

ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS Y HABILIDADES PROFESIONALES

APLICADAS A LAS FUERZAS MILITARES



PABLO ERNESTO RAMÍREZ GÓMEZ

CÓDIGO 5200716

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ, COLOMBIA

2017

ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS Y HABILIDADES PROFESIONALES

APLICADAS A LAS FUERZAS MILITARES



PABLO ERNESTO RAMÍREZ GÓMEZ

CÓDIGO 5200716

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Especialista en Alta Gerencia

Asesor:

JOSÉ LAUREANO MARTA GAVIRIA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ, COLOMBIA

2017

Análisis de las competencias y habilidades profesionales

aplicadas a las Fuerzas Militares

Resumen

El cambio de mentalidad que está asumiendo la Cúpula Militar principalmente en el Ejército Nacional, es vital para proyectar la reestructuración general de la Institución; siendo indispensable implementar el pensamiento del liderazgo, insertar los conceptos y metodologías diseñadas usualmente en el campo de la Gerencia de organizaciones empresariales al escenario Militar, en procura de optimizar el rendimiento de todo el personal. La Oficina de Talento Humano, ha de adelantar los procesos de evaluación y selección, basado en el diagnóstico físico, mental, cognoscitivo, psicológico y comportamental del personal, ponderando las habilidades/cualidades, apoyando el crecimiento y desarrollo de competencias profesionales, lo que permitirá a su vez, determinar el perfil e idoneidad ocupacional individual y grupal del personal. Los resultados de esta gestión, tienen un alcance de connotación personal (bienestar, seguridad, confianza, sentido de pertenencia, crecimiento personal y profesional, etc.) y otra de naturaleza organizacional (sinergia organizacional, toma de decisiones acertadas con resultados positivos, etc.), observables en la consecución exitosa de los objetivos misionales, estratégicos y operacionales que adelanten las Fuerzas Militares en defensa de la territorialidad y soberanía Colombiana.

Palabras Clave

Capital humano, gestores de cambio, habilidades, competencias, educación, trabajo en equipo.

Abstract

Observing the factors that influence the change of mentality that is taking over the Military Dome, mainly in the National Army, is vital to project the general restructuring of the Institution; As it is indispensable to implement the thought of leadership, to insert the concepts and methodologies usually designed in the field of Management of business organizations to the Military scenario, in order to optimize the performance of all personnel. The Human Talent Office must advance the evaluation and selection processes, based on the physical, mental, cognitive, psychological and behavioral diagnosis of the staff, weighting the skills / qualities, supporting the growth and development of professional competencies, which will allow In turn, determine the profile and individual and group occupational suitability of the personnel. The results of this management have a personal connotation (well-being, security, trust, sense of belonging, personal and professional growth, etc.) and organizational aspects (organizational synergy, successful decision making, etc.).), Observable in the successful accomplishment of the missionary, strategic and operational objectives that advance the Military Forces in defense of the Colombian territoriality and sovereignty.

Key words

The human capital, managers of change, skills, competitions, education, teamwork.

Introducción

El Ejército Nacional, como estructura organizacional convocada a perfeccionar el sistema formacional y de competencias de sus miembros, no es ajeno a los retos que impone la alta gerencia al día de hoy en temas como transformación, control estratégica de gestión y de mercado, recursos humanos, calidad del servicio, trabajo en equipo, liderazgo, entre otras áreas de gran influencia en su fortalecimiento misional. De la misma manera que lo requieren las más grandes organizaciones empresariales, el Ejército Nacional de Colombia ha proyectado para los próximos 30 años, convertirse en una Institución con alto nivel de credibilidad a nivel administrativo y operacional; siendo imperativo que internamente, se efectúen los cambios pertinentes, camino a evaluar las condiciones profesionales del personal; de ahí que el presente ensayo, aborde el tema desde la perspectiva de las competencias y habilidades profesionales requeridas en las Fuerzas Militares; para lo cual se plantea el siguiente interrogante: *¿Cómo inciden las competencias y habilidades del personal Militar en la transformación de las Fuerzas Militares, a partir de la Institucionalidad de la Oficina de Talento Humano?*

Para resolver este problema, es necesario determinar cuáles son los de los factores que inciden en el cambio de mentalidad que está asumiendo el comando del Ejército Nacional en el cual se está dando una reestructuración profunda en su organización interna, buscando una transformación para ser un Ejército multimisional; prueba de ello, es la apertura de nuevas especialidades como el Arma de Fuerzas Especiales, La Policía Militar, Acción Integral y la Oficina de Talento Humano. Sobre ésta última en particular, se subraya el interés en este ensayo, de analizar su alcance e incidencia como se anotó en la pregunta de estudio; ya que es un tema vital para la nueva transformación y organización del Ejército Nacional, puesto que es allí donde

se determinan los perfiles, competencias y habilidades profesionales de los miembros de la Institución.

En este sentido, el Ejército Nacional debe propender a valorar cuáles son las capacidades, cualidades, competencias (física, mental, cognoscitivo, psicológico y comportamental), y los perfiles profesionales de cada uno de los miembros que lo componen, con el objeto de asignar al personal de la forma más idónea, cumpliendo con los requisitos, responsabilidades y perfiles profesionales que exige cada cargo; es decir, se necesita una Institución de especialistas, que ante la complejidad que representan las condiciones de un mundo cambiante, pueda sostener exitosamente su estructura organizacional; lograrlo dependerá tanto de la interacción armónica del personal que la conforma como de las directrices que desde el Comando General del Ejército se emitan por conducto de dicha Oficina, a fin de ofrecer una calidad laboral de bienestar al empleado y propiciar de dicha manera un rendimiento positivo. No en vano, en la medida en que se mejore el entorno laboral, la productividad lo hará; por cuanto es un reto para el Ejército Nacional, superar la condición socio-conflictiva innata del ser humano, siendo responsabilidad del área de Talento Humano, el proyectar los métodos y estrategias más convenientes para lograr que los objetivos de la Institución se reflejen en la eficiencia y efectividad las misiones que cumplen sus hombres, en representación de una de las Fuerzas de Seguridad del Estado Colombiano.

La metodología de Investigación, será cualitativa, la cual tiene como objetivo la descripción de una situación en especial, a partir de un concepto que hace parte de una realidad como la que se está viviendo con la transformación del Ejército Nacional, y que tiene que ver con las competencias y habilidades que debe observar una organización; que a través de la especialización de la Alta Gerencia, proporciona las herramientas necesarias y una visión más

aterrizada para adoptar modelos eficientes y lograr resultado sobresalientes en materia de competitividad y liderazgo organizacional.

Al tenor de lo expuesto, se citará algunos autores de reconocida trayectoria en temas empresariales, de desarrollo de competencias y habilidades, desarrollo personal y liderazgo, así como se tendrán en cuenta los escritos efectuados por algunos militares, en lo atinente en contextualizar el tema referenciado en el campo de la praxis militar.

Competencias y habilidades profesionales

aplicadas a las Fuerzas Militares

En las últimas décadas se ha desarrollado a partir de la gestión de competencias, una cultura de gestión de los recursos humanos, interconectando de forma coherente las diversas áreas en un sistema único, garantizando la eficacia operacional de las organizaciones. En virtud a este modelo, las Fuerzas Militares deben reestructurar sus procesos internos y trazar estrategias de cambio. Estas, integradas por personas de diferentes condiciones sociales, culturales y profesionales, requieren entre su estructura administrativa, contar con un área de Talento Humano que administre de forma eficiente el capital humano, principal activo de la organización; evitando el desgaste de tiempo en el proceso de reclutamiento, capacitación, desarrollo del personal para llevarlo a un nivel más competitivo, de acuerdo a sus capacidades y perfil profesional. Bajo este entendido, el Comando General del Ejército Nacional, consciente de la necesidad de fortalecer dicho capital, está focalizando sus esfuerzos en la atención que le debe dispensar a quienes laboran para la organización, atendiendo sus inquietudes, problemas e inconformidades, así como brindando oportunidades de crecimiento interno y de formación, de tal manera que sean individuos proactivos, capaces de generar factores de cambio en la educación y administración de la Institución Militar.

El Ejército Nacional de Colombia como parte de las Fuerzas Militares, viene adoptando prácticas y sistemas de recursos basados en competencias ante la necesidad de solucionar los problemas de gestión y falta de motivación del personal en el entorno laboral, arraigados por décadas, en las cuales se venían efectuando procedimientos y protocolos muy equidistantes a la

realidad socio-administrativa de la Institución. El desarrollo de las competencias, es un valor agregado que la gestión administrativa Militar busca estructurar mejor, a fin de hacer que el personal militar tenga el rendimiento y eficacia exigido de acuerdo a su capacidad u habilidad para el respectivo cargo. Desde esta perspectiva, la Institución da un viraje en el enfoque de gestión de los recursos humanos, en el sentido de implementar la dirección por competencias personales y colectivas, introduciendo el concepto de funcionalidad, motivación en el ejercicio militar, aunado al progreso personal y desde luego profesional que coadyuve a replantear formas de pensar, así como aprender a educar, orientar o preparar al personal, abriéndose a nuevas posibilidades cognoscitivas, que desarrollen al máximo las competencias profesionales del cuerpo militar.

Las estrategias a desarrollar por recursos humanos están encaminadas principalmente a potencializar las competencias colectivas más que las individuales; ya que lo que se busca, es que se aprenda en grupo, articulando las competencias individuales y sociales, haciéndolas participativas; resultando más importantes que los mismos procedimientos o protocolos internos.

Como se ha anotado con antelación, en la gestión estratégica por competencias se pone en relieve el capital humano como activo del cual pende la prosperidad y sostenibilidad de la Institución en el tiempo; obligándola a adaptarse a procesos integrados, planteados para trabajar en equipo; por cuanto las funciones y cargos limitados, quedan ad portas a transformarse o desaparecer.

El modelo por competencias, exige introducir el esquema de aprendizaje continuo y a todos los niveles jerárquicos de dirección, en un llamado a modificar la forma de hacer los nombramientos o relevos a los cargos que promueve la Institución; por lo que se propone como

estrategia de cambio, sustituir los procesos de ascenso escalonados por crecimiento profesional lateral; de tal suerte que sea más transparente, brinde oportunidad en condiciones equitativas y sobre todo, destacando las competencias, cualidades u habilidades desarrolladas por cada miembro. De esta manera, se descarta de plano la corruptela, un problema que ha pernoctado por décadas al interior de nuestras Fuerzas Militares, y que es óbice para que exista desmotivación en las líneas de operación respecto a las líneas de mando.

Un segundo factor de cambio, es proporcionar al personal las oportunidades y espacios, para adquirir otros conocimientos, descubriendo nuevas capacidades y habilidades, o bien fortaleciendo las competencias ya adquiridas; todo ello, en contraprestación al compromiso y entrega en el cargo asignado, lo que facilitaría a la oficina de recursos humanos, realizar el procedimiento de selección y retribución, con más seguridad de que el personal elegido es el competente.

En atención a lo reglamentado en el PESE, el personal militar debe adquirir o desarrollar las competencias necesarias para cimentar de forma visional un liderazgo con énfasis en la ética de su profesión, de acuerdo al cuadro de mando.

Para proveer propósito, dirección y motivación a sus subalternos en el cumplimiento de la misión, a través de la adopción de los principios, valores, virtudes y ética de la profesión militar y/o policial a todos sus miembros, con el fin de alcanzar su aplicación y cumplimiento por convicción” (PESE. 2007 - 2017, pág. 46).

Por otra parte, Fernández Oyola (2014)., señala que:

El modelo institucional educativo de nuestras FFAA debe estar caracterizado por la entrega vocacional de sus integrantes, con alta cohesión social, con el ejercicio de valores trascendentales (...), la educación desde esta perspectiva implica el desarrollo de capacidades que deben alcanzar cada Fuerza (...) es una intrincada red de procesos intelectuales y materiales que se unen en un conjunto de actividades, que por su influencia entre unos y otros, configuran diferentes funciones. (p.9).

Las competencias definidas en el Acuerdo 008 de 2016, desde una perspectiva humanista, son “aquellas características de las personas que están en permanente construcción y transformación y se manifiestan cuando el ser humano resuelve problemas, para su particular realización.

Según la perspectiva visional, "las FFAA se convertirán en "ORGANIZACIONES DE APRENDIZAJE", en donde el estudio, la investigación científica y tecnología, permitirán construir conocimiento nuevo, pertinente, relevante y valorado por la sociedad.

Las organizaciones que aprenden, requieren personas capaces de aprender, cambiar, de ser flexibles para aceptar nuevas condiciones y responder a ellas de manera competente; aspectos que se esperan alcanzar en el cambio de cultura de nuestras Fuerzas Armadas a través de las reformas en la educación." (Fernández Oyola, 2014, p. 10).

El mismo autor afirma

Este tipo de educación cobra vital importancia dentro del desarrollo de la profesionalización de las Fuerzas armadas, por cuanto es imperativo encarar de la mejor forma posible la preparación de su personal para superar con éxito las cambiantes urgencias de la sociedad moderna, para lograrlo el SEFA ha implementado las siguientes políticas: i) reforzar la formación de "Competencias del Ser", ii) potencializar la educación profesional militar, iii) transformar a la Institución armada, en una organización de aprendizaje (...) como lo concluye Fernández Oyola (2014, p.11).

Propuesta estratégica para desarrollar las competencias, capacidades y habilidades de un verdadero líder militar

Al tenor de lo reglamentado en los modelos pedagógicos de las Fuerzas, y en el caso particular del Ejército Nacional, dicha institución además de preparar al personal en conocimientos y destrezas propias de la actividad miliciana como es el enfocar las operaciones como escenario de aprendizaje, donde la planeación, la coordinación y dirección, son elementos base para forjar en prospectiva un militar capaz de tomar decisiones acertadas en corto tiempo y bajo presión; siendo posible convertir un Jefe Militar de cualquier estructura de mando, División o Brigada, en un verdadero líder que goce de una excelente calidad humana y sea ejemplo para sus subordinados. En este orden de ideas, los objetivos organizacionales van de la mano con las competencias del personal institucional; por cuanto, al referirse a gestión de competencias, se está haciendo alusión al mejor mecanismo para desarrollar y potencializar al grado de excelencia, esas competencias que tiene el recurso humano, es decir, el personal.

En atención a estas apreciaciones, es evidente que la formación basada en las competencias del individuo, toma fuerza a partir de ponderar con mayor énfasis el conjunto de capacidades y habilidades; direccionando los contenidos de la formación hacia una lógica productiva, dando apertura a espacios prácticos, de tal suerte que las personas cultiven sus capacidades mediante la experiencia; por cuanto es supremamente importante propender a equilibrar la teorización de la formación y la práctica, con el fin de hacerlo apto en la solución de problemas.

Así las cosas, como factor de cambio en la educación de sus hombres, para el caso puntual del Ejército Nacional, la Institución debe focalizar su enseñanza, en los tres pilares del liderazgo que son: i) la competencia (conocimiento de la profesión), ii) las habilidades (trato personal, comunicación, interacción social-equipo, motivación, entre otros) y los valores (ética, disciplina, cooperación, lealtad, compañerismo, sacrificio, etc.), sin dejar de lado, la base militar tradicional, fundada en conocimientos técnicos y tácticos (instrucción y adiestramiento).

La competencia, entendida como lo cita Tejada (2005), " es el conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados, en el sentido que el individuo ha de saber hacer y saber estar, para el ejercicio profesional (...), la capacidad como proceso de capacitación, es clave para el logro de las competencias. Pero una cosa es ser capaz y otra muy distinta es ser competente, poseyendo distintas implicaciones idiomáticas". (p.10).

Por su parte, las habilidades, son las capacidades que tienen las personas para desempeñar una tarea física o mental, como lo define Alles (2005).

En concordancia con las definiciones expuestas por Tejada, el dominio de los saberes o conocimiento adquiridos, edifican al individuo, haciéndolo capaz para actuar en situaciones difíciles, por cuanto reunir estas características de forma integral, lo que el autor llamaría "equipamiento profesional o recursos necesarios" le edifican, para saber o ser capaz de actuar. Por

ende, sin capacidad, no se puede ser competente; y ser competente se construye, mediante un proceso de aprendizaje. (p.24)

Fernández (1997), manifiesta que "las competencias logradas aumentan el poder de las capacidades, con lo que el proceso se convierte en una espiral centrífuga y ascendente que hace necesario el planteamiento que de la formación permanente logro de más y mejores competencias en el desarrollo evolutivo de las capacidades de la persona (pp. 2-3)." (Citado por Tejada, 2005, p.10).

Para autores como Mc.Clelland (1985)., la motivación humana es la base sobre la cual se desarrollan las competencias, de acuerdo a la percepción de éste, cuando existe un motivo como el interés recurrente para alcanzar un objetivo, originado de forma consensual y voluntaria, crece el mismo interés, orientando y seleccionando comportamientos para lograrlo. De otra parte, las frecuentes mutaciones tecnológicas obligan al personal a equipararse de conocimiento y estar "actualizado", demostrando suficientes capacidades competitivas, ya sea para acceder a un cargo, ser calificado, adquirir formación, para obtener un beneficio indirecto que motiva a la mayoría, y es la retribución salarial. El mismo autor, destaca la importancia de mantener una adecuación cualitativa y cuantitativa del empleo, para lo cual debe aplicarse dinámicamente, la lógica de la empleabilidad para cada una de las personas, llevar a cabo una gestión preventiva de los recursos humanos, exigiendo del personal un esfuerzo permanente para optar a la calificación y recalificación en el respectivo cargo asignado.

La autora argentina Martha Alicia Alles, expone un argumento donde el desarrollo, la motivación y movilidad de los empleados, aunado a un conjunto de métodos de selección acordes a las necesidades de la organización, son en principio, los elementos necesarios para diseñar un esquema de dirección del empleo y de las competencias, idóneo y eficaz.

Para otros autores como Caretta Dalziel y Mitrani (Autores citados por Alles, 2005, p.21), los complejos escenarios laborales de este siglo, son un reto que exige: "i) identificar las características y las capacidades personales necesarias para enfrentar adecuadamente el actual contexto siempre más complejo y desafiante; ii) planificar las organizaciones y los recursos humanos para satisfacer la necesidad de la empresa y de los individuos que en ella trabajan: iii) adoptar sistemas de gestión y evaluación que contemplen valorar y premiar de un modo coherente a las personas".

En este orden, "El Ejército debe formar y capacitar personas orientadas al desempeño de sus funciones de manera eficaz y eficiente de acuerdo a los modelos de competitividad que necesita este país; lo que contribuye a perfilar a las personas como gente extraordinaria, y son estas personas las responsables de hacer que la Institución sea cada vez mejor (...); a través del desarrollo integral del Talento Humano basados en el respeto, la moral y el bienestar con el fin de mejorar continuamente..." (Ejército Nacional, 2012), (...) se espera que los Oficiales ejerzan sus funciones de manera diferente a la tradicional, direccionada a que se desempeñen de acuerdo a su perfil, y no porque están obligadas a cumplir con una orden, y hagan las cosas "porque toca" sino que se construyan verdaderos prototipos de competencias que ayuden al logro de los objetivos Institucionales, buscando cada vez la mejora continua en cada una de las actividades que desarrolla" como lo reafirma el Oficial Vargas Pineda, (2014, p. 6).

"También deben contar especialmente con la herramienta de empoderamiento, la cual promueve el desarrollo de capacidades (competencias), a través del desarrollo de la autonomía de gestión y del autoabastecimiento. A través de esta herramienta, la organización les otorga a sus trabajadores (Militares en todos los grados), la tecnología e información necesaria para que hagan uso de ella de forma óptima y responsable, alcanzando de esta manera los objetivos

propuestos, así lo asevera el Mayor Barrientos Urrea (2014) en su estudio "Herramientas gerenciales que debe tener un Militar líder de las Fuerzas Militares de Colombia" (p.10).

Teniendo en cuenta que la Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova, viene aplicando las competencias del SER, SABER, HACER y CONVIVIR con el objeto de formar oficiales competentes, alcanzar una hegemonía en el desempeño profesional en cada área que la institución lo requiera y posicionar el Ejército como una Fuerza líder y moderna, equipada con tecnología de punta que permita un despliegue logístico acertado en cada operación, enfocado en priorizar las necesidades de la institución desde el factor humano; esto es, reestructurando los programas de enseñanza y desarrollo profesional y personal, en el entendido de fortalecer las relaciones internas de sus hombres, replanteando los derechos y deberes para con la Institución y la Sociedad civil. Es en esta dinámica, en la que el Ejército Nacional debe replantear sus esquemas internos y complementarlos con el modelo de enseñanza Institucional vigente.

En alusión a éste, es pertinente citar cuáles son esas competencias que regulan dicha formación (PESE, 2007- 2017, p. 46).

Competencias genéricas: Competencias que deben poseer y desarrollar las personas que integran la empresa. Se refieren a los comportamientos funcionales independientes del cargo.

- Competencias específicas por nivel: Son las que plantean cuales son los diferenciales de conducta que tiene un nivel jerárquico en la estructura organizacional.
- Competencias particulares por área o familia de puestos: Permiten definir cuáles son los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que se deben tener en un área determinada de la empresa.
- Competencias distintivas de un puesto: Permiten identificar cuáles son los atributos

distintivos que debe tener un ocupante de un puesto de trabajo además de todas las competencias que lo hacen útil.

En este orden, implementando la gestión por competencias profesionales, las Fuerzas Militares podrán conocer cuál es el potencial profesional con que cuenta en sus filas y subsidiariamente, ello le permitirá así mismo, tomar las mejores decisiones en el campo organizacional. El conocer el potencial permite prever o identificar el perfil real de los miembros, evaluando la situación de la Institución; y en consecuencia, los recursos humanos determinarán el perfil ideal, definiendo las competencias que necesita, para alcanzar el desarrollo profesional del personal militar.

En este escenario, las acciones a desarrollar serían optimizar y maximizar las competencias existentes, para esto debe reestructurarse organizacionalmente tanto la administración como replantear la necesidad de algunos cargos, rediseñar los planes de carrera en atención a las competencias detectadas; apoyándose en la formación operacional y desarrollo personal. De otra parte, siendo necesario aprovechar el reclutamiento, recursos humanos ha de seleccionar aquellos elementos que poseen competencias diferentes a las existentes en la institución y que representan una oportunidad para perfilar mejor la organización. Los recursos humanos del Ejército Nacional, ha de plantear un sistema de compensación, donde se estimule el desempeño y que puede evidenciarse en la remuneración. Dicha dependencia ha de concatenar cada uno de los procesos y áreas de trabajo en un sólo sistema, evaluando y replanteando la descripción de los cargos, la conformación de los equipos (Escuadra, Compañía, Brigada, División, etc), ser promotor del cambio, implementar al interior el esquema de cultura organizativa que maximice los potenciales de sus hombres y consolide los objetivos misionales de la institución.

El Teniente Coronel, Garcia-Guiu López (2012), señala la importancia de "favorecer el perfeccionamiento a través de la evaluación de desempeño. El sistema de informes personales de calificación es una excelente oportunidad para desarrollar en el propio destino una orientación del evaluado en la mejora de sus competencias. La transparencia en la información al evaluado, el análisis del desempeño realizado, la orientación hacia la actividad futura y la exposición de fortalezas y debilidades son aspectos a destacar para favorecer la mejora continua de los subordinados" (p. 11).

De acuerdo con el artículo titulado Educación en el Ejército Nacional de Colombia y el posconflicto publicado en la Revista Criterios:

El Ejército Nacional de Colombia debe poner en práctica programas y currículos académicos acordes con la realidad que vive el País, desde una perspectiva humanista, flexible y capaz de educar a líderes con vocación de servicio; para ello, los maestros e instructores deben repensar el sentido y la función de la enseñanza actual y considerar las grandes transformaciones de la humanidad; deben generar cambios de pensamiento profundo en los soldados, de manera que se privilegie la creatividad, el análisis, la discusión y la capacidad para la toma de decisiones acertadas; la templanza, la argumentación y el conocimiento de sí mismo para enfrentar problemas y situaciones cotidianas (Ramírez R. & Ramírez B., 2015, p. 200).

Aunado a lo ya dicho, no debe obviarse la importancia de la formación desde la visión del liderazgo; al respecto, el General Jefe de la Unidad Militar de Emergencias Alcañiz Comas (2016) manifiesta que

Conscientes los ejércitos de la importancia del liderazgo, se preocupan y mucho de que en las academias los futuros Cuadros de Mando reciban la adecuada formación en

esta disciplina, pues si importantes son los conocimientos en las áreas de moral, técnica y táctica; no olvidan incluir como complemento de éstas, los correspondientes Planes de Liderazgo con sus tres pilares básicos: 1. Competencia (conocimiento de la profesión), 2. Habilidades (trato personal, dinámica de grupos, comunicación, motivación, etc.), 3. Valores (disciplina, lealtad, espíritu de sacrificio, cooperación, valor, compañerismo, austeridad, etc.) (p. 4, p.5).

Por cuanto si cada elemento humano, es evaluado en sus competencias y habilidades como unidad y luego, es aglutinado en equipos de acuerdo al resultado de su desempeño, la prospectiva visional de las Fuerzas Militares, sin duda logrará una percepción y administración altamente positiva, que la hará altamente competitiva, como cualquier empresa que se respete.

Es importante no descartar la trazabilidad aplicada en la última década, en la evaluación y medición de condiciones y resultados de los hombres que comportan la estructura militar Colombiana; lo anterior, para detectar problemas y plantear fórmulas de solución, en la actual reestructuración cualitativa del personal.

Estrategia para desarrollar el liderazgo militar

La estrategia de liderazgo está fundamentada en atención a las 21 cualidades expuestas por John C. Maxwell, que hacen que una persona se distinga como líder efectivo entre otros líderes; enfocadas desde luego, al escenario de mando militar. Para el caso concreto de la Institución, son líderes los Generales y Coroneles, en primer y segundo rango de mando, en quienes recae la responsabilidad, el compromiso de dirigir al personal militar de todo el país, de una forma centralizada y descentralizada, es decir, que desde el centro se dan las directrices y órdenes a todo el país, pero existen bases en todo el país, encargadas de hacer cumplir las instrucciones

impartidas desde el centro, las cuales cuentan a su vez, con otro nivel de línea de mando, de menor jerarquía pero que asume la responsabilidad de dirigir y hacer cumplir las tareas encomendadas.

Entendido esto, debe precisarse, que en la formación inicial como soldado se dan las bases para visionarse a lo largo de la carrera militar como oficial en constante ascenso, capaz de dirigir exitosamente la Institución a futuro; dicho ejercicio está avocado a aplicar las 21 cualidades de Maxwell (1999)., esto es “modificar *el carácter, carisma, compromiso, comunicación, capacidad, valentía, discernimiento, concentración, generosidad, iniciativa escuchar, pasión, actitud positiva, solución de problemas, relaciones, responsabilidad, seguridad, autodisciplina, servicio, aprender y visión*”, para ser un verdadero líder; bien pueden hacerse dos lecturas del tipo de líder que percibe de un lado el personal militar y del otro, la ciudadanía. Se hace alusión a ello, porque quizás para los primeros, los dirigentes militares si representan a un líder al cual deben seguir, no por sus cualidades, sino por la obediencia y por la condición de subordinados en que se hayan al ser soldados de menor jerarquía.

Ordinariamente, la percepción que se tiene de cualquier militar, llámese Alto Oficial, Mayor, Sargento, etc, es que son personas prepotentes, indolentes, soberbios, violentos, carentes de humanidad, y carisma. Cambiar dicha percepción requiere en principio, tener conciencia, reconocer las falencias y aceptar el cambio personal, para intentar transformar las masas.

Para convertir a un jefe militar rígido y acartonado a un líder carismático de su base o comando con una visión más humana y exitosa, debe como cualidad "aprendida" en este caso, trabajar arduamente en fortalecer las cualidades interiores, valores, comportamientos y actitudes que inciden favorablemente en su personalidad y anular de plano, toda conducta que tenga el efecto contrario, y pese sobremanera en la reacción de grupo. Ejercitando el factor carisma

categoricamente -como se anotó anteriormente-, retroalimentándose diariamente, el personal militar con cargo directivo, puede adquirir la capacidad de ser un individuo atractivo, motivador y magnético en diferentes niveles, logrando captar la atención del personal a su mando de manera simple, colocando especial atención a lo que expresa y cómo lo hace (comunicación verbal, gesticular y reactiva); es imperativo influir con humildad y sensibilidad, estar abierto a las mejores posibilidades de cambio, perdurando en el tiempo; para que por principio de reciprocidad, los frutos a recoger, sean satisfactorios tanto para el líder Militar como para el pie de fuerza en general.

Para mejorar la percepción interior de sus dirigentes militares, y sentirlos como verdaderos líderes deben en principio ser ellos mismos, los altos mandos militares quienes procuren un cambio interior de sí mismos, para que replanteando algunas conductas de su carácter puedan ser más asequibles a las personas que dirigen, sabiendo proyectar voz de mando sin agredir, menospreciar o limitar al otro. Es importante como estrategia de cambio, entender entonces, que acercarse a los demás, escucharlos para conocer sus inquietudes y anhelos no desdibuja para nada el límite del respeto y autoridad que estos les deben prodigar, por ser su máxima autoridad. En este ejercicio de escuchar, conocerse, entenderse, comunicarse y aprender, todos ganan, pero gana más aquel, que logra desarrollar el carisma suficiente para atraer a los demás, discierne sobre lo que realmente es creíble, importante y necesario, para transmitir con pasión, iniciativa y actitud positiva las órdenes, instrucciones a impartir a los submandos, de manera tranquila pero asertiva, a fin de que apoyado en los demás; es decir, siendo conocedor de que el esfuerzo mancomunado y en equipo, logra mejores resultados cuando las piezas del engranaje están sincronizadas, que cuando se desatienden las observaciones que pueden poner en alerta o advertir de evitar caos fallidos en las misiones u operaciones militares a ejecutarse.

Respecto de los segundos, es decir, la ciudadanía, cabe señalar que no es un secreto que para la mayoría de los conacionales, los Generales y Coroneles del Ejército Nacional, no representan al modelo de líder ideal o efectivo que quisieran; pues la imagen que guardan aquellos, es de personas ajenas a la problemática de la mayoría, personas que no saben escuchar, que tiene una relación muy distante con el pueblo, que evaden las responsabilidades y las atribuyen a los soldados de zona, éstas y otras más son las razones por las cuales, estos distinguidos militares, distan mucho de acercarse al líder que ha desarrollado las cualidades de Maxwell.

Al igual que lo antecedido, la estrategia inicial parte de un cambio inicial, personal, es un trabajo interior que vincula pensamiento, actitud, sentimiento, entrega y se materializa mediante la ejecución acción-; la cual será pródiga, un dechado de virtudes en la medida en que dicha entrega y servicio a los demás, es dado de manera generosa, priorizando las necesidades, visionando los resultados y guiando al grupo con argumentos y resultados convincentes.

Romper la línea que separa al general lejano intocable con el campesino de a pie, es un trabajo difícil pero no inalcanzable; el acercamiento parte también del interés y de involucrarse un poco más en los problemas que afectan a la mayoría. Este es un reto gigante que tendría una brecha muy difícil de quebrantar; puesto que en la visión del alto Militar está el conocer el manejo de "la inteligencia", programas, estrategias militares, conductos regulares de tratamiento militar a nivel administrativo y operacional, a través de los jefes de área y de cada subdivisión y brigadas a cargo. Ellos como máximos jefes de la Institución les atañe tomar las mejores decisiones....pero ello en la mayoría de las ocasiones, no significa acercarse de manera idónea a los ciudadanos que dicen defender. Quizás un mecanismo proclive a vencer las distancias, sea

trabajar en la comunicación, utilizando los medios convneiconales y de masificación visual, para acercarse al pueblo y cultivar en ellos la confianza.

Es preciso cerrar este análisis, citando la conclusión que Maxwell (1999) hace respecto al tema objeto de estudio,

(...) la capacidad de un líder se demuestra a través del compromiso, la valentía y su nivel de discernimiento. Si un líder se concentra en su generosidad e iniciativa, obtendrá como resultado un liderazgo efectivo, producto de saber escuchar y de la pasión por desarrollar una actitud positiva, que es de suma importancia para la solución de problemas. La relación del líder con sus colaboradores, demuestra responsabilidad, respaldada con la seguridad en el desempeño de sus tareas. Todo líder debe ser autodisciplinado y capaz de servir, no esperar que le sirvan, ha desarrollado un sentido de servicio y tiene una visión para hacerlo" (p. 32)

Un factor humano clave en la transformación de las Fuerzas Militares y que debe ser parte de esta estrategia en prospectiva, es la inclusión del coaching, entendido como el conjunto de procesos, asesorías o metodologías orientadas para el caso a ayudar a los altos mandos y jefes de comando/ brigadas militares a ir más lejos del ámbito jerárquico que conocen. Es muy importante para ellos apoyarse de un buen profesional, porque les permite reflexionar y oírse mejor, chequear sus percepciones, alterar sus juicios de valor, cambiar sus hábitos negativos, y tener una mayor consideración sobre su trabajo como líderes de la organización. El coach proporciona la información y entrenamiento adecuado para el desarrollo de cada competencia específica, tanto técnica (como conocimiento de un programa informático), como genérica (comunicación, trabajo en equipo o visión de la organización que representan y defienden).

Como se anotó anteriormente, es importante que en la formación de liderazgo se desarrolle una comunicación efectiva, oportuna y creciente, y sobre todo, una empatía hacia los miembros que configuran el equipo de apoyo operacional y administrativo.

Por consiguiente, es clave para conseguir el cambio organizacional, que se cambien también los comportamientos, actitudes y competencias en el Comando como en las Subdivisiones respectivas. En este orden, lo que se espera del proceso, es genere unos resultados de cambio o mejora, como es el crecimiento del personal al interior de las Fuerzas Militares, en cuanto a sus relaciones interpersonales, capacidad de mejora del trabajo en equipo, y un clima laboral menos tensionante. En este supuesto, se trataría de que la introducción de los procesos de coaching en situaciones de cambio organizativo, genere una mayor dosis de confianza en la identificación del jefe líder con sus ideas estratégicas, siendo el conjunto (sus hombres), quienes intercambiando sinérgicamente sus habilidades y competencias, construyan el nuevo modelo de funcionamiento de las Instituciones de Defensa del País.

Así, tanto los métodos como las habilidades de manejo que tenga el coach durante el proceso de intervención, determina en parte la eficacia del coaching; pero no se limita sólo a estas dos variables; existen otras igual de importantes, y de las cuales pende en gran manera el éxito de los resultados: el tipo de cultura organizacional *-militar-* que se interviene, el entorno en que se desenvuelve el personal a asesorar, y finalmente la respuesta, compromiso e interés de cada miembro de las Fuerzas, para responder al cambio de forma positiva y llevar a la realidad los objetivos perseguidos.

Bajo los parámetros anteriormente expuestos, tendrá el éxito la estrategia de cambio Militar, siempre que la misma esté supeditada a la sinergia con que interactúan los diferentes

componentes humanos y factores organizacionales, determinantes para su crecimiento y proyección; obligando a que desde el comando central y jefes-líderes en conjunto, respondan a los procesos de transformación a sucederse, aprovechen las oportunidades y sepan enfrentar también las adversidades que trae consigo la coyuntura socio-política que enfrenta el país respecto a la reducción de pie de Fuerza, con ocasión al Proceso de Paz.

El estar preparados para asumir dichos cambios, implica ser conscientes de la necesidad de enfrentar primero los paradigmas, que impiden vislumbrar a un dirigente militar, convertido en el líder de la Institución, o a un equipo estructurado y claro en la consecución de los objetivos. De ahí, que se hable permanentemente de adoptar otros comportamientos que conlleven a superar los obstáculos, potencializando las cualidades, habilidades y competencias por las cuales se destaca el personal de las Fuerzas Militares de Colombia.

Conclusión

Las Fuerzas Militares, como instituciones creadas para la Defensa Nacional, están llamadas a reestructurarse en la cadena de mando, administrativa y operacionalmente, coadyuvando al desarrollo y proyección de sus miembros, en los distintos escenarios y áreas de desempeño; transformándolos en hombres y mujeres líderes al servicio de la sociedad. Se concluye que es de vital importancia, fortalecer las competencias y habilidades del personal militar, a partir de la Institucionalidad de la Oficina de Talento Humano; cuya responsabilidad, es diseñar nuevas estrategias y mecanismos de apoyo, desarrollo, proyección y bienestar del capital humano, así como tomar decisiones de índole administrativa a que haya lugar, para direccionar la Institución como una organización integral y coordinada, con visión humana.

El éxito Institucional está sustentado en parte, a la gestión de sus líderes, quienes influyen sinérgicamente en el cuerpo militar; que por reciprocidad, responden de acuerdo al interés, motivación y valoración que la Institución brinde a su esfuerzo, capacidad y habilidad individual ó grupal conforme a las competencias exigidas. Si bien es cierto que el Comando General y/o Jefe Líder en coordinación con la Oficina de Talento Humano, los procesos operacionales y las políticas internas así como la estructura organizacional Militar, hacen parte de una sólo engranaje que debe fusionarse perfectamente para lograr el éxito, es en cabeza de aquellos, en quienes recae la responsabilidad de direccionar al equipo de operaciones hacia el cambio antes anotado.

Bajo el entendido de tener la capacidad de anticiparse y visionar el futuro de la organización, el Comando General y Jefes de Subdivisión y Brigadas, deben trabajar proactivamente, preparando de forma sistemática, preventiva y permanente a la Institución, adquiriendo y desarrollando las competencias que son más críticas para gestionar los cambios organizacionales;

de modo que pueda observarse como un ejemplo a seguir por el resto del personal. Debe además, participar en los procesos de capacitación permanente diseñados tanto para su cargo como de sus colaboradores, facilitando y motivando el desarrollo del potencial y competencias del equipo de personas que dirige, como una manera de implementar, si se quiere, "cultura empresarial"; estrechando el vínculo comunicacional, tanto interno como externo, dado que de este deriva gran parte la consolidación de los objetivos empresariales así como la armoniosa convivencia laboral. Ejecutadas estas acciones, es posible que en compensación, el personal se comprometa mucho más con la organización y acceda a los cambios, superando las barreras culturales, actitudinales, y comportamentales a que haya lugar; crear, unificar, desarrollar y difundir la comunicación interna y externa de toda organización.

El militar formado como líder, como gestor de cambio no puede olvidar que las personas que dirige, representan el principal activo intangible o recurso de la organización; ellas están llamadas a ejercer sus cualidades u habilidades, a interactuar de la manera más natural y con la plena libertad bajo las políticas internas de la organización; de tal suerte que se vean avocadas a convertirse en pilares fundamentales para la misma; no obstante, aunque en el adagio popular "*nadie es indispensable*", lo cierto es que, una persona que ejerza a cabalidad su actividad laboral, es sumamente difícil de reemplazar; máxime, cuando se cuenta con una estructura bien sólida y coordinada donde los equipos reflejan esa sinergia; la ausencia de una sola persona puede afectar notablemente el desempeño exitoso del grupo.

"la supervivencia de las empresas será posible, en la medida en que sepan utilizar su patrimonio humano, en aquello que tienen como más sofisticado e importante: su capital intelectual. La inversión del futuro deberá ser el capital intelectual porque éste representa el retorno mayor de la inversión".

Chiavannetto

Referencias

Alcañiz C., M. (2016). *Reflexiones sobre Liderazgo y Fuerzas Armadas*. Instituto Español de Estudios Estratégicos. Documento de Opinión. Madrid, España: IEEE.ES.

Alles, M. A. (2005). *Gestión de Competencias: Diccionario*. ISBN 950-641-355-X. Buenos Aires, México, Santiago, Montevideo: Editorial GRANICA.

Barrientos U., J. (2014). *Herramientas gerenciales que debe tener un Militar líder de las Fuerzas Militares de Colombia*. (Ensayo de grado). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia..

Cornejo, M. A. y Rosado. (sf). *El Poder del Carisma*.

Ejército Nacional de Colombia. (2014). *Guía de Planeamiento Estratégico 2012-2014*. Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://cgfm.mil.co/documents/10197/306355/20.+GU%C3%8DA+PLANEAMIENTO+ES+TRAT%C3%89GICO+EJ%C3%89RCITO+NACIONAL+2012+-+2014.pdf/3c7d5cf6-350c-4846-a543-513e0858f13a>

Fernández, R. A. (2014). *La educación e instrucción militar en Colombia, pasado y presente*. (Maestría en Educación Superior). Universidad Santiago de Cali, Cali, Colombia.

Fuerzas Militares de Colombia. Ejército Nacional (2015) *Manual de Calidad*. Bogotá, Colombia.

García-guiu L, C. (2012). *El liderazgo militar ante la complejidad*. Instituto Español de Estudios Estratégicos. Documento de Opinión. Madrid, España: IEEE.ES.

Gelves, J. A. (s.f.). *Definición Gestión de Talento Humano*.

Recuperado

el 06 de 2014, de Chavenato, Idalberto (2009), Eslava Arnao, Edgar (2004):

<http://www.slideshare.net>

Herreros de las Cuevas, C. (2003) .*La sucesión del líder: un ejemplo de coaching ejecutivo*. D.L, Barcelona: Ediciones Granica.

Jiménez, I. (2007). *El Militar como Líder*.

Recuperado

el 12 enero de 2014, www.militarcrisao.com.br/download/redir.php?id=110

Martens, L. (1998). *La Gestión Por Competencia Laboral en la empresa y la formación Profesional*. Dialnet Plus.

Murillo O., J. (s.f.). *Recomendaciones para escribir un ensayo, normas APA*. Centro de apoyo para la lectura, la oralidad y la escritura DIGA. Colegio de estudios superiores de Administración CESA.

Ramírez R. y Ramírez B., (2015). Educación en el Ejército Nacional de Colombia y el posconflicto. *Revista Criterios*. Bogotá, Colombia.

Universidad Externado de Colombia (2016). *Manual de citación. Normas APA*. Bogotá:

biblioteca. Recuperado de

<http://biblioteca.uexternado.edu.co/b1B11073k4/wp-content/uploads/Manual-de-citaci%C3%B3n-APA-v7.pdf>

Universidad Pontificia Javeriana (2016). *Normas APA, edición 2016*. Bogotá, Colombia: Centro de Escritura Javeriano.

Recuperado de

<http://www.javeriana.edu.co/cuadrantephi/pdfs/8.pdf>

Vecino, J.M. (2006). *Cómo dirigir con liderazgo. Revista Dinero*.

Recuperado

el 10 de julio de 2010, de www.Revistadinero.com

Vilallonga, M. (2003). *Coaching Directivo: Desarrollando el liderazgo: fundamentos y práctica del Coaching*. Barcelona, España.

Vilallonga, M ((2003). *Introducción y cualidades de un buen coach*. Editorial Ariel: Barcelona. España.

Bibliografía

- Aguilera C., A. (2007). *Gestión Humana y estrategia organizacional*, estudio de caso. Universidad del Valle. Cali, Colombia.
- Antonakis, J., Cianciolo, A.T., & Sternberg, R.J. (Eds.) (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Atwater, L.E., & Yammarino, F.J. (1993). *Personal attributes as predictors of superiors' and subordinates' perceptions of military academy leadership*. Human Relations.
- Bryman A. (1992). *Leadership*. New York, USA: Ed. Mc Graw- Hill.
- Cantera, J. (2004). *Coaching: mitos y realidades*. Madrid, España: Pearson Education.
- Casado, J.M. (2003). *Coaching Directivo: Desarrollando el liderazgo: fundamentos y práctica del coaching*. Vilallonga, M (coord.): Coaching en directo. Barcelona. España: Editorial Ariel.
- Dunivin, K.O. (2000). *Military culture: change and continuity*. In Taylor, R.L. & W.E. Rosenbach (Eds.), *Military Leadership: In pursuit of excellence*. Boulder, CO: West- View Press. USA.
- Harltai M., K. J. (2016). *Competency based Professional Development*. Journal of Library Administration.

Recuperado de

<http://ezproxy.umng.edu.co:2221/servlet/catat?código=3885086>

Hueso g., V. (1999). *Los cambios sociales en la profesión militar española*. (Tesis doctoral).

Universidad Complutense. España.

ICF, International Coach Federation. (2013). *Estudio de Coaching Organizacional ICF 2013*.

Harrodsburg Rd, Lexington, Kentucky, USA.

Lang, K. (1965) .Military Organizations. In J. G. March (Ed.), *Handbook of Organizations* (pp.

838-878). Chicago, USA: Rand McNally & Company.

López, P. A. y Montaña, J. J. (2014). Analysis of professional competencies in the Spanish

Public Administration management. *Revista de psicología de trabajo y de las organizaciones*.

Nonthacumjone, P. (2011). *Key skills and competencies of a new generation of LIS profesional*.

Ifla journal.

Saunderson, R. (2016). *How in the world do you develop global leaders?.* Lake Wood

group.LLC.

SENA. (2002). *Manual para diseñar estructuras curriculares y módulos de formación para el*

desarrollo de competencias en la formación profesional integral. Dirección de Formación Profesional.

The Center for Army Leadership (2004). *The U.S.A Army Leadership Field Manual*. Battle-tested Wisdom for Leaders in Any Organization. USA: Editorial McGraw-Hill.