

DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO POR COMPETENCIAS  
PARA LA SELECCIÓN DE ASPIRANTES A LA UNIDAD DE INTELIGENCIA TÁCTICA



DAVID ALEJANDRO RESTREPO GIRALDO

NORMA CONSTANZA DIAZ ORTEGA

Asesor Metodológico

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Popayán

2014

## INTRODUCCIÓN

La Unidad de Inteligencia Táctica se constituye como un elemento estratégico de la Armada Nacional dadas sus capacidades operacionales, desarrollando misiones tácticas que involucran el uso de fuerza letal a nivel operacional. Por ésta razón es fundamental que el personal que la integra, cumpla con un sinnúmero de cualidades personales y profesionales que los califiquen para el cumplimiento a cabalidad de las exigencias que conlleva hacer parte de este grupo; la confiabilidad, la honestidad y la reserva en el funcionario público son virtudes que se constituyen como el derrotero para mantener la Unidad a cubierto y además para garantizar el éxito de la misión institucional. Por lo tanto, el diseño de un modelo de gestión para integrantes de la Unidad de Inteligencia Táctica de la Jefatura de Inteligencia Naval, es una necesidad que se ha venido presentando los últimos años, dadas las condiciones de tiempo de servicio de sus actuales integrantes, quienes deben ser promovidos y ascendidos a nuevos cargos en diferentes unidades de la Jefatura, además de personal herido en combate quien queda con discapacidad temporal, parcial o definitiva, éste entre otros factores disminuye notablemente la cantidad de personal necesaria para que el equipo de trabajo sea funcional y eficiente.

Uno de los objetivos de este modelo de gestión del talento humano por competencias es el logro de la sinergia y correlación entre los diferentes niveles jerárquicos involucrados en este modelo, como son el Comando de la Armada (COARC), la Jefatura de Inteligencia (JINA) y la Dirección de Inteligencia Naval (DINAV), además exponiendo, como el modelo permite mejorar los resultados de los controles adicionales existentes, que la Jefatura de Inteligencia Naval desarrolla para aumentar la seguridad y la confiabilidad del personal de acuerdo con la Misión y la Visión institucional. Para generar un cambio significativo es necesario que la presente investigación

tome como referencia todas las normas y protocolos estipulados por la Jefatura de Desarrollo Humano de la Armada Nacional, para el manejo del talento humano.

¿Es necesario para la Armada Nacional y específicamente para la Jefatura de Inteligencia Naval, diseñar un modelo de gestión del talento humano por competencias? La respuesta después de siete años de infructuosos procesos de selección al interior de la Unidad de Inteligencia Táctica, es afirmativa, siendo necesario abordar el tema en busca de una solución que permita mejorar el proceso de gestión del talento humano a partir de la revisión, análisis y re direccionamiento de cada uno de los procesos con un enfoque por competencias, como son el análisis y diseño de puestos de trabajo, reclutamiento y selección , (instrumentos como pruebas y herramientas para la entrevista entre otros) inducción, re inducción, capacitación, desarrollo del personal , incentivos, evaluación del desempeño, establecimiento, evaluación y control de indicadores de gestión a través de programas de auditoria.

En este ensayo se describirá a partir del análisis, inicialmente el marco conceptual de la metodología de las funciones del talento humano por competencias. Se continuara con el diagnóstico de la implantación del proceso de gestión del talento humano por competencias por parte de la Armada Nacional, el cual fue desarrollado a partir del año 2009 y posteriormente suspendido por arrojar un diagnóstico de implementación fallida. Posteriormente se revisara si el área general del talento humano de la organización adopto y alineó su direccionamiento estratégico a esa política que necesariamente debe ser institucional. Subsiguientemente se establecerá un estado del arte respecto a la aplicación de la metodología basada en competencias

para cada uno de los procesos y procedimientos propios de la Gestión del Talento Humano, utilizando un cuadro comparativo de las herramientas implementadas y lo que falta por aplicar.

Y finalmente se presentara una propuesta de mejora del proceso de selección e incorporación del talento humano de acuerdo a las competencias que requieren los integrantes de la Unidad de Inteligencia Táctica de la Jefatura de Inteligencia Naval, definiendo la misión y la visión de la Unidad, realizando un planeamiento detallado del talento humano, análisis y descripción de empleos, elaboración de un manual de funciones de acuerdo con los cargos que los Oficiales y suboficiales deben desempeñar, rediseñando el proceso de reclutamiento y selección, para luego determinar que competencias se van a evaluar, establecer los instrumentos de evaluación, informe de resultados y por último una descripción de los subprocesos de evaluación, capacitación y desarrollo.

En definitiva se concluye con los principales argumentos que sustentan la importancia de buscar alternativas en modelos de gestión del talento humano dentro de la Armada Nacional, explorando procesos que apuntan al conocimiento del individuo en principios, valores y competencias, para lograr la explotación del potencial personal, profesional e intelectual en beneficio del cumplimiento de las metas institucionales.

## DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA LA SELECCIÓN DE ASPIRANTES A LA UNIDAD DE INTELIGENCIA TÁCTICA

La detallada ejecución de todos los componentes del modelo, permite integrar efectivamente las competencias laborales con los objetivos y metas de la organización, por lo que, los diferentes subsistemas de gestión de los recursos humanos deberán diseñarse en función de esas mismas competencias.

El concepto desarrollado anteriormente, permite abordar un análisis de diagnóstico utilizando los parámetros vistos, realizando una comparación entre la realidad actual y el deber ser de un modelo bien definido y estructurado.

### 1. Diagnóstico del modelo de gestión implementado por la Armada Nacional.

La estrategia implementada por el Comando de la Armada Nacional para la gestión del talento humano, a partir del año 2009, busco moldear el comportamiento dentro de la institución, entendiendo que de las relaciones interpersonales entre los integrantes, depende en gran medida que los propósitos concebidos en todas las instancias jerárquicas, así mismo las políticas institucionales del comandante de la Armada Nacional, consideran que la gestión del talento humano debe estar enfocada a la búsqueda de principios y valores como la honestidad, convicción, inquietud intelectual, capacidad de comunicación y confiabilidad, logrando explotar en cada uno de los integrantes un sentido de liderazgo basado en el compromiso y el ejemplo.

La misión y la visión de la Armada Nacional están definidas como:

“Misión: Contribuir a la defensa de la Nación a través del empleo efectivo de un poder naval flexible en los espacios marítimo, fluvial y terrestre bajo su responsabilidad, con el propósito de cumplir la función constitucional y participar en el desarrollo del poder marítimo y a la protección de los intereses de los colombianos.

Visión: Para el año 2019, la Armada Nacional mediante operaciones decisivas y contundentes habrá contribuido a la recuperación y consolidación de la paz y la seguridad democrática de los colombianos; habrá fortalecido su talento humano y tecnología naval hasta obtener la capacidad disuasiva y operacional necesaria para garantizar el uso legítimo de los espacios marítimo, fluvial del país; y será una institución admirada por la nación y líder en el desarrollo del poder marítimo nacional”(www.armada.mil.co)

Para el mismo año, la Armada Nacional inició en el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad conforme a lo establecido en la Norma Técnica de Calidad NTCGP 1000, la cual da las directrices a las entidades del sector público para la implementación del sistema de gestión de calidad establecidas por el gobierno nacional, convirtiéndose en una herramienta estratégica para el logro de los objetivos institucionales propuestos. La adopción del modelo de gestión de calidad en la Armada Nacional, incluía la implementación de la gestión del talento humano por competencias, misión ejecutada por el grupo asesor del Comando de la Armada, buscando avanzar en el desarrollo institucional con esquemas propios de desempeño organizacional de vanguardia, bajo estándares de calidad que contemplan aspectos puntuales como la eficacia, eficiencia y efectividad sobre una base de objetividad. De esta forma se inició un proceso de análisis y descripción de empleos, además de una estandarización y actualización de los manuales de funciones de todas las Unidades orgánicas de la Armada (Buques, Batallones, Bases Navales etc) desde el nivel directivo (comandante), hasta el nivel más bajo de cada Unidad. De igual forma, se

diseñó y estructuró el Diccionario de Competencias de la Armada Nacional, y se elaboró una campaña de difusión a todas las oficinas, departamentos y secciones de personal.

Sin embargo a pesar de la difusión de esta política, el subprocesos de reclutamiento de personal liderado por la Dirección de Reclutamiento y Reserva Naval – DIREN, establece dentro de su normatividad, la Constitución Política de Colombia, la Ley 48 de 1993, la cual reglamenta el servicio de reclutamiento y movilización; el Decreto 1790 de 2000; que regula las normas de carrera del personal de oficiales y suboficiales de las Fuerzas Militares, y finalmente el Decreto 1428 de 2007, donde se compilan todas las normas del decreto ley 1790 sobre normas de carrera e incorporación. Observando entonces que dentro de los documentos que respaldan y regulan la planificación y ejecución del subproceso de reclutamiento y selección, no se contempla la Gestión del Talento Humano por Competencias; de igual forma, para la gestión del talento humano del personal al interior de la organización, en lo que respecta a la capacitación, formación y desarrollo (ascensos, cursos de ley, promociones y traslados) tampoco se aplica la gestión por competencias, los procedimientos desarrollados por la Jefatura de Desarrollo Humano, Jefatura encargada de la gestión del talento humano, están basados en el cumplimiento de requisitos exigidos en los reglamentos y disposiciones ministeriales para tal fin, como por ejemplo tiempo de servicio, determinado tiempo de embarque, horas de vuelo o tiempo al mando de tropas, folio de vida y escalafón de cargos.

Quiere decir esto, que a pesar de un análisis y descripción de empleos, donde se ordenó a todas las Unidades subordinadas (Jefaturas, Direcciones, Departamentos – Fuerzas Navales, Brigadas,

Batallones, Flotillas, Buques) la implementación de un manual de funciones y competencias laborales, además de la difusión en todas las oficinas, departamentos y secciones de personal en toda la organización, la evaluación de comportamientos y conductas por competencias como parte integral de los subprocesos de reclutamiento, selección y administración del talento humano, no fue implementada dentro de un modelo ordenado y metódico; para el año 2010, dicha implementación fue declarada fallida, en razón que se tomaron diferentes componentes en forma aislada y no hubo una orientación hacia las competencias laborales. En el siguiente gráfico, se puede observar que existe una visión del nivel corporativo de implementar la gestión por competencias, sin embargo, los procesos son aislados y no aplican una orientación hacia las competencias laborales.

**CUADRO COMPARATIVO DEL MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO  
POR COMPETENCIAS AL INTERIOR DE LA ARMADA NACIONAL - MODELO DE GESTIÓN IMPLEMENTADO DENTRO DEL SISTEMA  
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD CONFORME LO ESTABLECIDO EN LA NORMA TÉCNICA DE CALIDAD NGTCGP 1000**

Aspectos relacionados con la implementación de un modelo de GTHC*.	Planeación de RR.HH.	Análisis y descripción de empleos.	Reclutamiento y selección.	Capacitación, formación y desarrollo.	Evaluación del desempeño.	Compensación y salarios.
<i>Comando Armada Nacional</i>	Establecido en las políticas institucionales y el visión de la Armada Nacional: "habrá fortalecido su talento humano" Subproceso delegado en la Jefatura de Desarrollo Humano - JEDHU.	Subproceso delegado en la Jefatura de Desarrollo Humano - JEDHU.	Subproceso delegado en la Jefatura de Desarrollo Humano - JEDHU.	Subproceso delegado en la Jefatura de Formación, Instrucción y Educación Naval - JINEN.	Subproceso delegado en la Jefatura de Desarrollo Humano - JEDHU. Y esta Jefatura a su vez en la Dirección de Personal - DIPER y la Junta Clasificadora de Personal - JUCLA.	Subproceso delegado en la Jefatura de Operaciones Logísticas - JOLA y la Oficina de Planeación de Desarrollo Humano - OPLADHU
<i>Dirección de Reclutamiento y Reserva Naval - DIREN</i>	Recibe el análisis de planeación de la Oficina de Planeación de Desarrollo Humano - OPLADHU, que incluye: a) Análisis de las necesidades de personal. b) Análisis de disponibilidad. c) Análisis de las necesidades netas. d) Programación de las medidas de cobertura.	NO APLICA.	a) Definición del perfil - SI APLICA b) Identificación fuentes de reclutamiento - SI APLICA c) Definición competencia a evaluar - <b>NO APLICA</b> d) Determinación de instrumentos de evaluación o pruebas - SI APLICA PERO <b>NO INCLUYE E.E.C.</b> e) Presentación de resultados - SI APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
<i>Jefatura de Desarrollo Humano - JEDHU</i>	Desarrolla la Planeación del Recurso Humano y lo difunde a DIREN, incluyendo: a) Análisis de las necesidades de personal. b) Análisis de disponibilidad. c) Análisis de las necesidades netas. d) Programación de las medidas de cobertura.	Efectua estas tareas a través de las Direcciones de Gestión Humana y Personal: a) Descripción del empleo. b) Definición de perfiles. c) Elaboración del MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES.	NO APLICA	NO APLICA (Desarrollado por la Jefatura de de Formación, Instrucción y Educación Naval - JINEN.)	Evaluación desarrollada por las Direcciones de Personal, Junta Clasificadora y la Dirección de Sanida Naval. <b>NO SE APLICA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES</b>	Treas asignadas de la Dirección de Prestaciones sociales. <b>NO APLICAN COMPENSACIÓN BASADAS EN COMPETENCIAS.</b> La determinación de rangos salariales esta definida por Decretos Ministeriales y Presidenciales. <b>NO APLICAN EL ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE EMPLEOS PARA AFECTAR LOS INDICES SALARIALES.</b>
<i>Jefatura de Inteligencia Naval</i>	Desarrolla procesos de planeación de recursos humanos a través de el Departamento de Personal de la Dirección Administrativa - DEPEIN, en subprocesos independientes a los diseñados por la JEDHU, generando problemas administrativos.	Efectua estas tareas a través del Departamento de Personal de la Dirección Administrativa de Inteligencia Naval DADIN - DEPEIN: a) Descripción del empleo. b) Definición de perfiles. c) Elaboración del MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES.	a) Definición del perfil - SI APLICA b) Identificación fuentes de reclutamiento - SI APLICA c) Definición competencia a evaluar - <b>NO APLICA</b> d) Determinación de instrumentos de evaluación o pruebas - SI APLICA PERO <b>NO INCLUYE E.E.C.</b> e) Presentación de resultados - SI APLICA	Tarea desarrollado por la Escuela de Inteligencia Naval	NO APLICA	NO APLICA
<i>Unidad de Inteligencia Táctica</i>	Desarrolla procesos de planeación de recursos humanos en subprocesos independientes a los diseñados por la JEDHU y por la Jefatura de Inteligencia Naval, generando problemas administrativos.	Cumple esta tarea durante proceso de difusión de los MANUALES DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES <b>El manual fue alborado pero NO es utilizado para la planeación del talento humano.</b>	a) Definición del perfil - <b>NO APLICA</b> b) Identificación fuentes de reclutamiento - SI APLICA c) Definición competencia a evaluar - <b>NO APLICA</b> d) Determinación de instrumentos de evaluación o pruebas - <b>NO APLICA Y NO INCLUYE E.E.C.</b> e) Presentación de resultados - SI APLICA	LA Unidad cuenta con autonomia de entrenamiento, pero la capacitación y formación se apoya en diferentes escuelas de formación, capacitación intermedia y avanzada.	NO APLICA	NO APLICA

Elaborado por CC David Restrepo - Fecha - 01-12-2013

Gráfica N°1 Cuadro comparativo Modelo de Gestión por Competencias en la Armada Nacional.  
Fuente: Elaboración propia. Restrepo, 11NOV2013

Este análisis permite proponer un modelo de prueba al nivel más bajo de la Organización, pero que tendría la capacidad autónoma de implementar los componentes de un modelo de GRHC, que aparte de tener la necesidad manifiesta de planeación de recursos humanos, revisar la descripción de puestos de trabajo, además de reclutar y seleccionar personal, también requiere con urgencia un plan de capacitación, formación y desarrollo del talento humano, que permita la evolución del personal en un plan de carrera dentro de la Jefatura de Inteligencia Naval.

## 2. Propuesta de mejora – Modelo de gestión basado en competencias

El cumplimiento constante de esta misión a través del tiempo, le permite consolidarse como una institución influyente en el entorno nacional y regional, siendo necesario para este logro, contar con un capital humano de condiciones personales, profesionales y técnicas únicas, además de un sin número de habilidades, y más importante aún, valores éticos que le permitan al individuo hacer sacrificios personales por el cumplimiento de las metas institucionales, sacrificios que inclusive van en contra de la integridad física, la cual se pone en riesgo en forma permanente. Aquí adquiere una importancia única la cultura organizacional de la Institución, la cual está fundamentada en fomentar el desarrollo personal de sus integrantes, materializado en el estímulo de la adquisición de conocimiento, lo cual permite ser más eficientes dentro de los procesos, en segunda instancia, la estandarización de procedimientos alineando los esfuerzos de todos sus integrantes en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Habiendo establecido que el talento humano es la herramienta principal de la Armada Nacional, empresa prestadora de servicios de defensa y seguridad de la soberanía nacional, cuyo objetivo actual es contribuir a la consolidación de la seguridad y la prosperidad del

pueblo colombiano, es importante mencionar cuales son los aspectos a tener en cuenta sobre el comportamiento ejemplar dentro de la institución; sus integrantes deben poseer características personales tales como la honestidad, convicción, iniciativa, capacidad de trabajo en equipo y sobre todo, confiabilidad en el ejercicio de sus responsabilidades y atribuciones. Uno de los beneficios que trae la gestión del talento humano por competencias es la flexibilidad de su estructura organizativa, capaz de reorientar sus objetivos y adaptar sus estrategias hacia los constantes cambios a los que se ve enfrentada y a la persistencia de patrones y procedimientos que se emplean para el cumplimiento de las tareas y objetivos de los procesos.

El Modelo tiene dos procesos, el proceso misional dirigido por el Departamento de Personal de la Jefatura – DEPIN, encargado de la planeación, ejecución, supervisión y control del mismo, además de referenciar toda la información estadística de las diferentes etapas del proceso; y un proceso de apoyo, direccionado por la Dirección de Contrainteligencia y la Unidad de Inteligencia Táctica. Unidades que aportan al proceso para la toma de decisiones. Ver grafica No.4. Mapa de procesos.

Adecuando el marco teórico a la propuesta, y entendiendo que la política institucional del nivel directivo (Comando de la Armada Nacional) es el derrotero a seguir, se procede entonces a la redefinición de la misión y visión de la organización (Unidad de Inteligencia Táctica):

**Misión** Efectuar misiones de reconocimiento especial, acción directa y explotación sensitiva de sitio, en contra de objetivos militares de alto valor estratégico – OMAVE y objetivos militares de interés nacional – OMINA, mediante el empleo efectivo y transparente de

técnicas de fuerzas especiales coordinadas y contundentes, con el propósito de cumplir su función constitucional y garantizar el cumplimiento de las misiones tácticas asignadas.

**Visión:** Para el año 2022 la Unidad de Inteligencia Táctica habrá contribuido de manera decisiva en la obtención de resultados estratégicos apoyando la consolidación de la paz y la seguridad, siendo una Unidad con talento humano profesional, altamente entrenado, afianzado en valores y principios, siendo una Unidad eficaz y transparente, moderna en armas, tecnología y organización, manteniendo el perfil de la Unidad a cubierto y bajo la mayor reserva con capacidad multipropósito en las áreas de reconocimiento, inteligencia, vigilancia y seguimiento.

2.1. Planeación del Recurso Humano: En esta etapa inicial del proceso, la UIT se apoya en el Departamento de Personal de la Jefatura de Inteligencia Naval DEPEIN para efectuar el planeamiento del recurso humano en el corto, mediano y largo plazo, creando una proyección acerca de la incorporación o desvinculación de oficiales y suboficiales, en términos cuantitativos y cualitativos. De igual forma se planifican los procesos de desarrollo de competencias laborales y adquisición de nuevos conocimientos. Además debe identificar las estrategias que permitan cubrir las vacantes necesarias y emprender las acciones para lograrlo. Esta evaluación debe efectuarse anualmente, para esto se deben seguir las siguientes etapas:

2.1.1. Análisis de las necesidades de personal: Teniendo en cuenta la Tabla de Organización y Equipo (TOE – Tabla que describe la cantidad de personas que integran una Unidad y su Estructura organizativa) de la UIT, el Departamento de Personal DEPEIN estudia las necesidades cuantitativas para determinar el número

de oficiales y suboficiales que se requieren para completar la TOE y el tiempo de su vinculación, y cualitativas, es decir qué competencias laborales se van a requerir para el ingreso a la Unidad, para desempeñar determinado tipo de funciones.

- 2.1.2. Análisis de disponibilidades: La UIT, debe revisar su Tabla de Organización y Equipo TOE, con el objetivo de identificar el número de personas que tiene la organización para el cumplimiento de las funciones, establecer que competencias poseen, cuales son más predominantes y cuales pueden ser desarrolladas con programas de formación y aprendizaje. Para facilitar este análisis la UIT debe ser apoyada por el grupo de psicólogos de la Dirección de Contrainteligencia, quienes deben estudiar a los oficiales y suboficiales orgánicos para establecer las variables que permitan efectuar el análisis de cómo se van a potencializar las competencias a través de la formación al interior de la Unidad.
- 2.1.3. El análisis de las necesidades netas: Adecuada realización de las etapas iniciales del planeamiento del recurso humano, dotara al Departamento de Personal de la Jefatura de Inteligencia Naval, de las herramientas necesarias para determinar la cantidad de vacantes que hay en la Unidad, de igual forma las necesidades de traslado de integrantes que ya han cumplido su proceso dentro de la organización.
- 2.1.4. La programación de medidas de cobertura: Finalmente, dentro del componente inicial del modelo, el Departamento de Personal puede recomendar al mando

superior (Jefatura de Inteligencia Naval) y a la Unidad estudiada (Unidad de Inteligencia Táctica), que se han identificado las necesidades del recurso humano, detectando que es preciso tomar acciones de selección y vinculación, capacitación o desvinculación, etc.

2.2. Análisis y descripción de empleos: Este ejercicio debe ser realizado en conjunto entre el Departamento de Personal y la Unidad Táctica, a través del método mixto (Observación directa y entrevista) diseñado para describir los puestos de trabajo dentro de la Unidad luego de reunir y analizar información sobre.

2.2.1. Contenidos del empleo: El empleo está diseñado para oficiales y suboficiales especializados en la infantería de marina, con entrenamiento en operaciones especiales de combate, personas con un alto grado de motivación personal, con altas expectativas profesionales e institucionales; deben ser líderes que transmitan su vocación por el servicio y sobre todo que desarrollen el ejemplo como herramienta de autoridad moral en el ejercicio del mando. Además de esto, el puesto de trabajo requiere de personas con carácter, prudencia, con capacidad en el manejo de crisis y toma de decisiones bajo presión; los rasgos de la personalidad deben estar bien estructurados, ya que deben estar preparados para enfrentar las situaciones más críticas del combate, y desenvolverse de manera eficiente y productiva en situaciones de alto riesgo; La estabilidad emocional es fundamental para lograr un equilibrio psicológico que evite caer en situación de Trastorno por Estrés Postraumático – TEPT.

### 2.2.2. Tareas a realizar:

- 2.2.2.1. Aplicación del procedimiento de comando.
- 2.2.2.2. Aplicación proceso militar para la toma de decisiones.
- 2.2.2.3. Inserciones y extracciones marítimas, fluviales y aéreas.
- 2.2.2.4. Reconocimiento especial.
- 2.2.2.5. Acción directa.
- 2.2.2.6. Tiro de alta precisión.
- 2.2.2.7. Combate urbano y combate cercano.
- 2.2.2.8. Instrucción y entrenamiento militar.
- 2.2.2.9. Abordaje a plataformas a flote.
- 2.2.2.10. Rescate de rehenes.

### 2.2.3. Requerimientos específicos:

- 2.2.3.1. Buzo táctico de segunda clase.
- 2.2.3.2. Comando anfibio.

2.2.4. Contexto en que se desempeñan las tareas: Las tareas se desarrollan en el contexto de las misiones de combate de mayor riesgo y peligro, los equipos de reconocimiento especial siempre va a ejecutar las misiones enfrentando una amenaza (Agentes generadores de violencia tipo ONT-FARC – ONT ELN y/o BACRIM) en desventaja numérica, en áreas rurales y semiurbanas, con un alto grado de estrés, exigencia física y mental, normalmente bajo condiciones topográficas y climáticas adversas.

## 2.2.5. Competencias que se requieren para el desempeño:

### 2.2.5.1. Competencias Institucionales (Cardinales):

- 2.2.5.1.1. Trabajo en equipo.
- 2.2.5.1.2. Iniciativa orientada al logro.
- 2.2.5.1.3. Flexibilidad frente al cambio.

### 2.2.5.2. Competencias Específicas:

- 2.2.5.2.1. Búsqueda de información.
- 2.2.5.2.2. Autocontrol
- 2.2.5.2.3. Solución de problemas.

Este componente del modelo de gestión es un condicionante para la adecuada planeación y realización de los procesos de reclutamiento y selección, buscando armonía entre las necesidades de personal de la organización con el criterio de calidad, aportando información relevante para determinar los planes de capacitación y desarrollo. La descripción final de los puestos de trabajo se consigna en un documento que acorde con la Administración Pública colombiana se denomina Manual Específico de Funciones y Competencias Laborales (ley 909 de 2014, título III, artículo 19). En la siguiente gráfica uno de los puestos de trabajo incluidos en el manual de funciones de la UIT, actualizado durante la presente investigación.

**MANUAL DE FUNCIONES - PILOTO DE LANCHAS DE OPERACIONES ESPECIALES**

 <b>ARMADA NACIONAL REPUBLICA DE COLOMBIA</b>		<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>			
Código: GEHUCO-FT-905-JEDHU-V01		Proceso (s) : Gestión Humana por Competencias		Rige del: 01 Enero de 2014	
				Página 1 de 2	
<b>I. PERFIL DEL CARGO</b>					
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>					
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>		PILOTO LANCHAS DE Op. ESPECIALES			
<b>DEPENDENCIA:</b>		UNIDAD DE INTELIGENCIA TÁCTICA			
<b>CARGO JEFE INMEDIATO O JEFATURA:</b>		COMANDANTE EQUIPO			
<b>NUMERO DE PUESTOS DE TRABAJO:</b>		1			
<b>GRADO:</b>		CABO PRIMERO - SARGENTO SEGUNDO			
<b>II. FUNCIONES</b>					
<b>2. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</b>			<b>PERIODICIDAD</b>	<b>TIPO</b>	
DESEMPEÑARSE COMO PILOTO DE NODRIZA DEL DESTACAMENTO DE INSERCIÓN					
RESPONDER POR LA CORRECTA OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LOS BOTES, MOTORES FUERA DE BORDA Y MATERIAL ASOCIADO QUE LE SON ASIGNADOS.					
REALIZAR TODOS LOS TRABAJOS Y MANTENIMIENTOS QUE SEAN NECESARIOS PARA MANTENER LOS BOTES EN MÁXIMO GRADO DE OPERATIVIDAD Y ALISTAMIENTO.					
VERIFICAR EL MATERIAL UTILIZADO EN LAS OPERACIONES, COMISIONES Y ACTOS DEL SERVICIO AL SER REINTEGRADO POR EL PERSONAL QUE LO UTILIZA.					
RESPONDER POR LA ACTUALIZACIÓN PERMANENTE DE LA DOCUMENTACIÓN A SU CARGO.					
ASESORAR AL COMANDANTE DE SU EQUIPO EN TODO LO REFERENTE A LOS MOTORES DE SUS UNIDADES A FLOTE COMO MANTENIMIENTOS PREVENTIVOS, HORAS DE USO ETC.					
INFORMAR Y ELEVAR REQUERIMIENTOS DE MATERIAL O SERVICIOS TÉCNICOS PARA REPARACIÓN O MANTENIMIENTO DE BOTES.					
<b>CONVENCIONES :</b>		<b>PERIODICIDAD</b>	<b>TIPO DE FUNCION</b>	Diaria (d) Ejecución (e)	Mensual (m) Análisis (a)
				Semestral (s) Dirección (d)	Anual (An) Control (c)
<b>III. REQUISITOS MÍNIMOS</b>					
<b>3.1 EDUCACION</b>					
TECNOLOGO EN EDUCACIÓN Y FORMACION MILITAR					
<b>3.2 FORMACIÓN</b>					
BUZO TÁCTICO DE SEGUNDA CLASE - COMANDO ANFIBIO					
<b>3.3 EXPERIENCIA LABORAL</b>					
5 AÑOS					
<b>IV. COMPETENCIAS</b>					
<b>4.1. COMPETENCIAS INSTITUCIONALES CARDINALES</b>		<b>NIVEL</b>			
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
2	Vocación de Servicio				
3	Trabajo en Equipo				
4	Iniciativa Orientada al Logro				
5	Flexibilidad Frente al Cambio				
<b>4.2. COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>		<b>NIVEL</b>			
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1	Busqueda de información				
2	Autocontrol				
3	Solución de problemas				
<b>OBSERVACION:</b>					
PARA DETERMINAR EL NIVEL DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES ES NECESARIO REMITIRSE AL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE LA ARMADA NACIONAL.					
<b>V. NOTA DE CAMBIO:</b>					
Elaboró		Revisó		Aprobó	
COMANDANTE EQUIPO		COMANDANTE UNIDAD TÁCTICA		CUIT	
Fecha:		Fecha:		Fecha:	

FUENTE: ELABORACION PROPIA - CCEIA DAVID RESTREPO - 11-15-2013

Gráfica N°2 Descripción de puesto de trabajo “Piloto de Lancha de Op. Esp”.

Fuente: Elaboración propia basado en Manual de Funciones UIT 2010 – CC David Restrepo-11-15-13

2.3. Reclutamiento y selección: Habiendo desarrollado los dos componentes iniciales del modelo de gestión, avanzamos hacia la etapa de reclutamiento y selección, teniendo una necesidad de personal detectada en el ejercicio de planeación del recurso humano, es necesario escoger dentro de la misma organización (fuentes internas) al personal más idóneo para desempeñar las tareas y funciones establecidas, para esto se requiere de un proceso de selección que permita cubrir la, o las vacantes con los oficiales y suboficiales que más se adecuen a los requerimientos previamente delimitados. Podemos definir proceso de selección según (Asonera C, 1996) como “aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos – a los que denominamos- candidatos- que les diferencian de otros y les hacen más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional”.

Teniendo en cuenta la anterior definición, se constituye entonces un proceso que incluye el reclutamiento, orientados a la atracción e identificación de candidatos potenciales a la UIT, la aplicación de dichos procedimientos para clasificar y escoger los candidatos que tengan mayor capacidad de adaptación a las exigencias del cargo para finalmente vincularlos a la Unidad. Para lograr esto de manera eficiente es necesario seguir los siguientes pasos:

2.3.1. Definición del perfil: Definido y descrito en el segundo componente del modelo propuesto, y plasmado en el manual de funciones de la UIT, siendo necesario cada

vez que se vaya a repetir el proceso de selección, revisar y actualizar el manual, ya que los cargos y empleos son variables acuerdo con la dinámica y evolución de la Armada Nacional, la Jefatura de Inteligencia y las funciones y roles que se desempeñan.

2.3.2. Identificación de las fuentes de reclutamiento: Se consideran únicamente como fuentes internas, las cinco Unidades Militares de Operaciones Especiales con que cuenta la Armada Nacional, habiendo sido elegidas por la necesidad que los aspirantes cuenten con experiencia operacional mínima en zonas de orden público, además de los requisitos específicos definidos en el análisis y descripción del puesto, las fuentes internas son:

2.3.2.1. Batallón de Fuerzas Especiales de Infantería de Marina.

2.3.2.2. Agrupación de Fuerzas Especiales Urbanas No. 1.

2.3.2.3. Agrupación de Fuerzas Especiales Urbanas No. 2.

2.3.2.4. Unidad Especial de Botes.

2.3.2.5. Agrupación de Fuerzas Especiales Antiterroristas Urbanas – AFEAU.

Estas unidades permiten preseleccionar candidatos con la formación básica, intermedia y avanzada en técnicas de combate especial, además de encontrar personal con condiciones profesionales bien estructuradas y competencias laborales en niveles superiores al promedio, considerando las demás unidades de la Infantería de Marina.

2.3.3. Definición de competencias a evaluar:

2.3.3.1. Trabajo en equipo: Demuestra la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, participando activamente en la consecución de las metas y el logro de las estrategias institucionales, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo de trabajo. Ver tabla No.1.

**DEFINICION DE COMPETENCIAS A EVALUAR - TRABAJO EN EQUIPO**

TRABAJO EN EQUIPO	
COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS A EVALUAR	
NIVEL 2	NIVEL 3
2a. Solicita opinion de los miembros de su equipo de trabajo.	3.a Orienta los esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos de su equipo de trabajo y de la entidad como un todo.
2b. Escucha y valora los diferentes puntos de vista. Crea buen clima dentro del grupo, valora las ideas y experiencias ajenas.	3b. Se mantiene actualizado en la información y procesos necesarios a la realización de sus funciones y las del área, para aportar a las decisiones del equipo de trabajo y al logro de los objetivos.
2c. Comparte conocimiento e información util y relevante para el equipo de trabajo en la consecución de objetivos comunes.	3c. Coopera y muestra disponibilidad para motivar y ayudar a otros miembros del equipo de trabajo con el fin de anuar esfuerzos hacia un objetivo comun.
2d. Demuestra una actitud receptiva y abierta frente a las decisiones y las metodologías adoptadas por el equipo de trabajo.	3d. Maniente una actitud abierta para aprender de los otros y solicita opiniones e ideas de los demas a la hora de tomar decisiones.
2e. Realiza sus labores teniendo en cuenta la repercusión de las mismas en la consecución de los objetivos grupales.	3e. Adquiere compromisos con el equipo de trabajo, y con su ejemplo fomenta la participación activa en los demas.
2f. Esta atento a las necesidades de los integrantes de su equio de trabajo y se encuentra dispuesto a apoyarlos.	
2g. Se preocupa por lograr consensos y cuida el buen clima entre los miembros de su área.	
NIVELES DE APLICACIÓN COMPETENCIAS INSTITUCIONALES	
NIVEL 2: SUBOFICIALES	NIVEL 3: OFICIALES

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA - CC DAVID RESTREPO - 15-11-13

Tabla N°1 Descripción de comportamientos asociados a la competencia “Trabajo en equipo”.

Fuente: Elaboración propia basado en Diccionario de competencias Armada Nacional.

2.3.3.2. **Iniciativa orientada al logro:** Es la disponibilidad permanente para buscar los resultados institucionales, fijándose metas desafiantes y estándares de excelencia. Actúa con anticipación frente a los obstáculos y oportunidades, evitando el agravamiento de las situaciones, enriqueciendo los productos y servicios, haciendo que estos sean distintivos y constituyan un sello institucional. Muestra perseverancia y sentido de urgencia para el logro de los resultados aun en situaciones de alta exigencia. Ver tabla No.2

**DEFINICION DE COMPETENCIAS A EVALUAR - INICIATIVA ORIENTADA AL LOGRO**

INICIATIVA ORIENTADA AL LOGRO	
COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS A EVALUAR	
NIVEL 2	NIVEL 3
2A. Participa en la definición de sus metas y logra resultados con alto grado de eficiencia.	3a. Planifica las actividades previendo incrementar la competitividad de las institución y la satisfacción de los clientes.
2b. Planifica su trabajo para garantizar su cumplimiento.	3b. Trabaja para exceder las metas y persiste en lograr los estándares de excelencia. Promueve la búsqueda de mejores formas de hacer las cosas.
2c. Adopta medidas para evitar problemas inminentes o aprovechar una oportunidad. Supera los obstáculos, manteniéndose firme en lo encomendado hasta lograrlo.	3c. Define objetivos y prioridades que maximicen el uso de los recursos disponibles.
2d. Hace cambios específicos en los métodos o procedimientos de trabajo, para mejorar el desempeño y entregar resultados oportunamente.	3d. Contempla la aparición de problemas o dificultades y se prepara para hacerles frente. Aporta soluciones diferentes y novedosas.
2e. Utiliza herramientas que ayudan al mejoramiento del trabajo y su productividad.	3e. Revisa periódicamente el cumplimiento de sus objetivos a través de indicadores de gestión y análisis del rendimiento.
2f. Expone diferentes alternativas para enfrentar los problemas cotidianos.	3f. Genera espacios de comunicación en su área y en otras para la solución de problemas.
2g. Mantiene un alto desempeño aun en situaciones de conflicto o alta tensión.	3g. Interviene con agilidad para resolver una situación de crisis. Aprovecha y optimiza los recursos.
2h. Trabaja con perseverancia incluso cuando no está obligado a hacerlo o cuando la situación se complica.	3h. Aprovecha cada ocasión para implantar una mejora de corto y mediano plazo. Implementa proyectos y los lleva a término.
2i. Va más allá de las exigencias de su cargo, acepta tareas adicionales.	
NIVELES DE APLICACIÓN COMPETENCIAS INSTITUCIONALES	
NIVEL 2: SUBOFICIALES	NIVEL 3: OFICIALES

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA - CC DAVID RESTREPO - 15-11-13

Tabla N°2 Descripción de comportamientos asociados a la competencia “Iniciativa”.

Fuente: Elaboración propia basado en Diccionario de competencias Armada Nacional.

2.3.3.3. Flexibilidad frente al cambio: Disposición de aceptar situaciones nuevas y asumir los cambios institucionales positiva y constructivamente, adaptando su propia conducta. Puede valorar diferentes puntos de vista y permanecer dispuesto asumir el cambio en las condiciones del entorno y de nueva información. Ver Tabla No.3.

**DEFINICION DE COMPETENCIAS A EVALUAR - FLEXIBILIDAD FRENTE AL CAMBIO**

FLEXIBILIDAD FRENTE AL CAMBIO	
COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS A EVALUAR	
NIVEL 2	NIVEL 3
2a. Implementa en forma rápida los cambios que plantea la institución con una actitud positiva.	3a. Se integra con facilidad a distintos contextos, roles, situaciones, medios y/o equipos de trabajo.
2b. Explora y examina alternativas de solución a problemas cotidianos. Abandona sus propias ideas cuando es claro que las otras son mejores.	3b. Aprende de sus errores aplicando su capacidad para revisar críticamente su actuar.
2c. Altera los procedimientos normales de su labor, para ajustarse a una situación específica y responder a las necesidades del equipo de trabajo y la institución.	3c. Revisa sus métodos de trabajo y los modifica para ajustarse a los cambios.
2d. Tiene habilidades para generar respuestas nuevas o adoptar soluciones conocidas frente a nuevas situaciones.	3d. Propone acciones objetivas y acertadas frente a nuevas situaciones.
2e. Responde abiertamente y con confianza frente a situaciones de ambigüedad e incertidumbre.	3e. Acuerda cambiar sus planes y objetivos en respuesta a las nuevas situaciones.
	3f. Reta el status quo.
	3g. Propone a otros nuevas formas de proceder.
NIVELES DE APLICACIÓN COMPETENCIAS INSTITUCIONALES	
NIVEL 2: SUBOFICIALES	NIVEL 3: OFICIALES

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA - CC DAVID RESTREPO - 15-11-13

Tabla N°3 Descripción de comportamientos asociados a la competencia “Flexibilidad”.  
Fuente: Elaboración propia basado en Diccionario de competencias Armada Nacional.

2.3.3.4. **Búsqueda de información:** Actúa dirigido por el deseo y la necesidad de saber más acerca de las cosas, la gente, los asuntos o las situaciones. Va más allá de las preguntas de rutina o lo normalmente requerido por el trabajo. Profundiza o insiste para conseguir la información precisa, resolver discrepancias, clarificar situaciones y presentar un concepto o recomendación adecuada e integral. Acude al entorno en búsqueda de oportunidades o información que pueda ser útil para sus resultados, productos o servicios en situaciones actuales o futuras. Ver Tabla No.4.

**DEFINICION DE COMPETENCIAS A EVALUAR - BUSQUEDA DE INFORMACIÓN**

BUSQUEDA DE INFORMACIÓN	
COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS A EVALUAR	
NIVEL 1	NIVEL 2
1a. Solicita información actualizada, datos vinculados y todo aquello que considere pertinente para enriquecer su tarea.	2a. Aborda personalmente la investigación de un problema o situación.
1b. Busca y pregunta abiertamente a personas involucradas en la situación, que puedan aportar información valiosa para su trabajo.	2b. Busca e identifica diferentes contactos y es paciente y constante hasta obtener las respuestas que busca.
1c. Se sirve de fuentes disponibles de información, sistemas, documentos y evalúa con criterio la utilidad de la misma.	2c. Solicita información adicional necesaria para esclarecer una situación o problema.
1d. Revisa las fuentes de información disponible y utiliza la información que tiene a mano.	2d. Consulta a aquellas personas que conocen de cerca el tema cuando busca información.
1e. Registra y archiva sistemáticamente la información colectada.	2e. Se pregunta acerca de problemas que otros han ignorado y busca la información necesaria para proponer respuestas o soluciones.
1f. Hace uso de las herramientas disponibles para la búsqueda de información.	2f. Análisis y establece elementos de relación o incoherencia relevantes para la situación.
1g. Resuelve o inconsistencias en la información a través de preguntas.	2g. Manifiesta interés en obtener información complementaria por parte de las personas a quienes consulta.
	2h. Toma en cuenta las recomendaciones que podrían aportar información pertinente.
	2i. Implementa métodos de recolección de información para el cumplimiento satisfactorio de su tarea.
NIVELES DE APLICACIÓN COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
NIVEL 1: SUBOFICIALES	NIVEL 2: OFICIALES

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA - CC DAVID RESTREPO - 15-11-13

Tabla N°4 Descripción de comportamientos asociados a la competencia “Búsqueda de Info”.  
Fuente: Elaboración propia basado en Diccionario de competencias Armada Nacional.

2.3.3.5. Autocontrol: Es la capacidad para mantener las emociones bajo control ante situaciones difíciles o de provocación (trabajo bajo presión, hostilidad), y resistir con vitalidad en condiciones de estrés, y permanece enfocado en el logro de los objetivos personales o institucionales. Tiene conocimiento de sí mismo de sus capacidades y de sus limitaciones. Ver Tabla No.5.

### DEFINICION DE COMPETENCIAS A EVALUAR - AUTOCONTROL

AUTOCONTROL	
COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS A EVALUAR	
NIVEL 1	NIVEL 2
1a. Es paciente, permanece tranquilo y observa, cuando la situación es difícil.	2a. Actúa sobre las causas que le generan emociones o sentimientos de tensión para manejar mejor las situaciones.
1b. Invita a la reflexión cuando la situación es particularmente emotiva o conflictiva.	2b. Domina los sentimientos de tensión y continúa enfocado en su trabajo, a pesar de situación de estrés o presión.
1c. Se mantiene enfocado en resolver los asuntos por medio del diálogo constructivo más que en defender las posiciones.	2c. Identifica los sentimientos asociados a los conflictos entre los individuos.
1d. Mantiene una actitud positiva ante las dificultades. Abiertamente invita a otros a exponer sus puntos de vista.	2d. Puede detectar signos de ansiedad y estrés en las demás personas.
1e. Consigue controlar o canalizar la intensidad de sus emociones tales como: frustración, ira o estrés.	2e. Busca y encuentra puntos comunes de argumentación.
1f. Mantiene hábitos sanos del manejo del estrés (ejercicios, deportes, otras actividades)	2f. Expresa sus ideas y argumentos de manera directa y asertiva.
1g. Se interesa por propiciar espacios o actividades para desarrollar un mayor conocimiento de sí mismo.	2g. Confronta las dificultades sin postergarlas.
	2h. Adopta actitudes más políticas que faciliten la discusión y no promuevan la confrontación personal.
	2i. Elabora escenarios de simulación para identificar las debilidades que podrían conducirle a la pérdida de control.
NIVELES DE APLICACIÓN COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
NIVEL 1: SUBOFICIALES	NIVEL 2: OFICIALES

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA - CC DAVID RESTREPO - 15-11-13

Tabla N°5 Descripción de comportamientos asociados a la competencia “Autocontrol”.  
Fuente: Elaboración propia basado en Diccionario de competencias Armada Nacional.

2.3.3.6. Solución de problemas: Capacidad para realizar un análisis sistémico de las situaciones y problemas, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas, proponiendo las soluciones de mayor calidad en el plazo fijado, actuando con equilibrio frente a las necesidades y soluciones y con sensibilidad en el trato interpersonal. Ver Tabla No.6.

**DEFINICION DE COMPETENCIAS A EVALUAR - SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	
COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS A EVALUAR	
NIVEL 1	NIVEL 2
1a. Identifica problemas cotidianos de su puesto de trabajo, busca y identifica las causas.	2a. Usa la lógica y un método para obtener información, analiza las causas y genera alternativas de entendimiento y solución.
1b. Escucha en forma activa a las personas, antes de emitir juicios.	2b. Analiza información poco usual e integra datos aparentemente incoherentes. Decide sobre la base de información contrastada.
1c. Usa su sentido común con criterio, siguiere alternativas de solución a los problemas habituales e implementa planes de solución a su alcance.	2c. Identifica causas y motivaciones personales que pueden dificultar la solución de problemas.
1d. Considera toda evidencia y el contexto en el cual el problema ocurre para encontrar las soluciones.	2d. Lee el lenguaje corporal, tono de voz y detecta signos de conflicto, duda e inconformidad de las personas, con la solución planteada e invita a la conversación abierta.
1e. Busca orientación de los líderes para resolver problemas complejos, ambiguos o novedosos.	2e. Elimina o neutraliza la emotividad en el análisis y consideración de las soluciones. Busca la opinion de otros y promueve la objetividad.
1f. Es capaz de efectuar cambios sencillos en sus actividades cotidianas y los sustenta.	2f. Establece momentos y criterios para el seguimiento a las soluciones.
NIVELES DE APLICACIÓN COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
NIVEL 1: SUBOFICIALES	NIVEL 2: OFICIALES

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA - CC DAVID RESTREPO - 15-11-13

Tabla N°6 Descripción de comportamientos asociados a la competencia “Solución de problemas”.

Fuente: Elaboración propia basado en Diccionario de competencias Armada Nacional.

2.3.4. Determinación de los instrumentos de evaluación: Subproceso estructurado por la sección de operaciones de la UIT, área de instrucción y entrenamiento, donde se definen los instrumentos de evaluación y las etapas del subproceso de selección como parte del modelo de gestión:

2.3.4.1. Elaboración listado inicial de candidatos: Este listado es el resultado del primer sondeo de candidatos encontrados en las Unidades militares incluidas en el listado de fuentes internas de reclutamiento, que por voluntad propia quieren hacer parte del proceso. Este listado debe ser generado por la UIT y enviado al Departamento de Personal de la Jefatura de Inteligencia Naval – DEPEIN para control y radicación a la Dirección de contrainteligencia para la ejecución de la siguiente etapa.

2.3.4.2. Prueba de confiabilidad: La Armada Nacional y en concreto la Dirección de Contrainteligencia, exige la prueba de confiabilidad (Polígrafo) dada la necesidad apremiante de contar con funcionarios confiables en cuanto al manejo de información de carácter reservado, confidencial, secreto y ultra secreto. Aprobar esta prueba se constituye en requisito excluyente dentro del subproceso.

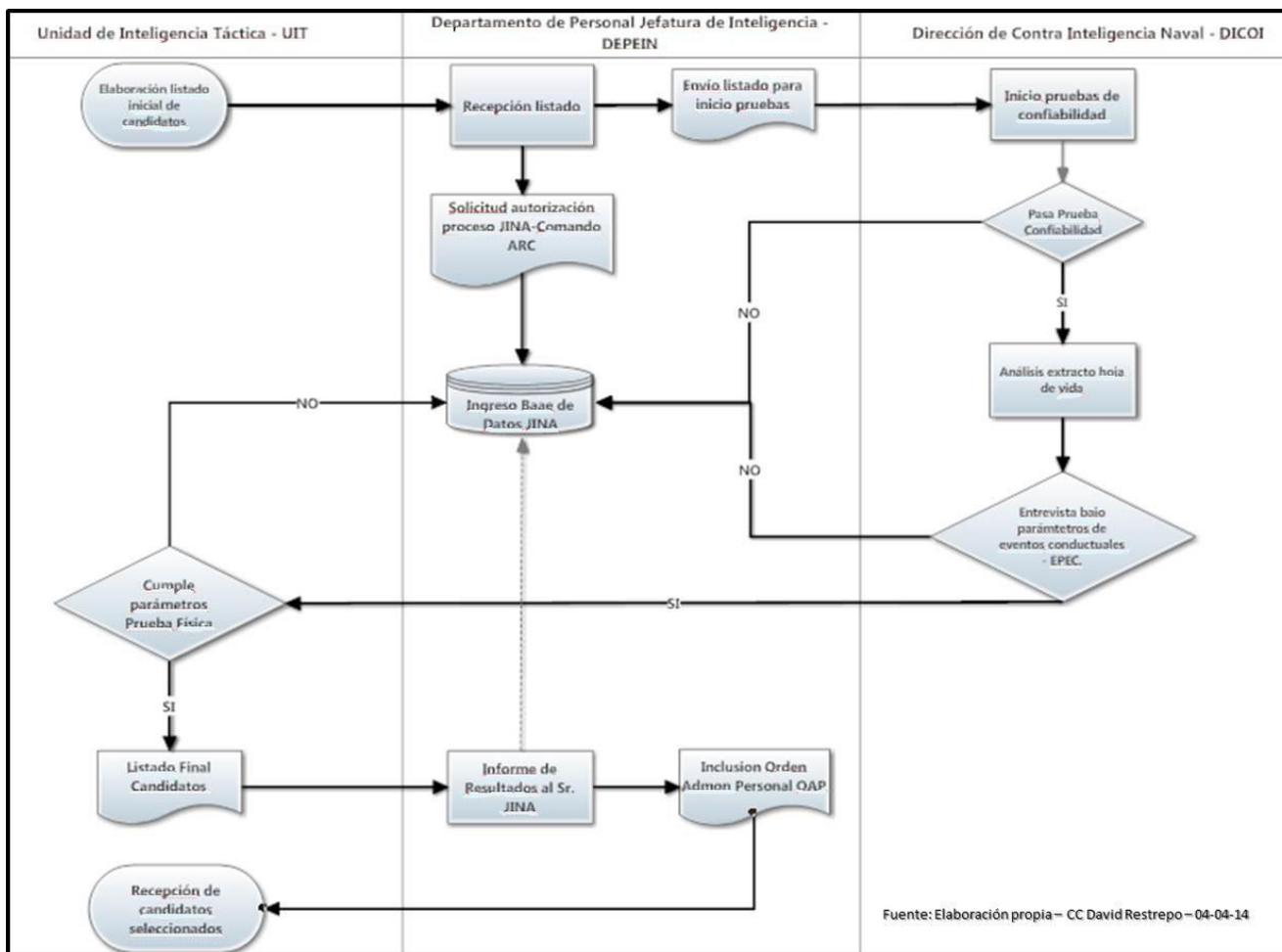
2.3.4.3. Análisis del extracto de hoja de vida: Etapa que tiene como objetivo analizar los comportamientos pasados, anotaciones, felicitaciones y anotaciones de mérito o demerito que se encuentran plasmadas en el

extracto de hoja de vida de los candidatos, con el propósito de establecer un posible patrón de comportamiento ante situaciones de riesgo. Esta etapa del subproceso debe ser elaborada por la Dirección de Contrainteligencia, tanto el requerimiento reservado de los extractos a la Dirección de personal de la Armada - DIPER, como su respectivo análisis. Terminado este análisis se alimentan los perfiles de cada candidato, logrando pasar a la siguiente etapa con más elementos de juicio para la toma de decisiones.

- 2.3.4.4. Entrevista bajo parámetros de incidentes críticos: La dirección de contrainteligencia con su departamento de psicología, debe implementar la técnica de entrevista de incidentes críticos como una herramienta cuya función principal es la evaluación de competencias laborales (conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos) y que por su estructura, es capaz de proveer información sobre el comportamiento y habilidades reales de los entrevistados. Una vez esta Dirección consolide el resultado de la prueba de confiabilidad y de la entrevista de incidentes críticos, debe enviar los resultados parciales a DEPEIN.
- 2.3.4.5. Prueba física: Continuando con el proceso DEPEIN, informa a la UIT para iniciar las pruebas físicas, siendo este parámetro fundamental para asegurar que los candidatos pueden rendir las exigencias de las tareas que deben desempeñar al interior de la UIT, los candidatos deben superar la

prueba física establecida por la Armada Nacional acuerdo la tabla de edad, talla y peso con un promedio mínimo de 95%. Siendo requisito excluyente, no pasar este porcentaje.

- 2.3.4.6. Confección de informes sobre candidatos finales: Consolidada la información tanto de la Dirección de Contrainteligencia como de la UIT, el Departamento de Personal de la Jefatura de Inteligencia Naval debe definir el listado final de candidatos, en caso de que los candidatos aptos, superen la cantidad de vacantes, debe tomar como prioridad de decisión, los candidatos de que obtengan la mejor valoración en las entrevistas, como segundo parámetro de escogencia serían los resultados de la prueba física.
- 2.3.5. Presentación de resultados: Es desarrollada por el Departamento de Personal de la Jefatura de Inteligencia DEPEIN y tiene como propósito exponer al Jefe de Inteligencia Naval los resultados finales del subproceso de selección, para proceder con los trámites administrativos ante el Segundo Comando de la Armada Nacional para elaborar el acto administrativo que traslada a los candidatos de sus respectivas Unidades de origen hacia la Jefatura de Inteligencia Naval, para su posterior destinación especial a la Unidad de Inteligencia Táctica. A continuación se observa la representación gráfica del proceso de selección, gráfica N°3.



Gráfica N°3 Flujograma de proceso – Selección.

Fuente: Elaboración propia basado en el Ensayo de Grado CC David Restrepo.

2.4. Capacitación, formación y desarrollo: En esta etapa del modelo, se busca bajar del nivel directivo (Comando de la Armada Nacional) las políticas y acciones destinadas a estimular el desarrollo de competencias laborales, en sincronía con el logro de los objetivos institucionales; ¿porque es necesario bajar de nivel estos lineamientos? Porque se observa una conciencia clara en el nivel superior de la organización, pero una pobre implementación y aplicación en los niveles intermedios y bajos de la institución, de igual forma, la capacitación, la formación y el desarrollo está orientado al avance

profesional en el marco de las políticas de promoción y de carrera militar dentro de la organización.

En este componente del modelo, La Unidad de Inteligencia Táctica, tiene como meta, crear las condiciones para hacer que el perfil de los oficiales y suboficiales se adecue al perfil de conocimientos y competencias de la organización y del puesto que cada uno desempeña, adaptándolo a los permanentes cambios. Esto será implementado con el empleo de métodos dentro y fuera del trabajo normal en la Unidad, así

#### 2.4.1. Métodos dentro de la Unidad de Inteligencia Táctica:

- 2.4.1.1. Coaching: El comandante de la Unidad asume el rol de entrenador para desarrollar las capacidades de sus empleados, apoyándose para esta labor en el Sargento Mayor de Comando (suboficial con más antigüedad y experiencia laboral dentro del grupo)
- 2.4.1.2. Rotación de puestos: A través de la sección de personal de UIT, los suboficiales se desempeñan temporalmente en otro puesto de trabajo, para esto, asigna cargos adicionales o suplementarios, dejando la respectiva anotación en el folio de vida del suboficial.
- 2.4.1.3. Asignación a proyectos especiales: El comandante de la Unidad emplea este método para mejorar procesos dentro de la Unidad, fomentar el trabajo en equipo y el liderazgo individual. La asignación de estos

proyectos serán ordenados a partir del inicio de cada lapso evaluable de los oficiales y suboficiales, integrando los objetivos anuales que exigen los reglamentos de evaluación y clasificación, los cuales deben quedar registrados en el folio de vida de cada integrante, con el componente de formación y desarrollo de modelo de competencias propuesto.

#### 2.4.2. Métodos fuera de la Unidad de Inteligencia Táctica:

2.4.2.1. Cursos formales de capacitación: Planeados y coordinados a través de DEPEIN, la UIT enviaría a oficiales y suboficiales para que se realicen entrenamientos en habilidades específicas y a la obtención de conocimientos requeridos para el cumplimiento de las metas de la organización.

2.5. Evaluación del desempeño: En la propuesta de mejora este componente tiene como propósito controlar y administrar el desempeño de los empleados hacia su desarrollo personal y profesional, buscando optimizar de manera permanente los resultados de la Unidad Táctica, aprovechando de la mejor forma posible el recurso humano disponible. Ahora bien, por tratarse de una Unidad militar subordinada en todos los aspectos administrativos y operacionales, en el tema de evaluación del talento humano, la UIT debe regirse por la Disposición No.038 de 2003 - Por la cual se establecen parámetros para el diligenciamiento y trámite de los documentos del proceso de evaluación y clasificación para el personal de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares

aprobados por Resolución No. 1382 del 25 de Septiembre de 2001, la escala de valores e indicadores de que tratan los Artículos 30, 36 y 76 del Decreto 1799 de 2000 decretos y disposiciones establecidos por el Ministerio de Defensa Nacional. Por tal motivo, no se incluirá dentro de la propuesta de mejora del modelo de gestión, este componente.

2.6. Compensaciones y salarios: Dada la naturaleza de la Organización a la cual se aporta el modelo de gestión, la gestión de compensaciones salariales se rige por la ley 4ª de 1992 y en adición el Decreto No. 1017 del 21 de mayo de 2013, por el cual se fijan los sueldos para el personal de oficiales y suboficiales de las Fuerzas Militares. Por lo tanto no se pretende abarcar dentro de la propuesta de mejora, un plan de gestión salarial.

### 3. CONCLUSIONES.

La evolución y profesionalización de la doctrina militar, cada vez más estructurada y ajustada a los modelos administrativos actuales, necesariamente exige que la preparación del personal este más acorde con los niveles de competitividad que demandan las empresas y organización como la Armada Nacional, evolucionado y entendiendo que la gestión por competencias, y el adecuado manejo del talento humanos constituyen una ventaja competitiva para la empresa a largo plazo.

Dicho esto, podemos determinar durante el análisis de diagnóstico que se evidencian problemas claros y evidentes de difusión y aplicación en relación a las políticas institucionales del comando de la Armada Nacional, y sus intenciones de diseñar un modelo de gestión del talento humano basado en competencias, ya que a pesar de haber ordenado el diseño y la implementación de un modelo por competencias durante el año 2009, no fue desarrollado en su totalidad, aplicado únicamente los dos componentes iniciales de un modelo de esta naturaleza (la planeación del recurso humano y el análisis y descripción de empleos). Para avanzar en este sentido, logrando incorporar subprocesos como el de reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, se requiere de una voluntad del más alto nivel para hacer cambios sustanciales en los modelos tradicionales que actualmente se están ejecutando en la Armada Nacional.

Por tal motivo, la propuesta de mejora planteada en el presente ensayo, se constituye como una prueba piloto que podría mostrar la efectividad de los modelos de gestión de talento humano basado en competencias, arrojando resultados positivos, podría ayudar a cambiar la mentalidad

de mantener modelos tradicionales, permitiendo una evolución en los procesos administrativos, haciendo de la Organización una entidad más competitiva y moderna.

La puesta en marcha del modelo en la UIT, permite, en el subproceso de selección, contemplar aspectos del perfil laboral, atributos personales, habilidades técnicas, conocimientos específicos y experiencias profesionales que permiten que la toma de decisiones sea objetiva y ajustada a las necesidades plasmadas en las metas de la Unidad, de igual forma, la organización de la UIT al interior de la Jefatura de Inteligencia, sumado a su autonomía e independencia en sus procesos administrativos, facilita aplicar el modelo propuesto sin causar traumatismos en el funcionamiento de las demás dependencias involucradas.

La consecución de objetivos de la Unidad Táctica se ve abocada sobre la base de un equipo de humano dotado de fuertes principios y valores institucionales, conocimientos, capacidades y habilidades que demandan las misiones más delicadas del actual conflicto y el futuro postconflicto, cumpliendo las metas dentro de los criterios de eficiencia, eficacia, calidad y transparencia.

## Referencias Bibliográficas

- Armada República de Colombia, (2012) Políticas Institucionales ARMADA NACIONAL. Extraído el día 9 de Septiembre de 2013 desde <http://www.armada.mil.co/sites/default/files/2012/politicas/index.html>
- Armada República de Colombia, (2012) Políticas Institucionales ARMADA NACIONAL. Extraído el día 9 de Septiembre de 2013 desde <http://www.armada.mil.co/content/video-mision>
- Habilidades Cognitivas, (2008) Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, División Académica de Ciencias de la Salud. Extraído el día 14 de Julio de 2013 desde [http://www.archivos.ujat.mx/DACS/nutricion/estructura\\_curricular/area\\_deformacion\\_gral/HABILIDADES%20COGNITIVAS-Rev.pdf](http://www.archivos.ujat.mx/DACS/nutricion/estructura_curricular/area_deformacion_gral/HABILIDADES%20COGNITIVAS-Rev.pdf)
- Armada República de Colombia, (2012) Políticas Institucionales ARMADA NACIONAL. Extraído el día 9 de Septiembre de 2013 desde <http://www.armada.mil.co/content/video-mision>
- Diario Oficial No. 40.777 del 04 de Marzo. (1993) Ley 48 de 1993. Ministerio de Defensa Nacional. Por la cual se reglamenta el servicio de Reclutamiento y Movilización. Extraído el día 9 de Septiembre de 2013 desde <http://www.haztemarino.mil.co/sites/default/files/Ley48de1993.pdf>.
- Diario Oficial No. 44.161 del 14 de Septiembre. (2000) Decreto 1790 de 2000. Ministerio de Defensa Nacional. Por el cual se modifica el Decreto que regula las normas de carrera del personal de oficiales y suboficiales de las Fuerzas Militares Extraído el día 9 de Septiembre de 2013 desde [http://www.cgfm.mil.co/CGFMPortal/Cgfm\\_files/Media/File/pdf/Normatividad/Leyes/DECRETO1790de2000.pdf](http://www.cgfm.mil.co/CGFMPortal/Cgfm_files/Media/File/pdf/Normatividad/Leyes/DECRETO1790de2000.pdf).
- Diario Oficial No. 14.615 del 30 de Abril. (2007) Decreto 1428 de 2007. Ministerio de Defensa Nacional. Por el cual se compilan las normas del Decreto-ley 1790 de 2000, Por el cual se modifica el decreto que regula las normas de carrera del personal de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares. Extraído el día 9 de Septiembre de 2013 desde [http://www.cgfm.mil.co/CGFMPortal/Cgfm\\_files/Media/File/pdf/Normatividad/Leyes/DECRETO/1428/DE/202007.pdf](http://www.cgfm.mil.co/CGFMPortal/Cgfm_files/Media/File/pdf/Normatividad/Leyes/DECRETO/1428/DE/202007.pdf)
- Soria (2006) *Psicología Jurídica: Un enfoque criminológico*. Madrid, España. Delta, Publicaciones Universitarias. Primera Edición.
- Fienberg (2003) National Research Council of the National Academies (USA), The Polygraph and Lie Detection, Washington DC. The National Academy of Sciences.
- Irigoín, M. (2002). Competencia laboral: Manual de conceptos métodos y aplicaciones en el sector salud. Montevideo. Cinterfor – OPS. 252p. II. ISBN 929088-138-0
- Spencer, L.M. & Spencer S. (1993) *Evaluación de competencia en el Trabajo. Modelos para un desempeño superior*. New York, Jhon Willey and Sons, p.10.
- Pierre Pichot (1995). DSM IV, *Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales*. Barcelona, Masson. ISBN 84-458-0297-6.
- Levy- Leboyer Claude (1997) Gestión de las competencias. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España, 1997.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953), *The achievement motive*, Nueva York: Appleton-Century-Crofts
- De Lucía, Anntoinette y Lepsinger Richard, (1999) *The Art and Science of Competency Models*, Jossey-Bass Pfeiffer, EEUU
- Alles, Martha (2006) *Selección por competencias, 1ª Edición*, Garnica S.A. Buenos Aires, Argentina,
- Cabada, Rodrigo, 2010, Anexo – Perfil de Egreso por competencias, Memorandum No. 3750/I/8637. Dirección General del Personal, Dirección de Educación, Armada de Chile.
- Habilidades Cognitivas, (2008) Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, División Académica de Ciencias de la Salud. Extraído el día 14 de Julio de 2013 desde

[http://www.archivos.ujat.mx/DACS/nutricion/estructura\\_curricular/area\\_deformacion\\_gral/HABILIDADES%20COGNITIVAS-Rev.pdf](http://www.archivos.ujat.mx/DACS/nutricion/estructura_curricular/area_deformacion_gral/HABILIDADES%20COGNITIVAS-Rev.pdf).

- Escuela Superior de Administración Pública. (2010). Gestión del talento humano por competencias laborales para el sector publico colombiano. Bogotá: Imprenta nacional de Colombia.
- Escuela Superior de Administración Pública, Departamento Administrativo de la función Pública. (2008). Guía Metodológica para la Identificación y Estandarización de Competencias Laborales para los Empleos Públicos Colombianos. Bogotá D.C.: ESAP - DAFP.