estrategias eficiente para el proceso de gestión, tendrá en cuenta procedimientos óptimos para seleccionar el personal de acuerdo con su propia visión y sus valores, de manera que sea factible sintonizar los intereses de los nuevos miembros de la organización con ella misma. También tendrá detalladamente establecido y planificado los diversos requerimientos de cada participante en sus procesos, de manera que quede poco al azar, y contará con mecanismos de evaluación adecuados, que le permitan identificar la forma y el nivel de cumplimiento, así como diseñar nuevas estrategias para corregir las deficiencias, por lo que en todas las áreas que enumera el autor, se articulan los postulados que se manejen a través de tal red. (p.15)

Por lo tanto se resalta la necesidad de tener un proceso de selección riguroso, establecido, que este alineado con los requerimientos del mando y con el tipo de misionalidad que se desarrollan en estas unidades, con valores y virtudes militares sobresalientes, basta experiencia, conocimiento y capacidades físicas para enfrentarse a terrenos adversos.

En consecuencia a lo anterior las Unidades de Fuerzas Especiales por su connotación estratégica deben buscar apalancarse por medio de estas falencias, con el fin de generar estrategias que permitan a través de la Gestión del Talento Humano incorporar personal idóneo para la misionalidad requerida, a través de técnicas de gestión como lo describe Chiavenato (2009):

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. (p.118)

Ciertamente el uso de estas técnicas buscan atraer capital humano capacitado, aunque las Unidades de Fuerzas especiales no las aplican, por lo cual no cuentan con herramientas que le permitan verificar si su personal cumple con el perfil psicológico y físico para el desarrollo de operación de connotación estratégica, por este motivo es de resaltar lo que Dessler (2015) afirma:.

El reclutamiento de personal implica encontrar y atraer a candidatos para los puestos vacantes del empleador. No es fácil lograr un reclutamiento eficaz... En primer lugar, algunos métodos de reclutamiento son mejores que otros, dependiendo del puesto. En segundo lugar, el reclutamiento depende de temas ajenos como las escalas salariales. En tercer lugar, las leyes laborales determinan lo que el empleador puede hacer. (p.95).

Sin duda el uso de estos procedimientos de Gestión del talento humano no garantizan que el personal que no tiene las capacidades pueda llegar a estas unidades, sí aumenta la

probabilidad de que se reclute un capital humano mejor preparado y de acuerdo a los criterios exigidos.

1.2 Formulación del problema

Con base a la descripción del problema cabe preguntarse ¿Qué estrategias de Gestión del Talento Humano pueden aplicarse para la de selección de personal para Unidades de Fuerzas Especiales?

2. Justificación

La Gestión del Talento Humano en las organizaciones posee una importancia de relevancia puesto que es la encargada de la administración del material más importante en una empresa su capital humano, además es quien direcciona las estrategias encaminadas al bienestar del colaborador, la capacitación y la potencialización de las habilidades del personal logrando aumentar la rentabilidad; de esta manera las Unidades de Fuerzas Especiales miran la viabilidad de integrar estas estrategias para la administración de su capital humano con el fin de aumentar su productividad.

En efecto, estas unidades requieren mantener sus capacidades operacionales, las cuales se logran a través de la experiencia que se ha venido formando como resultado de la variedad de operaciones militares que se ha desarrollado en los últimos años y del desarrollo de su personal, tales como entrenamientos diferenciales, cursos de combate, capacitaciones en el exterior y la retención de personal. Este último factor es determinante para la evolución de la unidad, por la vasta experiencia que se tiene y el acompañamiento que puede dar a los nuevos integrantes de la unidad, compartiendo sus prácticas y orientando de acuerdo a la doctrina. Un factor determinante en el desempeño de una persona es la actitud, razón por la cual es de vital importancia que el personal que integra estas unidades, lo haga a través de un proceso de selección integral, ya que de esta manera se contara con el personal idóneo, con nuevas ideas, iniciativa, comprometimiento y disposición laboral.

Tabla 1 Estadísticas rotación de personal

ESTADÍSTICAS ROTACIÓN DE PERSONAL BATALLÓN DE FUERZAS ESPECIALES DE INFANTERIA DE MARINA 2017 - 2020

	OFICIALES	SUBOFICIALES	INFANTES DE MARINA PROFESIONALES
SALEN	21	58	43
LLEGAN	16	40	43

FUENTE: Autor (Datos originales Sección de Personal Batallón de Fuerzas Especiales de Infantería de Marina)

Tabla 2 Estadísticas de capacitación

ESTADÍSTICAS CAPACITACIÓN BATALLÓN DE FUERZAS ESPECIALES DE INFANTERIA DE MARINA

AÑO	HOMBRES CAPACITADOS
2019	66
2020	72

FUENTE: Autor (Datos originales Sección de Instrucción y Entrenamiento Batallón de Fuerzas Especiales de Infantería de Marina)

Un factor determinante que se debe tener en cuenta y que motive al uso de las herramientas de Gestión de Talento Humano son las altas cifras de rotación, como se logra interpretar en la tabla 1 donde se identifica la dinámica que se ha venido teniendo en los últimos 4 años, lo cual demuestra la alta rotación de personal, este factor afecta

negativamente el desarrollo de la unidad ya que está perdiendo experiencia, capacitaciones recibidas, cambios en el clima laboral, fase de adaptación a la dinámica operacional, adicional a esto se suma los altos índices de capacitación que tiene la unidad para el desarrollo de su personal y que debido a la rotación de personal este esfuerzo se realiza en vano, puesto que el personal que capacita no se alcanza a aprovechar en el desarrollo de operaciones.

3. Objetivos

Determinar la viabilidad de implementar estrategias de Gestión del Talento Humano en las unidades de Fuerzas Especiales.

4. Desarrollo

Una de las premisas principales que ha enmarcado la gestión del talento humano en la actualidad es el bienestar y la participación del colaborador representado como un agente vivo, con competencias, destrezas y capacidades para crear, innovar y desenvolverse en un ambiente cambiante, con criterio para tomar las decisiones que más favorezcan a la organización, lo que ha generado que evolucione en los últimos años cambiando el concepto de su inicio y asignando más responsabilidades. Así mismo con la gestión del talento humano se busca que las personas que integran la organización apoyen desde su área de conocimiento los diferentes procesos organizacionales formando equipos de trabajo multidisciplinarios, complementándose con sus capacidades específicas, logrando así una sinergia laboral y alcanzando las metas establecidas, aportando significativamente al desarrollo y progreso de la organización.

La gestión del talento humano ha venido teniendo una serie de avances y modificaciones desde su origen a comienzos del siglo XX, según Rey (2016)

Debido al impacto de la Revolución Industrial. Esta especialidad nació por el desarrollo y la dificultad de las tareas organizacionales con el nombre de Relaciones Industriales, mediando el vínculo entre las personas y las organizaciones, pues a pesar de estar interrelacionadas existía conflicto entre los objetivos organizacionales y los

objetivos individuales de las personas, hasta entonces se necesitaba un interlocutor ajeno a ambas partes para entenderse. (p.11).

Posteriormente su funcionalidad fue fusionando la resolución de conflictos e integrando la administrar personas, en 1970 adopta el nombre de Administración de los recursos Humanos (ARH) el cual se transforma por la necesidad “que tienen las organizaciones de tener a alguien que administre y que sirva como referente para la preparación adecuada, sostenimiento y desarrollo de las personas en las organizaciones y por medio de las personas lograr alcanzar las metas y objetivos trazados”.

Por medio de la gestión del talento humano las empresas administran su recurso humano buscando que estos logren su mayor desempeño tanto en el ámbito laboral como en las relaciones interpersonales, un factor esencial para lograr un mayor desempeño por parte de los colaboradores es brindando unas excelentes garantías laborales, en pocas palabras que el colaborador sienta que la empresa se preocupa por su bienestar. Por esta razón la GTH evalúa los niveles de rendimiento y de cumplimiento de objetivos de acuerdo a su cargo lo que le sirve de estudio para analizar que le falta a la organización y que puede implementar para que por medio de sus colaboradores se puedan alcanzar los objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo.

De esta manera se expresa en el presente trabajo Nidia (2014), donde se demuestra la importancia del talento humano para las organizaciones y los logros que por medio de estos se logran alcanzar:

La globalización ha puesto al alcance de cualquier empresa los mismos recursos competitivos. Tal circunstancia sólo es salvada, en parte, mediante alguna protección de índole legal o la construcción de determinadas barreras que no siempre son confiables ante los rápidos cambios de las tecnologías. De aquí se deriva en gran parte el auge que la gestión de los llamados activos intangibles tienen hoy en día en el mundo académico y profesional, ya que presentan características propias que los hacen difíciles de copiar o imitar. Sin

embargo, conviene hacer una reflexión acerca de la fuente u origen de tales activos intangibles: las personas se han convertido en una fuente de ventaja competitiva sostenible, gracias a sus particulares características. De forma directa, a través del conocimiento estático y su dinámica o aprendizaje; y de forma indirecta, mediante el uso y gestión de los activos, ya sean intangibles o tangibles. Sobre esta base, se plantea a los RR.HH. y su gestión como el fundamento de la competitividad de las empresas globales. (p.10)

La Gestión del Talento Humano en el desarrollo de su gestión se conforma y soporta en la Gestión del desempeño, la retención del personal y la incorporación o reclutamiento como mecanismos de apoyo y complementación para los fines de su creación, en un mundo globalizado, enfrentando una cantidad de cambios y transformación constantes que los obliga a afrontar temas de tecnología, innovación y de su influencia en el capital humano y su rendimiento.

Gestión del desempeño

Se centra en la búsqueda de estrategias por medio de las cuales se logre potencializar el desempeño y rendimiento de los colaboradores, por esto se puede decir que cargan la responsabilidad del cumplimiento de las metas de la organización. Las estrategias que se logren generar deben ser atractivas y que incentiven al colaborador a laborar de manera eficiente y efectiva, así como también a generar ideas de innovación por medio de los cuales se pueden minimizar los gastos y cumplir con los objetivos en menor tiempo.

Una estrategia que se debe contemplar es la capacitación de su personal, ya que de esta manera el trabajador recibe un nuevo conocimiento o actualización, siente que es importante para la empresa y puede llegar a generar iniciativas para realizar optimización de los procesos siendo la organización la más beneficiada.

Otra de las estrategias que se deben implementar desde la Gestión del Talento Humano, es por medio de seguimiento al cumplimiento de objetivos, de esta manera se puede establecer una retroalimentación al trabajador, de manera que si la persona está

desarrollando un excelente trabajo, a éste se le reconozca y se premie por medio de incentivos para que su desempeño se mantenga o mejore más, y si por el contrario su desempeño está por debajo de las expectativas de la empresa, se verifique la situación por la cual no está rindiendo y se busque una posible solución para que se reestablezca y mejore su desempeño. De igual forma es necesario que se realicen evaluaciones de desempeño y seguimiento con el fin de que la empresa conozca de primera mano el desempeño que viene teniendo su personal y con estos resultados poder establecer las estrategias que impacten en sus colaboradores y se represente de manera productiva en el rendimiento de la misma

En las organizaciones el rendimiento de su personal está directamente relacionado con el cumplimiento de las metas u objetivos de la organización por medio del desempeño de su Capital Humano, por esta razón es de vital importancia mantener con este personal diálogos participativos por medio de los cuales se puedan escuchar propuestas e ideas de innovación enfocados en la optimización de procesos.

De esta manera se busca que se genere un rendimiento continuo en los procesos que desarrolla la organización como lo afirma Jerez (2010):

El proceso de gestión del desempeño es un ciclo integrado de planificación que incluye la definición de las responsabilidades del puesto, el establecimiento de las expectativas de desempeño, la determinación al inicio del periodo de los objetivos y metas. Además involucra una estrategia de asesoramiento sobre el desempeño (supervisión y acompañamiento – coaching – retroalimentación y desarrollo personal) y una revisión del desempeño (evaluación formal de desempeño al final del periodo), realizando conjuntamente con los superiores y los empleados, con objeto de supervisar y mejorar el desempeño individual y obtener información para los demás procesos de la gestión humana. (p.27)

De acuerdo a lo anterior se puede identificar el valor que representa el recurso humano, por esta razón las organizaciones que logren tener una eficiente administración de su capital humano tienden a tener grandes beneficios puesto que pueden direccionan sus competencias y capacidades para sus beneficios, algunos de estos se relacionan a continuación:

- Mejora del clima laboral
- Asignación de cargos de acuerdo al perfil del colaborador.
- Mejora de la comunicación interpersonal.
- Planes de incentivo y reconocimiento
- Optimización de los recursos.
- Capacitación del personal.
- Satisfacción laboral y baja rotación del personal.

Las organizaciones planean presentan mayor interés de acuerdo a las problemáticas que los azoten y uno de los que más les preocupan es la rotación del personal debido a la inestabilidad que genera en las áreas comprometidas, según Chiavenato (2020) la definición de rotación de personal es:

El resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Las organizaciones sufren un proceso continuo y dinámico de entropía negativa para mantener su integridad y sobrevivir. Esto significa que siempre pierden energía y recursos que se deben alimentar de más energía y recursos para garantizar su equilibrio. La rotación es el flujo de entradas y salidas de empleados de una organización, ósea, las entradas que compensan las salidas de las personas de las empresas. (p.83)

Además de la inestabilidad que crea la rotación de personal también genera un alto costo a las organizaciones como lo demuestra Chiavenato (2020) según un estudio:

Que realizó el American Institute of Certified Public Accountants arroja que el costo medio de contratación de un empleado en la línea de montaje es de 300 dólares, de un vendedor detallista suma 350 dólares, de una secretaria sube a 1000 dólares, de un programador de computadora llega a 2500 dólares y de un ingeniero alcanza 4901 dólares. (p.84)

Estos costos se ven representados a continuación:

Tabla 3.
Costos de reposición debido a la rotación

Costos del reclutamiento	Costos de la selección	Costos de la capacitación	Costos de la separación
<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de reclutamiento del empleado • Publicidad • Visitas a escuelas • Atención de los candidatos • Tiempo de los reclutadores • Estudios de mercado • Cuestionarios y costo de procesamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas de selección • Aplicación y calificación de pruebas de conocimiento • Aplicación y calificación de test • Tiempo de los seleccionadores • Verificación de referencias • Exámenes médicos y de laboratorio 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de integración • Inducción • Costos directos de la capacitación • Tiempo de los instructores • Baja productividad durante la capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de salarios y liquidación de derechos del trabajo (vacaciones proporcionales, aguinaldo, etc.) • Pago de prestaciones • Entrevista de separación • Costos del <i>outplacement</i> • Puesto vacante hasta encontrar sustituto

Nota. Tomado de Chiavenato, I.(2020). Gestión del Talento Humano.(5.ª ed.) Mc Graw Hill. pág. 84

Este fenómeno se puede presentar por diferentes motivos entre los cuales se encuentra el deficiente clima laboral, bajos salarios, incapacidad en el cargo, explotación laboral, etc. Es importante realizar seguimiento a este fenómeno y verificar porque está saliendo un colaborador de la organización puesto que estas cifras nos arrojan un resultado y generan respuestas a si las estrategias implementadas desde la gestión del talento humano están siendo efectivas y que se puede mejorar para evitar la rotación del personal, esto debido a los altos costos que representan un alto flujo de rotación en la organización por diferentes razones como a continuación se demuestra:

- El tiempo que demora la persona en adaptarse a la dinámica laboral.
- El tiempo que necesita la persona para conocer las estrategias utilizadas.
- La baja productividad de la persona mientras adquiere experiencia.
- Los errores que puede llegar a cometer por omitir procesos que se manejan en la organización.

- Las capacitaciones que recibió la persona que salió de la organización y que nuevamente se deben dar a los nuevos integrantes.
- El conocimiento de los procesos que se lleva la persona y que puede poner al servicio de la competencia.

Por ese motivo retener el capital humano termina siendo una de las estrategias más importantes para la gestión de recursos humanos y que finalmente impacta indirectamente en el éxito y el progreso de una organización.

Incorporación o Reclutamiento

De acuerdo al planeamiento estratégico que se realiza anualmente estas se trazan unas metas y unos objetivos a corto, mediano y largo plazo y el factor predominante para lograr estos objetivos se centra en las capacidades y potencial de sus capital humano, por este motivo la Gestión de Talento Humano dentro de sus estrategias tales como retención y desarrollo también contempla la que sería de gran importancia que es el reclutamiento o incorporación de personal, teniendo en cuenta que un proceso de selección riguroso tendrá como resultado la elección del mejor candidato, visualizando el prospectiva como esta persona pueda impactar positivamente en los proyectos y objetivos de la organización.

Según Arciniegas (2018) el reclutamiento es:

El reclutamiento es el primer paso para proporcionar recursos humanos apropiados a la organización una vez se ha abierto una vacante. Es el subproceso de integrar, cuyo objetivo es atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar posiciones dentro de la organización. Implica un sistema de información mediante el cual la organización comunica y ofrece al mercado posiciones a cubrir. Esto se realiza ya sea con un reclutamiento externo o interno donde se reciben las hojas de vida y se tienen en cuenta tanto el perfil psicográfico como su perfil profesional, también se puede realizar un reclutamiento interno en el cual se abre la convocatoria a

empleados que ya estén vinculados a la compañía con el fin de promover su ascenso. (p.36-37)

En efecto este proceso se complementa de 3 componentes que son los encargados de organizar los medios y herramientas para que se pueda realizar una adecuada incorporación y estos son:

Perfil psicográfico

Este perfil consiste en recolectar los requisitos necesarios para la vacante tales como cualidades, características, perfil laboral, títulos académicos, experiencia, conocimientos, aptitudes, capacidades, habilidades blandas, rasgos de personalidad, disponibilidad para viajes de trabajo, entre otros. (Arciniegas,2018). De manera que al recibir los currículos de los aspirantes a las vacantes, se tengan unos criterios establecidos que permitan elegir los perfiles que más se destaquen.

Reclutamiento

En este proceso la organización inicia la búsqueda de candidatos que estén alineados al perfil psicográfico descrito y que cumplan con los requisitos para aspirar a la vacante. Para las organizaciones resulta beneficioso la mayor cantidad de solicitudes posibles, con el fin de abrir más posibilidades y tener un margen mayor de comparación y selección arrojando como resultado escoger el aspirante con las competencias que más se alinean con el perfil buscado. En esta etapa del proceso se analiza la viabilidad de realizar un reclutamiento externo o interno.

Reclutamiento Interno

Este proceso hace referencia al tipo de reclutamiento realizado con el personal que ya labora en la organización, en esta fase se comunica al personal los requisitos y el perfil del posible candidato. Cabe resaltar que este tipo de reclutamiento es muy positivo para la organización puesto que se economiza las capacitaciones que ha recibido el personal, genera una competencia sana, motiva a los colaboradores a destacarse ya que se puede

visualizar como un ascenso adicional a esto el personal se siente tenido en cuenta lo cual los motiva a destacarse.

Reclutamiento Externo

Este tipo de reclutamiento se enfoca en llegar a las personas que están por fuera de la organización, visto desde otro punto va dirigido hacia el público en general; su estrategia de comunicación es variada, la cual va desde publicaciones en periódicos, revistas, portales de empleo, redes sociales, hasta el networking donde directivos de la organización recomiendan a quien creen tiene el perfil laboral para el puesto. Por consiguiente al ser un proceso más amplio requiere de más tiempo y de un análisis riguroso de las hojas de vida y currículos que llegan hasta los encargados del proceso. Este tipo de reclutamiento genera nuevas experiencias, puntos de vista diferentes, nuevas ideas de innovación lo que puede influir positivamente en la productividad de la organización.

La Gestión del Talento Humano en las instituciones militares

Las instituciones militares al igual que las empresas no se quedan atrás con la implementación de sus medidas activas de Gestión Del Talento Humano para la administración de su personal de acuerdo a sus capacidades, requerimientos y necesidades operacionales que cada vez son más volátiles por la guerra interna que mantiene Colombia por más de 50 años con los diferentes agentes generadores de violencia y de acuerdo a los retos que enfrenta el gobierno nacional y la institucionalidad. Estas instituciones conocen de primera mano la importancia de su personal como lo afirma Valiente (2014):

“las personas son el principal recurso y no debe malograrse su potencial desaprovechando la experiencia adquirida y la confianza en la consecución de los logros marcados. Los líderes deben ser los facilitadores de este proceso de cambio en las organizaciones, que necesariamente debe tener su eje en las personas que las integran. Todos los eslabones de la organización, con independencia de su nivel deben ser partícipes de esta nueva filosofía del cambio. Los líderes deben facilitar la autonomía de los equipos y su integración en el engranaje de la organización tanto a nivel interno (entre

departamentos, áreas funcionales y/o proyectos), como externo (en sus relaciones con los clientes, proveedores, etc.)” (Romero, 2014)

Por esta razón las instituciones militares desde las dependencias de Gestión del Talento Humano realizan proyecciones de su personal de acuerdo a las dinámicas cambiantes en las unidades, que puedan afectar a su pie de fuerza como lo afirma el Coronel de Caballería Sánchez:

“Este carácter dinámico y mutante de los RRHH abre permanentemente escenarios de incertidumbre a futuro, por lo que su política de gestión debe ser prudente y flexible, con soluciones temporales que dejen margen para la corrección de errores no previstos en el futuro. La aplicación de medidas correctoras con la debida anticipación es vital para evitar situaciones irreversibles en el largo plazo. Por último, no se debe olvidar que las personas constituyen el principal elemento del Ejército de Tierra... En su adecuada gestión y asistencia, entendida en el más amplio sentido, radica gran parte de su moral, motivación, entrega al servicio y, en definitiva, su identificación con los fines de la Institución. Y que la adecuada articulación y cualificación de los recursos humanos, junto con el eficaz control del flujo cuantitativo y cualitativo de su evolución en el tiempo, son la mejor garantía de que estos conjuntos de personas sirvan, ahora y en el futuro, eficazmente a la organización.” (Sánchez, 2014)

Además del interés por el desarrollo de su capital humano estas instituciones se han dado a la tarea de establecer vínculos para sus grupos funcionales con lo que se espera que por medio de equipos multidisciplinarios se genere sinergia organizacional, donde se instauran canales de comunicación y participación, partiendo con la premisa de integración de áreas, por medio de los cuales se obtienen excelentes resultados, debido a la participación y el aporte de diversas áreas de conocimiento.

Dicho de otro modo, las instituciones militares conocen la importancia de su capital humano, puesto que por medio de estos materializan el cumplimiento de sus objetivos, tanto así que dentro de los planes estratégicos de las fuerzas se contemplan capacitaciones

con el fin de desarrollar capacidades en su personal y de esta manera mantener en alto grado de alistamiento estas unidades estratégicas, estas estrategias son utilizadas de igual manera por las Fuerzas especiales de diferentes países.

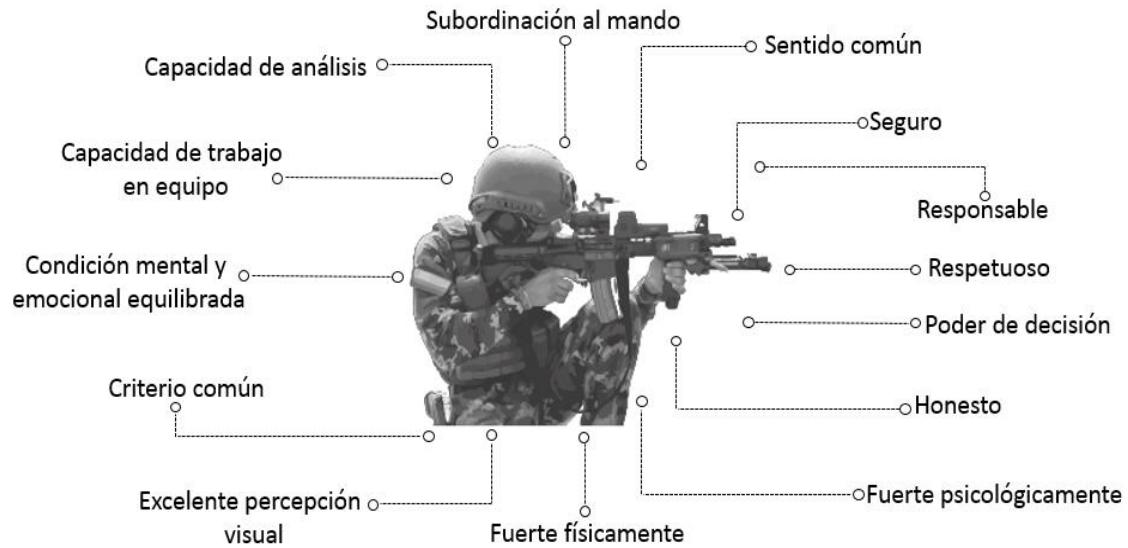
En primer lugar, debemos garantizar la preparación de las Special Operation Forces (SOF) mediante el desarrollo de las personas, las habilidades y las capacidades adecuadas para cumplir con los requisitos actuales y con los que surgirán en el futuro. Al enfrentar desafíos tanto fiscales como de seguridad, debemos equilibrar la preparación de la fuerza actual con la inversión en capacidades futuras. Para lograr este equilibrio, es fundamental garantizar que mantengamos una selección, capacitación, educación y gestión del talento superiores para nuestra gente. A su vez, nuestra gente debe ser respaldada por el desarrollo, la adquisición y el mantenimiento oportunos de equipos propios de operaciones especiales y proporcionados por el Servicio. (Duncan,2016, p.84)

Por este motivo se fundamenta la necesidad de hombres completamente especiales y administrados por una dependencia que potencialice sus habilidades a través de la gestión del desempeño, bienestar y capacitación, incentivando la mejora continua, la innovación y el alto rendimiento en este personal.

Aunque las características del SOF evolucionan un poco con el tiempo, ciertos atributos básicos del SOF estadounidense son perdurables y dan forma a las formas en que se puede emplear el SOF para abordar las amenazas a la seguridad. La característica distintiva más básica de los SOF es que son especiales y no solo de élite. El proceso de selección de quiénes servirán en la mayoría de las unidades de SOF es riguroso. Muchos voluntarios no lo logran. En este sentido, los SOF son de élite... La distinción entre unidades de élite y especiales depende del propósito para el que se crean, preparan y emplean las unidades. (Lamb y Tucker, 2020, p.219)

En resumidas cuentas, por el tipo de operaciones que desarrollan estas unidades, su capital humano debe estar seleccionado bajo los más rigurosos estándares con características y cualidades distintivas y complementarias, que prueben sus capacidades,

con poder de decisión en circunstancias críticas. Las características que debe poseer un hombre de Fuerzas Especiales y que se deberían tener en cuenta para un proceso de selección se relacionan a continuación:



Fuente: autor (datos originales del MTE 3-18-4 Reconocimiento Especial de Fuerzas Especiales. P.1-5).

Teniendo como antesala la información de lo que comprende la gestión del talento humano y las instituciones militares y la importancia que representa para el cumplimiento de objetivos y metas, se proponen los medios con los cuales se puede establecer un proceso de selección riguroso, donde a continuación se describen las fases que lo integrarían y como sería su desarrollo:



Fuente: elaboración propia

- La oferta laboral y apertura de proceso, consiste en la delimitación de los requisitos mínimos para aplicar al proceso. Se establecen las características, tiempos en la institución, experiencia y capacitaciones, así mismo se informan las dinámicas de la unidad, manera de operatividad, CODE (ciclo operaciones, descanso y entrenamiento), planes de capacitación, esto con el propósito de que el personal que aspire a estas vacantes tengan pleno conocimiento de cómo sería su dinámica laboral, de esta manera incentivando a la retención de personal y buscando evitar la rotación.
- La recepción de currículos, en esta fase se procede a recibir los extractos de hojas de vida con el fin de verificar el perfil laboral del aspirante.

- La selección de currículos, consta del análisis de los currículos y la clasificación del personal que continua en el proceso ya que cumplen con los requisitos exigidos en la oferta de vacantes.
- Pruebas psicotécnicas, consta de una serie de pruebas que deben realizar todos los candidatos.

Este conjunto de pruebas busca evaluar al aspirante en diferentes ámbitos de su ser, así como de sus características innatas, por lo que se requiere que por medio de estas pruebas se pueda identificar un perfil, cómo reacciona ante situaciones críticas e identificar como son sus funciones cognitivas, las cuales se describen a continuación:

Prueba de cambios: con esta prueba se mide la velocidad de respuesta, toma de decisiones, percepción visual, procesamiento mental y criterio.

Prueba CAQ: Con la cual se logra verificar factores de la personalidad del aspirante.

Prueba Cría: La cual nos permite verificar los estilos de afrontamiento.

Prueba de Naipes: Permite identificar la capacidad de atención, memoria, percepción velocidad de respuesta.

Entrevista: por medio de la cual se puede establecer la tolerancia a la frustración, seguimiento a instrucciones y principalmente identificar un perfil.

- Prueba Física, para la evaluación de esta prueba, se rige de acuerdo al Plan de entrenamiento para generar cultura físico militar en la Infantería de Marina que contempla 9 pruebas así: flexiones de brazo, flexiones abdominales, barras, carrera de 2 millas, natación de 100 metros, natación de 400 metros, inmersión estática, inmersión dinámica y flotabilidad.
- Selección acuerdo puntajes: La última fase del proceso consiste en la valoración y comparación de los resultados de las pruebas anteriores, donde los resultados se organizan en orden ascendente y se escogería el personal de acuerdo a la cantidad de vacantes que requiere la unidad.

Conclusiones

Las instituciones militares al igual que las empresas requieren de estrategias a través de las cuales puedan gestionar y administrar su capital humano, buscando mecanismos que incentiven su productividad, desarrollo y que se cuente con el personal idóneo para que la organización sea exitosa. El uso de estas estrategias de gestión del talento humano aportan significativamente al desarrollo y evolución de la organización, ya que a través de su uso, se potencializan las habilidades de los colaboradores, se mejora el clima organizacional y se aumenta la satisfacción laboral. Sin duda la congruencia de estos factores mejora la disposición y sentido de pertenencia hacia la misma logrando de esta manera la eficiencia y eficacia de sus labores y responsabilidades.

A pesar de la buena administración que se realiza en las unidades de fuerzas especiales es innegable afirmar que los procesos no se puedan mejorar de alguna manera, por lo que se hace necesario poner en práctica planes enfocados a la gestión del capital humano a través de los cuales se incorpore personal con las capacidades y competencias necesarias con los cuales se logre aportar a la consecución de los objetivos propuestos en la organización.

Dicha gestión demuestra la viabilidad del uso de estrategias de gestión del talento humano con las cuales se pueda reclutar personal idóneo, evaluar el desempeño y generar estrategias de retención enfocadas en contener el conocimiento y la experiencia para potencializar la evolución de la organización y el desarrollo del personal en la unidad.

Referencias

- Arciniegas, J. (2018). *Gestión del recursos humano en las organizaciones*. Bogotá: Ecoe ediciones limitada. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Arciniegas, J. (2018). *Gestión del talento humano en las organizaciones*. Bogotá: Ecoe ediciones limitada. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Chiavenato, I. (1999). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS* (Quinta ed.). Mc Graw Hill. Recuperado el 11 de junio de 2021
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). Ciudad de Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano* (Quinta ed.). Mc Graw Hill. Recuperado el 10 de junio de 2021
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos* (Decimocuarta ed.). Mexico: Pearson.
- Jerez, A. (28 de agosto de 2010). *Repositorio institucional UPB*. Recuperado el 15 de junio de 2021, de <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/825>
- Rey, L. (2016). Análisis de la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de las organizaciones en el siglo XXI. Bogotá D,C. Recuperado el 10 de junio de 2021, de <http://hdl.handle.net/10654/15439>
- Rojas, N. (2014). *Estrategias oara la optimización de la Gestión del Talento Humano en las Organizaciones actuales del contexto Colombiano*. Bogotá, D.C. Recuperado el 11 de junio de 2021
- Romero, C. (22 de febrero de 2014). *Estrategia Militar y Management*. Recuperado el 12 de junio de 2021, de <https://cromerova.wordpress.com/tag/recursos-humanos/>
- Sánchez, J. (Diciembre de 2014). PROYECCIÓN DE LOS RRHH DEL ET EN EL HORIZONTE 2025. (M. d. Defensa, Ed.) *Ejército de Tierra Español*, 17. Obtenido de https://ejercito.defensa.gob.es/ca/Galerias/multimedia/revista-ejercito/2014/Revista_Ejercito_885_Extraordinario_Diciembre_2014.pdf