

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



Análisis del Sistema de Gestión Humana por Competencias aplicado al perfilamiento  
y sucesión dentro del Plan de Carrera del personal de la Armada Nacional

Trabajo de Grado de Maestría en Administración (MBA)

Autor: Capitán de Navío Álvaro José Cermeño Petro

Bogotá D.C.

2020

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



Análisis del Sistema de Gestión Humana por Competencias aplicado al perfilamiento  
y sucesión dentro del Plan de Carrera del personal de la Armada Nacional

Trabajo de Grado de Maestría en Administración (MBA)

Autor: Capitán de Navío Álvaro José Cermeño Petro

Tutor: Capitán de Navío Carolina Gómez del Castillo

Maestría en Administración (MBA)

Escuela de Administración

3 de diciembre de 2020

Bogotá D.C., Colombia

2020

## Contenido

Contenido .....	i
Preliminares .....	ii
Declaración de originalidad y autonomía .....	iii
Declaración de exoneración de responsabilidad .....	iv
Agradecimientos .....	v
Dedicatoria .....	vi
Lista de figuras .....	vii
Glosario .....	viii
Resumen Ejecutivo .....	xiii
Palabras clave .....	xiv
Abstract .....	xv
Keywords .....	xvi
1. Introducción .....	1
2. Descripción Situación Organizacional de la Armada Nacional .....	5
3. Análisis de la necesidad del Sistema de Gestión Humana por Competencias .....	13
4. Descripción Sistema de Gestión Humana por Competencias implementado en el Plan de Carrera .....	18
4.1 Procesos de evaluación .....	20
4.2 Planes de desarrollo .....	23
4.3 Perfilamiento .....	24
4.4 Sucesión .....	26
5. Perspectivas a futuro del Sistema de Gestión Humana por Competencias .....	29
6. Conclusiones .....	33
Referencias bibliográficas .....	38

# **Preliminares**

## **Declaración de originalidad y autonomía**

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito la presente tesis de maestría por mi propia cuenta, y que por lo tanto, su contenido es original. Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que esta tesis de maestría no ha sido entregada a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Álvaro Cermeño Petro', is centered on the page. The signature is stylized and somewhat abstract, with a large loop at the end.

CN Álvaro José Cermeño Petro

Firmado en Bogotá, D.C. 3 de diciembre de 2020

## **Declaración de exoneración de responsabilidad**

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor.  
La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Álvaro José Cermeño Petro', is centered on the page. The signature is stylized and somewhat abstract, with a large loop at the end.

CN Álvaro José Cermeño Petro

Firmado en Bogotá, D.C. 3 de diciembre de 2020

## **Agradecimientos**

Agradezco a mis padres Álvaro y Betty por su formación y grandes enseñanzas, a mi hermana Jenny, a mi esposa Susana y a mis hijos Álvaro José y María Andrea, por el apoyo incondicional que me han brindado durante mi carrera como Oficial Naval y por acompañarme y motivarme para adelantar la Maestría en Administración (MBA) en la Universidad del Rosario, con el propósito de fortalecer mi formación profesional y personal.

Álvaro José Cermeño Petro

## **Dedicatoria**

El presente trabajo de Estudio de Caso es dedicado a mi hermana Ketty Cermeño (QEPD), quien antes de partir de este mundo en el mes de febrero del presente año, supo de mi aceptación por parte de la Universidad del Rosario para adelantar el MBA, noticia que la alegró mucho en su lecho de enfermedad, porque lo consideraba como una gran oportunidad y estaba muy orgullosa y feliz por mí, por tal razón, ofrezco especialmente este nuevo logro académico en su memoria.

Álvaro José Cermeño Petro

## Lista de figuras

Figura 1. Estructura organizacional de la Armada Nacional.....	6
Figura 2. Capacidades Armada de Colombia.....	7
Figura 3. Objetivos Estratégicos de largo plazo Armada Nacional.....	9
Figura 4. Ciclo Organizacional para la Administración del Talento Humano.....	10
Figura 5. Despliegue Estratégico a nivel organizacional alineado con el Sistema de Gestión Humana por Competencias.....	11
Figura 6. Gestión integral del Talento Humano en la Armada Nacional.....	12
Figura 7. Modelo de Gestión Humana por Competencias Armada Nacional.....	13
Figura 8. Esquema Plan de Carrera Armada Nacional personal de Oficiales.....	19

## Glosario

**Ciclo Laboral:** Es un modelo que permite a la Institución visualizar cómo el funcionario interactúa con la organización en pro del cumplimiento de los objetivos, permitiendo proyectar su potencial y disminuyendo el impacto por la alta rotación. En tal sentido, este esquema propende por mejorar calidad de los servidores públicos combinándolo con el desarrollo profesional para obtener mejores resultados. (Armada Nacional, Jefatura de Desarrollo Humano, 2020).

**Ciclo Organizacional:** Es un esquema que permite a la Institución tener una visión más amplia de las características y necesidades de la misma e identificar el nivel de desarrollo de la organización, apoyando la toma de decisiones en pro de prepararse para los retos presentes y futuros que la proyección estratégica demanda. (Armada Nacional, Jefatura de Desarrollo Humano, 2020).

**Competencias:** Según la Guía para la estructuración del Plan de Carrera para Oficiales, Suboficiales y nivel ejecutivo de la Fuerza Pública, se definen como “comportamientos observables y características con las que cuenta el personal uniformado de la Fuerza Pública, tales como conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias, que, alineados a los principios y valores institucionales, proyectan un desempeño exitoso en los cargos”. (Ministerio de Defensa Nacional, 2019). También se pueden definir como “una combinación de rasgos personales, habilidades, actitudes y valores que describen el nivel de desempeño de una persona para realizar una tarea concreta”. (Anne Bécart, 2016).

**Curso de Estado Mayor (CEM):** Según el sitio web de la Escuela Superior de Guerra, Rafael Reyes Prieto, es un programa académico militar para ascender al grado de Teniente Coronel o Capitán de Fragata, que deben adelantar los Mayores o Capitanes de Corbeta que hayan cumplido las condiciones generales y especiales establecidas por Ley. (Escuela Superior de Guerra, Rafael Reyes Prieto, 2020).

**Escalafón de Cargos:** Según el artículo 3 del decreto Ley 1790 del 14 de septiembre de 2000, el escalafón de cargos constituye la base para determinar la planta del personal de las Fuerzas Militares. “Es la lista de cargos dentro de la respectiva Fuerza, que se establece para cada uno de los grados del personal de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares en servicio activo, clasificados por fuerza, arma, cuerpo y especialidad, mediante una clara definición de la función operacional, logística, administrativa, perfil y requisitos mínimos para el cargo”. (Decreto Ley 1790, 2000).

De igual forma, es una herramienta dinámica para la Gestión del Talento Humano, en función de su administración para el cumplimiento de la misión y responde a la organización, los procesos, la estrategia y la misión. En ella confluyen la Estructura Organizacional, que es el total de cargos que están al interior de la Fuerza y los que están por fuera de ella, las Funciones, los Perfiles y el Plan de Carrera (Jerarquización de las competencias descritas en el perfil de cargos agrupados por Categoría Cuerpo y Especialidad). El Escalafón de cargos está definido por Categorías y Grados, en él se relacionan las competencias o los requisitos mínimos, en razón a la función básica que deben desarrollar en cumplimiento de la misión, según el Cuerpo, la Especialidad y/o Área del Conocimiento, así como las habilidades, experiencia y la formación para su desempeño. (Armada Nacional, Jefatura de Desarrollo Humano, 2020).

**Estructura de Fuerza:** Es el conjunto de Unidades Militares y Policiales que tiene la Fuerza Pública, organizadas jerárquicamente. Las unidades incluyen los componentes de capacidad asociados que son: Doctrina y documentos que soportan la capacidad, Organización, Material y Equipo, Personal e Infraestructura, en siglas (DOMPI). “Mediante la Estructura de Fuerza, se soporta la Fuerza Pública para el cumplimiento de la misión constitucional de brindar seguridad y defensa al país, buscando garantizar que las Fuerzas sean sostenibles y eficientes”. Para el desarrollo de la Estructura de Fuerza, se requiere de la asignación y ejecución de manera planificada de los recursos disponibles para la creación, fortalecimiento y/o sostenimiento de las capacidades. (Ministerio de Defensa, Nacional, 2018).

La Estructura de Fuerza de la Armada Nacional, conecta la Visión estratégica Institucional con la gestión Operacional y Táctica en la Institución, lo cual permite alinear en conjunto los elementos organizacionales, desde los estratégicos hasta los operativos, hacia el cumplimiento de la misión. Estos elementos se traducen en: políticas, planes estratégicos; estrategias y planes; mapas de procesos; diseño de fuerza; gestión del capital humano; y planeación, programación, ejecución y administración de recursos financieros y materiales. (Armada Nacional de Colombia, 2020) Plan Estratégico Especifico Jefatura de Estado Mayor de Personal 2020.

**Estructura Organizacional:** A través de la Estructura Organizacional se observa la forma como está organizada la Institución. Para el caso de la Armada Nacional, a través de Jefatura de Planeación Naval se realizó la modificación de la Estructura Organizacional, para cumplir con la visión al 2030 de ser una Armada mediana de proyección regional desde la vigencia 2015. En el año 2018 se culminó el estudio técnico de la reestructuración bajo una metodología del Comando General de las Fuerzas Militares y del Departamento Administrativo de la Función Pública, contemplando la actualización de las Tablas de Organización y Equipo (TOES) por cada Unidad de la Armada Nacional. (Informe de Gestión Armada Nacional, 2015).

La Estructura Organizacional, obedece y está dispuesta en razón del despliegue estratégico, toda vez que en ella confluyen la estructura por procesos, la funcional y la organizativa, permitiendo determinar niveles de autoridad y asigna responsabilidades acordes con la naturaleza, tamaño y complejidad de la Institución, viabilizando la organización desde el punto de vista de los procesos. (Armada Nacional, Jefatura de Desarrollo Humano, 2020).

**Estructuración Plan de Carrera:** La estructuración o diseño del Plan de Carrera, se realiza con el fin de dar cumplimiento a la misión y articular los objetivos institucionales con la estructura organizacional y el escalafón de cargos, por medio del desarrollo y proyección del personal, en términos de categorías, cuerpo, especialidad, grado, niveles de responsabilidad

y/o procesos. A través del diseño del Plan de Carrera, se optimiza la proyección del personal y los requisitos, debido a que permite ver con claridad los cargos que son prerrequisitos de otros dentro de las diferentes rutas de carrera que resultan críticos desde el punto de vista de la competencia y la gestión del conocimiento. (Ministerio de Defensa Nacional, 2019).

**Manual de Funciones y Competencias:** Es una “herramienta de gestión de talento humano que permite establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de las instituciones públicas; así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de estos”. (Función Pública, 2020).

Es también un insumo importante para la ejecución de los procesos de planeación, ingreso, permanencia y desarrollo del talento humano al servicio de las organizaciones públicas del país.

**Modelo de Gestión Humana por Competencias:** Dentro del Sistema de Gestión Humana por Competencias de la Armada Nacional se articula el Modelo de Gestión Humana por Competencias, a través del cual se busca asegurar la disponibilidad de las personas con las competencias correctas en el momento y lugar requeridos por la organización. La gestión por competencias en las organizaciones requiere de un trabajo importante de definición, para luego buscar los perfiles que mejor encajen. “Por lo tanto, hay dos fases separadas: la definición de las competencias de cada puesto y la búsqueda de las personas que más se acerquen al perfil de cada puesto”. (Gestion.org, 2020).

El Modelo de Gestión por Competencias, integra las herramientas para la Administración del Talento Humano, permitiendo articular los conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y valores de las personas, desde la óptica del ser, saber y hacer, con el fin de potencializar su talento de manera que puedan tener un crecimiento profesional y laboral acorde con sus expectativas y proyecto de vida, esto alineado con el ciclo de vida del

tripulante en la Institución, facilitando la proyección y la planeación de personal durante todo el recorrido en la Institución. (Plan Estratégico Especifico Jefatura de Estado Mayor de Personal 2020).

**Plan de Carrera:** Es el criterio fundamental para la elaboración de los planes de sucesión y los planes de traslados, para atender las necesidades de la Estructura de Fuerza. Debe estar articulado con el Sistema Educativo de la Fuerza Pública, como herramienta para el cierre de brecha de los perfiles de formación, capacitación y entrenamiento del personal. (Ministerio de Defensa Nacional, 2019).

Está relacionado con la planificación de los requisitos que debe cumplir el funcionario, en cuanto al perfil, competencias, conocimientos para desempeñarse en los cargos de la Institución, como factor clave para su desarrollo personal y profesional. El Plan de Carrera debe ser dinámico y tiene como objetivos los siguientes:

- 1) Cubrir las necesidades de la Estructura de Fuerza y de los Planes de Desarrollo a mediano y largo plazo.
- 2) Focalizar los esfuerzos de la Institución para el cumplimiento de la misión, así como para el cierre de brechas de capacidad en materia de personal.
- 3) Empoderar al personal con su proyección institucional, con el propósito de comprometerlos en el fortalecimiento de las competencias.

**Planta de personal:** La planta de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares, será fijada por el Gobierno Nacional, con base en las necesidades de las mismas, y tendrá como marco de referencia un plan quinquenal elaborado por el Ministerio de Defensa Nacional revisado anualmente. La planta detallará el número de miembros por grado y Fuerza. (Decreto Ley 1790, 2000).

## **Resumen Ejecutivo**

### **Análisis del Sistema de Gestión Humana por Competencias aplicado al perfilamiento y sucesión dentro del Plan de Carrera del personal de la Armada Nacional**

El presente Estudio de Caso está enfocado en describir el Sistema de Gestión Humana por Competencias implementado por la Armada Nacional de Colombia y dar a conocer los factores de éxito, las lecciones aprendidas y potenciales de mejora que se han generado con la aplicación del Sistema desde el año 2008 hasta la fecha, y cómo se ha logrado impactar en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización a través de las personas como recurso estratégico y el compromiso demostrado en toda la estructura organizacional.

El estudio parte de la desagregación estratégica a nivel organizacional en la Armada, alineando la misión, la visión, los objetivos, los procesos y sus actividades con las funciones de las dependencias y sus cargos, lo cual permite identificar el tamaño de cada organización (Tablas de Organización de Personal) y la contribución de cada cargo con el objetivo estratégico. Esta desagregación contribuye también en la definición de los objetivos, las funciones y los perfiles de cargos, que son insumos base en la gestión del talento humano, para la actualización y ajuste de las herramientas de administración dentro del Ciclo de Laboral dentro de las cuales se destacan la Planta de Personal, el Plan de Carrera y el Escalafón de Cargos.

Por lo tanto, la coexistencia sistemática e interdependiente entre las herramientas de Administración del Talento Humano, permite a través del proceso de evaluación, el perfilamiento y la sucesión, además, gestionar el conocimiento a nivel organizacional para garantizar el cumplimiento de los procesos en el cumplimiento de la misión Constitucional.

En tal sentido, los cargos y perfiles de los cargos son agrupados por cuerpo y especialidad (carreras profesionales o tecnológicas según la categoría), y sus competencias jerarquizadas de conformidad con el perfil, lo cual permite perfilar al personal dentro de la sucesión en la organización, esquema que construye el Plan de Carrera garantizando la transferencia del

conocimiento durante el desarrollo del Plan en pro de darle continuidad a los procesos y de esta forma cumplir con los objetivos estratégicos de la Armada de Colombia.

Finalmente, en las conclusiones del presente estudio de caso, se hace énfasis sobre la importancia de la implementación del Sistema de Gestión Humana por Competencias en la Armada Nacional y su impacto en el desarrollo de las personas que la conforman para el cumplimiento de la misión y de igual forma, se destaca la importancia que ha tenido específicamente la aplicación del Sistema en el proceso de selección de los Oficiales que realizarán el Curso de Estado Mayor (CEM), quienes serán formados como los futuros líderes en la organización naval, y para ello, deberán contar con el perfil, capacidad de liderazgo y las competencias requeridas para continuar su desarrollo profesional y aportar a la Institución en los cargos para los cuales serán designados, demostrando un desempeño superior para contribuir al cumplimiento de la visión estratégica al año 2042.

### **Palabras clave**

Sistema, Gestión Humana, Competencias, Cargos, Perfiles, Sucesión, Plan de Carrera.

## **Abstract**

Analysis of the Human Management System by Competences applied to the profiling and succession within the Career Plan of the personnel of the Navy

This Case Study is focused on describing the Human Competency Management System implemented by the Colombian Navy and making known the success factors, the lessons learned and potential for improvement that have been generated with the application of the System from the beginning. year 2008 to date, and how it has been possible to impact on the fulfillment of the strategic objectives of the organization through people as a strategic resource and the commitment demonstrated throughout the organizational structure.

The study starts from the strategic disaggregation at the organizational level in the Navy, aligning the mission, vision, objectives, processes and their activities with the functions of the agencies and their positions, which allows identifying the size of each organization (Tables Organization of Personnel) and the contribution of each position to the strategic objective. This disaggregation also contributes to the definition of the objectives, functions and job profiles, which are basic inputs in the management of human talent, for updating and adjusting the administration tools within the Work Cycle within which the Personnel Plan, the Career Plan and the Positions Rank stand out.

Therefore, the systematic and interdependent coexistence between the Human Talent Administration tools, allows through the process of evaluation, profiling and succession, in addition, to manage knowledge at the organizational level to guarantee the fulfillment of the processes in compliance of the Constitutional mission.

In this sense, the positions and profiles of the positions are grouped by body and specialty (professional or technological careers according to the category), and their competencies ranked in accordance with the profile, which allows to profile the personnel within the succession in the organization , scheme that builds the Career Plan, guaranteeing the transfer of knowledge during the development of the Plan in order to give continuity to the processes and in this way meet the strategic objectives of the Colombian Navy.

Finally, in the conclusions of this case study, emphasis is placed on the importance of the implementation of the Human Management System for Competencies in the National Navy and its impact on the development of the people that make it up for the fulfillment of the mission and Likewise, the importance that the application of the System has had specifically in the selection process of the Officers who will take the Staff Course (CEM) is highlighted, who will be trained as future leaders in the naval organization, and for this They must have the profile, leadership capacity and the competencies required to continue their professional development and contribute to the Institution in the positions for which they will be appointed, demonstrating superior performance to contribute to the fulfillment of the strategic vision for the year 2042.

### **Keywords**

System, Human Management, Competencies, Positions, Profiles, Succession, Career Plan.

## 1. Introducción

La Estructura de Fuerza de la Armada Nacional, es la herramienta que conecta la Visión estratégica Institucional con la gestión Operacional y Táctica en la Institución, lo cual permite alinear en conjunto los elementos organizacionales, desde los estratégicos hasta los operativos, hacia el cumplimiento de la misión. Estos elementos se traducen en: políticas, planes estratégicos; estrategias y planes; mapas de procesos; diseño de fuerza; gestión del capital humano; y planeación, programación, ejecución y administración de los recursos financieros y materiales.

A partir de la Estructura de Fuerza, se define la estructura organizacional en razón del despliegue estratégico, lo cual, posibilita el desarrollo de los procesos en pro de alcanzar los objetivos y determinar el tamaño de fuerza requerido, estableciendo los elementos de gestión para la administración del talento humano, en función de la estrategia, los objetivos, las metas y las líneas de acción, con el fin desarrollar las capacidades humanas, tecnológicas, organizacionales y de infraestructura para afrontar los diferentes roles y amenazas que debe atender la Armada Nacional. En tal sentido, la gestión del talento humano busca responder a las necesidades definidas en la Estructura de Fuerza en función de la competencia y la cantidad, debido a la demanda presente y futura relacionada con el desarrollo de las capacidades, según los parámetros establecidos por la estrategia y los objetivos de la planeación institucional.

Bajo esta organización, la Armada Nacional viene desarrollando desde el año 2008, un Sistema de Gestión Humana por Competencias, donde se definieron las competencias por parte de un panel de expertos, conformado por los señores Almirantes de la época, las cuales se han ajustado de acuerdo con el análisis prospectivo realizado según las necesidades de la Institución. En mencionado Sistema, coexisten de forma sistemática e interdependiente, la Administración de Personal, el Ciclo Laboral de los funcionarios, el Plan de Carrera, el Plan de Capacitación y el Escalafón de Cargos, mediante lo cual se analiza y evalúa al personal para realizar el perfilamiento y la sucesión, identificando a quienes cuentan con el potencial para desarrollar las competencias y ocupar cargos de mayor responsabilidad, según el cumplimiento del plan de carrera y la proyección institucional.

Teniendo en cuenta lo anterior, el Sistema de Gestión Humana por Competencias, busca dentro de los procesos de perfilamiento y sucesión, que tratan los Planes de Carrera, desarrollar las competencias requeridas para el cumplimiento de las funciones, los procesos y los objetivos, además de definir las brechas bajo el modelo de evaluación, lo cual permite establecer los planes de mejoramiento individual o grupal según sea el caso.

Por consiguiente, se evidencia que el Sistema a través de un Modelo de Gestión por Competencias según jerarquías, relaciona el desarrollo de la carrera militar del Oficial o Suboficial de la Armada, así como la formación profesional, los cursos de ley para ascenso, la experiencia y los grados militares, mediante una metodología de recolección y análisis de información, la cual es validada y comparada con herramientas de medición. Este análisis contribuye a la toma de decisiones por parte del alto mando naval, con el suministro de información de valor y actualmente está implementado en los procesos de selección de quienes cumplen con los requisitos mínimos para realizar el Curso de Altos Estudios Militares (CAEM), el Curso de Estado Mayor (CEM) y el Curso de Información Militar (CIM), los cuales son dirigidos al personal de Oficiales en los grados de Capitán de Navío o Coronel de Infantería de Marina y Capitán de Corbeta o Mayor de Infantería de Marina respectivamente, y para el caso del personal de Suboficiales, y el proceso de selección del personal que adelantará el Programa Integral de Suboficiales de Alta Jerarquía (PISAJ), cuyos grados corresponden a Jefe Técnico o Sargento Mayor de Infantería de Marina.

De igual forma, los perfiles del personal se agrupan por cuerpo y especialidad (carreras), dentro del proceso de jerarquización o comparación simple de competencias, lo cual permite definir cargos para cada especialidad, perfilándolos dentro de la organización y definiendo la sucesión, conformando así el Plan de Carrera. Esto garantiza la competencia en la medida que se desarrollen estos Planes de Carrera, toda vez que el funcionario deberá estar en la capacidad de ocupar los diferentes cargos, en pro de mejorar los procesos y de esta forma cumplir con los objetivos estratégicos, dentro del marco de la misionalidad.

Con base en lo anterior, se busca identificar a las personas que reúnan las competencias y el talento necesarios para la sucesión de los cargos críticos en la Armada Nacional que corresponden a los Comandos de las Unidades, siendo este uno de los procesos más importantes del manejo del Talento Humano, cuyo principal propósito es el de

desarrollar la próxima generación de líderes y Comandantes al interior de la Institución y dar continuidad a la ejecución del Plan Estratégico Naval, que es la hoja de ruta para la modernización de la Institución, así como del sostenimiento de la Fuerza.

Por tal razón, para efectos de focalizar el desarrollo del trabajo, se realizará el análisis contemplando el proceso de evaluación y seguimiento para la selección de los integrantes de la Armada Nacional en los grados de Capitán de Corbeta (CC) y Mayor de I.M. (MYCIM) que harán parte del Curso de Estado Mayor (CEM), el cual está conformado por Oficiales de las Fuerzas Militares de Colombia (FF.MM.) pertenecientes al Ejército Nacional, la Armada Nacional y la Fuerza Aérea.

Mencionado curso se lleva a cabo en la ciudad de Bogotá D.C. en la Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”, que es una institución de educación militar que capacita a Oficiales Superiores de manera conjunta con el personal de las tres Fuerzas Militares antes mencionadas por el lapso de un año. Posteriormente, los Oficiales que se gradúan cumpliendo los requisitos exigidos por mencionado curso, salen destinados por cada una de sus Fuerzas a desempeñar cargos de Comando en las unidades tácticas (Buques y Batallones de I.M. en el caso de la Armada Nacional), al igual que cargos de Jefes de Departamento como integrantes de los Estados Mayores de las Fuerzas Navales y de las Brigadas de Infantería de Marina.

Para desarrollar el siguiente Estudio de Caso, se presentará en seis capítulos, el primero donde se hace la introducción al tema, el segundo tratará de la descripción de la situación organizacional de la Armada Nacional, el tercero abordará el análisis de la necesidad del Sistema de Gestión Humana por Competencias, el cuarto describirá el Sistema de Gestión Humana por Competencias implementado en el Plan de Carrera, el quinto referirá las perspectivas a futuro del Sistema de Gestión Humana por Competencias y en el último capítulo se expondrán las conclusiones.

Finalmente, el presente estudio de caso pretende analizar los factores de éxito, las lecciones aprendidas y potenciales de mejora que se han generado con la implementación del Sistema de Gestión Humana por Competencias en la Armada Nacional de Colombia y demostrar cómo se ha logrado impactar positivamente en el cumplimiento de los objetivos

estratégicos de la organización, a través de su personal y del compromiso en toda la estructura organizacional.

## **2. Descripción Situación Organizacional de la Armada Nacional**

La Constitución Política de Colombia a través del artículo 217, declara que “La Nación tendrá para su defensa unas Fuerzas Militares permanentes constituidas por el Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea. Las Fuerzas Militares tendrán como finalidad primordial la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional”. (Constitución Política de Colombia, art. 217, 1991)

En tal sentido el accionar de las Fuerzas Militares, se rige bajo la coordinación operacional y administrativa del Comando General de las Fuerzas Militares, debido al Direccionamiento que imparte el Ministerio de Defensa Nacional, es así como consecuente con las políticas de Gobierno, la Armada de Colombia promulgó su direccionamiento estratégico, definió la estructura de Fuerza y ajustó los procesos y la estructura organizacional.

Teniendo en cuenta lo anterior, el Plan de Desarrollo Naval - PDN 2042, estableció la misión de la Armada Nacional en los siguientes términos “Desarrollar operaciones navales para la defensa y seguridad nacional, y la protección de los intereses marítimos y fluviales, contribuyendo al desarrollo sostenible del Estado” (Armada Nacional de Colombia, 2020). De igual forma, promulgó como visión de la Institución “Ser una Armada de proyección e influencia regional, con tecnología y capacidades para la defensa y seguridad nacional, relevante para el desarrollo de los intereses marítimos y fluviales, reconocida por su integridad y contribución al progreso del país.” (Armada Nacional de Colombia, 2020).

Por tal razón, y con el fin de responder a los retos dispuestos en los objetivos estratégicos del PDN 2042, la Institución se vio en la necesidad de ajustar y fortalecer sus procesos, definir una estructura organizacional (ver figura 1), y desarrollar herramientas de gestión del talento humano que garantizaran la gestión del conocimiento en pro del desarrollo y la continuidad de los procesos, en función del cumplimiento de los objetivos y con ello el logro de la misión y visión Constitucional.

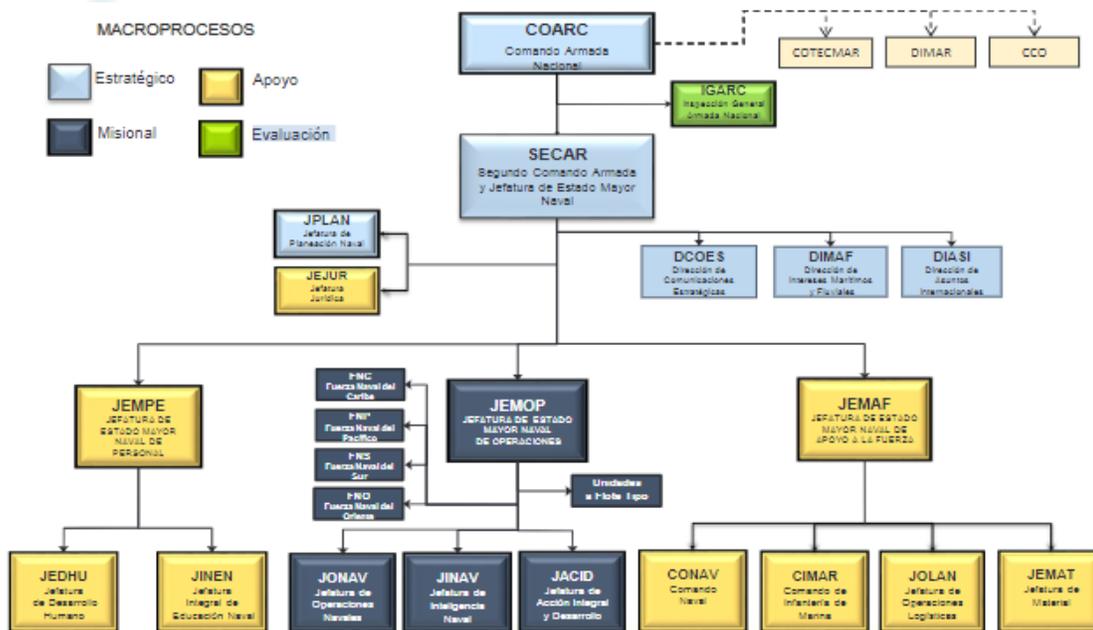


Figura 1. Estructura organizacional de la Armada Nacional

Fuente. Plan de Desarrollo Naval 2042

Bajo esta premisa, la Armada de Colombia es la Fuerza Naval, la cual, a través del empleo del poder naval y capacidades tecnológicas, desarrolla operaciones conjuntas, coordinadas y combinadas para la garantizar la soberanía, defensa y seguridad en las zonas marítimas en el mar Caribe y en el océano Pacífico, las zonas fluviales del interior del país y algunas zonas terrestres bajo su responsabilidad acuerdo la jurisdicción asignada, contribuyendo al desarrollo y protección de los intereses del país.

Por otra parte, para mantener la operatividad en los escenarios marítimos, fluviales y terrestres bajo su responsabilidad, la Institución emplea una combinación de capacidades marítimas, aéreas y terrestres (ver figura 2) de acuerdo con la función específica de cada uno de sus tres componentes, clasificados de la siguiente forma:

- Componente Naval: Conformado por los Buques de Guerra o Unidades a Flote, los Submarinos y la Aviación Naval.
- Componente de Infantería de Marina (I.M.): Conformado por las Brigadas I.M., los Batallones de I.M., las Fuerzas Especiales de I.M. y embarcaciones tipo Patrulleras Fluviales y Botes Fluviales que conforman los Elementos de Combate Fluvial (ECF)

- c. Componente de Guardacostas: Conformado por las Estaciones de Guardacostas, Patrulleras Marítimas y embarcaciones o lanchas de Guardacostas.



Figura 2. Capacidades Armada de Colombia

Fuente. Página web Armada de Colombia

Con respecto al rol de la Armada Nacional dentro del entorno estratégico de las Fuerzas Militares, este se lleva a cabo dentro un ambiente cambiante de retos, amenazas y desafíos tanto a nivel regional como global, que conforman un escenario multidimensional de oportunidades para los intereses del país. Por otra parte, dentro del entorno operacional y dada la situación del país, “se ejecutan dos ejes estratégicos de trabajo, uno donde se cumple el orden constitucional de velar por la defensa y seguridad y otro, donde se aporta al desarrollo institucional, mediante el empleo de todas las capacidades disponibles”. (Armada Nacional Colombia, 2020).

Con base en lo anterior, se puede observar que la Armada Nacional está concebida como una Fuerza Naval moderna e interoperable que enfrenta varios desafíos, retos y amenazas, pero cuenta con la flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios del

entorno, buscando consolidar su influencia en el escenario marítimo y fluvial especialmente a nivel regional, en defensa de la soberanía de Colombia, de la integridad del territorio nacional, de la independencia, el orden constitucional y el desarrollo marítimo del país, convirtiéndose en un referente para las Armadas de la región.

En tal sentido, la Armada Nacional para cumplir con los retos y desafíos, cuenta con un Plan Estratégico Naval (PEN) que incluye un Modelo de Planeación por Capacidades que tiene como propósito optimizar la eficiencia del gasto en el sector defensa y define también las capacidades que impactarán la Estructura de Fuerza (organización, personal, material y medios), así como, la presentación y justificación de los proyectos de inversión, lo cual se convierte en la asignación presupuestal a la Institución para cubrir sus principales necesidades.

El Plan Estratégico Naval, es un documento de planeación estratégica a mediano plazo (4 años), cuyo propósito es trazar las acciones requeridas, a partir de los objetivos estratégicos definidos por el Alto Mando Naval, que permitan cumplir con la misión constitucional y alcanzar la visión de conformidad con los lineamientos del Gobierno Nacional y los cambios del entorno, razón la cual, el PEN se encuentra debidamente alineado con el Plan de Desarrollo Naval 2042 (PDN 2042). A su vez, el PDN 2042 es un documento de carácter estratégico a través del cual “se orienta la Institución en el largo plazo y con los documentos de política pública que direccionan el que hacer institucional en el mediano plazo de acuerdo con las directrices del gobierno actual” (Armada Nacional de Colombia, 2020). En mencionado Plan, se identifican los objetivos estratégicos a largo plazo (ver figura 3) que definen el rumbo y futuro de la Armada Nacional, con base en su rol como Fuerza Naval.



Figura 3. Objetivos Estratégicos de largo plazo de la Armada Nacional

Fuente. Jefatura de Planeación Naval, 2020

Por lo anterior, la estrategia de la Armada Nacional se basa en el cumplimiento de dos ejes: el eje de las operaciones navales, cuyos fundamentos están en el desarrollo del Plan de Campaña Naval (PCN) Bicentenario “Almirante Padilla”, y el eje de desarrollo institucional, que responde al cumplimiento del Plan de Desarrollo Naval (PDN) 2042, donde la Armada se proyecta con mayores capacidades en la organización y logística, especialmente en personal de efectivos, para poder tripular una mayor cantidad de medios navales y fortalecer las unidades de Infantería de Marina, para el cumplimiento efectivo de la misión.

De igual forma, mencionada estrategia se interrelaciona con cuatro perspectivas: la de Estado, la misional, la relacionada con el desarrollo y proyección y la perspectiva de soporte (Armada Nacional Colombia, 2020). En consecuencia, la Armada Nacional, considerando los cambios del entorno, así como los avances tecnológicos, se encuentra en un proceso de transformación que tiene como propósito soportar y facilitar el desarrollo de la estrategia definida por el Alto Mando Naval, de acuerdo con las necesidades de la Institución.

Consecuente con lo anterior, el proceso de Administración del Talento Humano ha alineado su gestión para dar respuesta a las necesidades de personal proyectadas en el direccionamiento y planeamiento para el fortalecimiento de las capacidades. Es así como, al tener claros los objetivos estratégicos y los procesos que posibilitan su cumplimiento, la Armada de Colombia implementó el Sistema de Gestión Humana por Competencias, el cual cubre todas las etapas del ciclo laboral, en desarrollo del ciclo organizacional para la Administración del Talento Humano, relacionadas con la Estrategia, los Procesos, la Estructura Organizacional, el Plan de Carrera, el Escalafón de Cargos y la Planta de Personal (ver figura 4), en pro del cumplimiento de la misión.

Esta conjunción de ciclos permite consolidar el Estructura de Fuerza al 2042; proyectando la planta de personal, generando estrategias de cubrimiento y desarrollo, optimizando el presupuesto y definiendo planes de incorporación que posibiliten alcanzar el tamaño requerido en el componente de personal para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

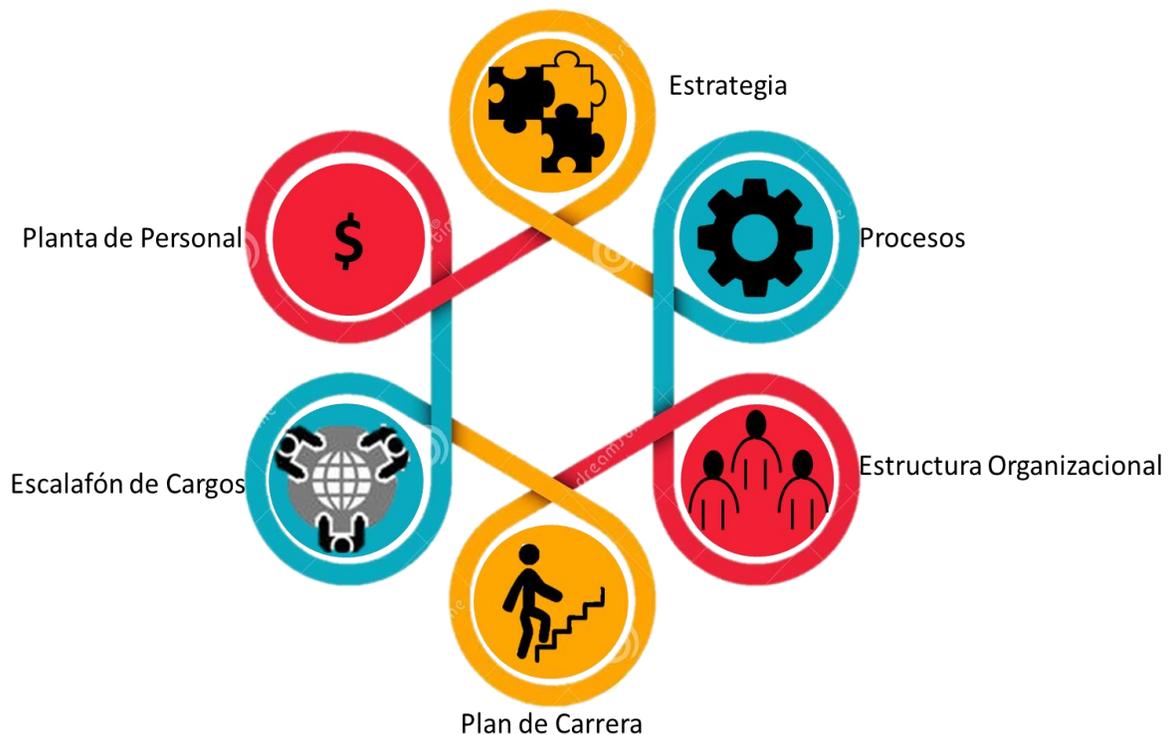


Figura 4. Ciclo Organizacional para la Administración del Talento Humano

Fuente. Jefatura Estado Mayor Naval de Personal - Oficina de Planeación de Desarrollo Humano, 2020

El Ciclo Organizacional anteriormente presentado, determina el quehacer de la organización para el cumplimiento de la Estrategia institucional, bajo un esquema de desagregación o despliegue estratégico (ver figura 5), el cual se alinea con el Sistema de Gestión Humana por Competencias de la Armada Nacional.

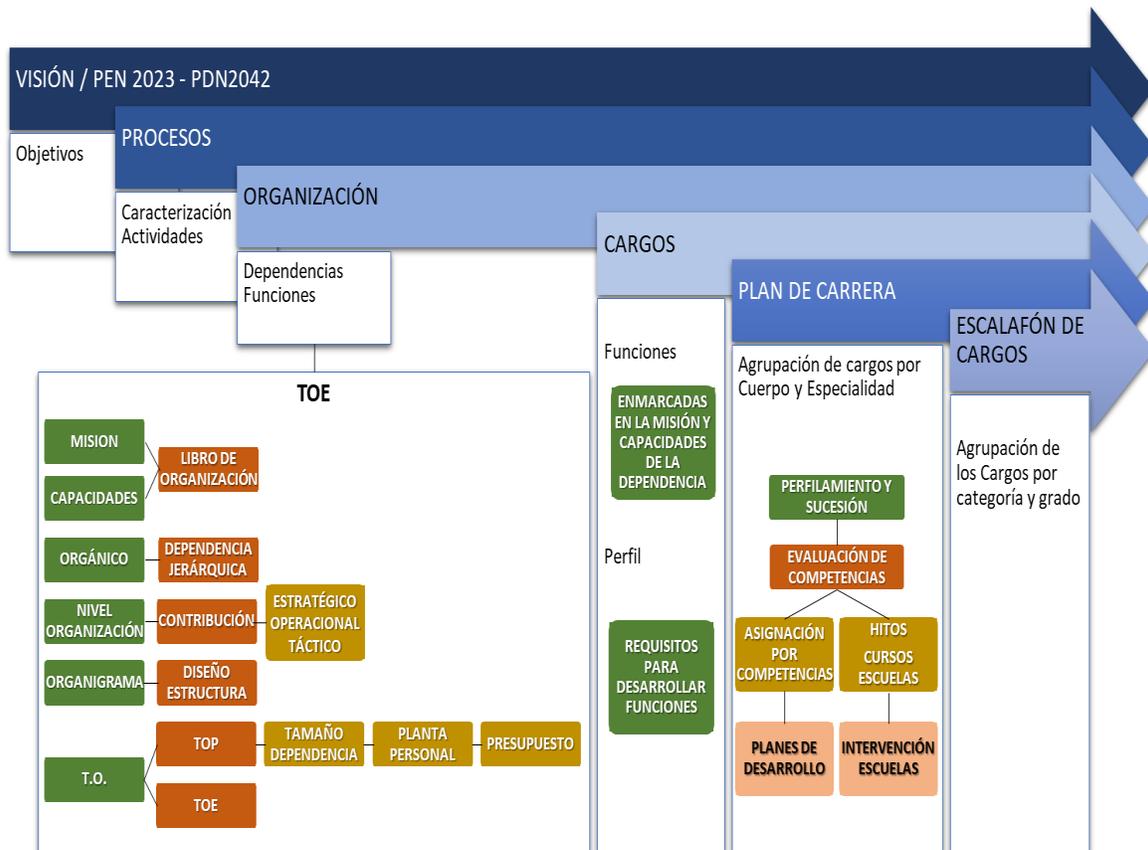


Figura 5. Despliegue Estratégico a nivel organizacional alineado con el Sistema de Gestión Humana por Competencias

Fuente. Jefatura Estado Mayor Naval de Personal - Oficina de Planeación de Desarrollo Humano, 2020

Finalmente, la articulación del Despliegue Estratégico con el ciclo laboral, parte de la identificación de la necesidad de acuerdo con la estrategia, los procesos y la estructura organizacional, continua con la incorporación, la educación, la administración, el desarrollo y la evaluación para perfilar de conformidad con el Plan de Carrera y luego proceder con la asignación de cargos según lo establecido en el Escalafón, determinándose bajo esta herramienta el Tamaño de Fuerza del componente de personal, mediante el cual se aprueba la Planta de personal, lo cual permite garantizar la dinámica de efectivos y los relevos

generacionales para luego concluir con el proceso de desvinculación que contempla un programa de preparación para el retiro, el cual se considera muy importante en el manejo del personal que brinda sus servicios a la Institución y a la Patria (ver figura 6).



Figura 6. Gestión integral del Talento Humano en la Armada Nacional

Fuente. Jefatura Estado Mayor Naval de Personal- Oficina de Planeación de Desarrollo Humano, 2020

### 3. Análisis de la necesidad del Sistema de Gestión Humana por Competencias

La Armada Nacional, determinó la necesidad de implementar el Sistema de Gestión Humana por Competencias (SGHC), con el fin de optimizar la administración del personal de la Institución, como respuesta al ajuste presupuestal requerido para el sostenimiento del pie de fuerza de las FF.MM. Lo anterior, llevó a desarrollar estrategias en el manejo del personal, viendo en el Sistema un aliado para gestionar adecuadamente el Talento Humano.

En tal sentido, el Sistema bajo el esquema organizacional de la Armada Nacional, definió la necesidad de los procesos, la organización, los cargos y los perfiles requeridos para el cumplimiento de la misión en pro de mejorar el desempeño. Para ello, se diseñó un Modelo de Gestión Humana por Competencias en el que confluyen y se entrelazan las competencias Institucionales (Organizacionales), las Jerárquicas y las Técnicas, a través del desarrollo de la herramienta del Plan de Carrera y Sucesión (ver figura 7).



Figura 7. Modelo de Gestión Humana por Competencias Armada Nacional

Fuente. Jefatura Estado Mayor Naval de Personal - Oficina de Planeación de Desarrollo Humano, 2020

Por lo tanto, el Plan de Carrera se convierte en la columna vertebral para Administración del Talento Humano, toda vez que de él emana el Escalafón de Cargos, que

es la base para la aprobación de la Planta de Personal, con lo que se garantiza el recurso humano para cumplir con la misión Constitucional.

Del mismo modo, el Sistema de Gestión Humana por Competencias en la Armada Nacional, aporta una serie de beneficios y buenas prácticas que fortalecen la organización y su desarrollo, contribuyendo entre otros aspectos, en facilitar la toma de decisiones de forma objetiva y con criterios plenamente establecidos, así como lograr el desarrollo integral del personal, mantener el mejoramiento continuo de los procesos institucionales y simplificar la gestión del Talento Humano, garantizando el buen desempeño laboral de los funcionarios en los cargos, al destinar el personal competente para ocuparlos y que puedan tener un trabajo exitoso, reflejado en la correcta administración de los recursos asignados, el cumplimiento de la misión y la obtención de resultados.

En consecuencia, la necesidad de optimizar el personal a través del proceso de Administración, en desarrollo del Sistema de Gestión Humana por Competencias, permite articular los diferentes procesos en los componentes de planeación, gestión y desarrollo, para brindar apoyo en la toma de decisiones, relacionada con los integrantes de la Institución.

Es así como el SGHC implementado en la Armada Nacional, se centra en la organización y en su talento humano, buscando potenciar las competencias del personal para lograr un mejor desempeño laboral en beneficio de la optimización de los procesos y alcanzar los resultados y metas propuestas y dar cumplimiento a los objetivos y misión institucional.

Lo anterior, implica que para desempeñar de manera óptima un cargo, es necesario contar con los conocimientos, habilidades y destrezas, así como la experiencia específica requerida por del Plan de Carrera dentro de la ruta para la sucesión, con el objetivo de ubicar al personal idóneo en los cargos adecuados y en el momento indicado, con el propósito de liderar las unidades y conformar equipos eficaces y competentes para el cumplimiento de las funciones, tareas y responsabilidades asignadas por el mando naval.

En consecuencia, el alcance planteado para el desarrollo del presente Estudio de Caso se centrará en específico en el proceso de selección para el Curso de Estado Mayor (CEM), el cual evalúa al personal de Oficiales que ostentan el grado de Capitán de Corbeta (CC) o Mayor de Infantería de Marina (MYCIM), en las competencias identificadas para el cuerpo y la especialidad, con el fin de perfilarlos en los cargos definidos para el siguiente grado de

acuerdo con la proyección y sucesión por relevo generacional. Lo anterior, estableciendo planes de desarrollo para convertirlos en líderes estratégicos y Oficiales con altas capacidades, habilidades y competencias para Comandar unidades a flote o en tierra y/o hacer parte de un Estado Mayor, bajo una estricta formación y pensamiento operacional y estratégico, que les permitirá asumir los nuevos grados como Capitán de Fragata (CF) o Teniente Coronel de Infantería de Marina (TCCIM), con una mayor capacidad para desarrollar un liderazgo efectivo e inculcar en sus subalternos el compromiso institucional y la adecuada orientación profesional para llevar a cabo su trabajo de la mejor forma y cumplir con la misión asignada.

El objetivo del Curso de Estado Mayor (CEM) es “Formar y capacitar integralmente a los Mayores y Capitanes de Corbeta de las Fuerzas Militares como líderes integrales, conductores operacionales, comandantes, administradores, humanistas y miembros de Estado Mayor, competentes en el planeamiento y conducción de misiones tácticas, administración de recursos y en la promoción y aplicación de los Derechos Humanos, con una visión conjunta del arte militar para ganar la guerra en el campo de combate” (Escuela Superior de Guerra, Rafael Reyes Prieto, 2020).

Para cumplir el objetivo del CEM, los Oficiales de grado CC y MYCIM deberán aplicar y demostrar las competencias adquiridas, así como la experiencia y el liderazgo que han ejercido en cargos anteriores, para inspirar a sus subalternos mediante el ejemplo, demostrando la aplicación de conocimientos propios de su especialidad y el excelente desempeño laboral para el cumplimiento de la misión y de los objetivos de la unidad a la que pertenezcan. De esta manera, los Oficiales Superiores egresados del Curso de Estado Mayor, que hayan aprobado el curso y cumplan los requisitos para alcanzar su nuevo grado militar, podrán contribuir a impulsar y proyectar el futuro de la Armada Nacional, demostrando empoderamiento en los cargos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos dentro del Plan de Desarrollo Naval 2042 y en el Plan Estratégico Naval que se desarrolla de forma periódica.

Con base en lo anterior, se puede observar que la implementación del Sistema de Gestión Humana por Competencias, en lo pertinente al proceso de selección de los Oficiales en la Armada Nacional que cumplen requisitos para realizar el Curso de Estado Mayor, es

muy importante porque permite identificar, el potencial, habilidades de liderazgo, conocimientos y la experiencia con que deben contar estos Oficiales para alcanzar un desempeño superior, así como las competencias que deben desarrollar o las brechas que se deben cerrar para incrementar y fortalecerlas según el plan de desarrollo individual de cada Oficial, con la finalidad de aportar al cumplimiento de la misión institucional.

En tal sentido, la finalidad de este proceso es contar con Oficiales Superiores Especialistas en Comando y Estado Mayor, con una excelente formación profesional, pero también íntegros, capacitados y con la experiencia requerida para asumir cargos de mayor nivel a los cuales serán trasladados de conformidad con el perfil y competencias según el cuerpo y la especialidad a la que pertenezcan, evitando de esta forma la subjetividad en los traslados y en el proceso de desarrollo de los Oficiales de la Armada Nacional, optimizando la Administración del Talento Humano para que las personas desplieguen también el potencial que los prepare para enfrentar los constantes cambios del entorno y desafíos estratégicos de la Armada Nacional.

Lo esperado por parte de este grupo de Oficiales Superiores, es que en el desempeño de sus funciones demuestren un alto grado de responsabilidad y principalmente la capacidad de liderazgo, visión y pensamiento estratégico que les permitan continuar ascendiendo a los grados superiores y alcanzar el desempeño esperado por la Institución en los cargos asignados. Por lo tanto, el personal bajo el mando de estos Oficiales en las diferentes unidades marítimas y terrestres deberá reconocer las competencias y capacidades de quienes los comandan o dirigen, así como el impacto de su desempeño en la organización, lo cual contribuirá a garantizar la proyección profesional y el cumplimiento del Plan de Carrera de los Oficiales egresados del Curso de Estado Mayor.

Por otra parte, el factor de éxito en la implementación del Sistema de Gestión Humana por Competencias en la Armada Nacional, en el desarrollo del proceso de selección de los candidatos al Curso de Estado Mayor, radica en el grado de efectividad en su aplicación, el cual se mide al cruzar los resultados de las pruebas individuales, con la evaluación de competencias efectuada por parte de superiores y subalternos y analizar la trayectoria institucional, el cual arroja un resultado superior al 90% de efectividad al momento de hacer la retroalimentación a cada Oficial.

En conclusión, la Armada Nacional en los últimos diez años ha desarrollado un trascendental e innovador proceso de modernización, alcanzado altos niveles de efectividad para el cumplimiento de su misión y de los objetivos estratégicos, sin embargo, es de carácter imperativo garantizar para los futuros líderes estratégicos de la organización identificados desde el Curso de Estado Mayor, que el Sistema de Gestión Humana por Competencias garantice la permanente actualización de los planes, procesos, políticas y directrices en la Administración del Talento Humano, con el fin desarrollar al personal para el cumplimiento de la misión y visión, para fortalecer la evolución de la Fuerza y de su cultura organizacional hacia la permanente implementación de las mejores prácticas, el aprendizaje, la innovación y el desarrollo tecnológico y obtener de esta manera el mejoramiento continuo que le permita responder con los más altos estándares de eficiencia y productividad, a las exigencias propias de una marina moderna en un entorno Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo (VICA) de grandes retos institucionales.

#### **4. Descripción Sistema de Gestión Humana por Competencias implementado en el Plan de Carrera**

La Administración del Talento Humano en la Institución está compuesta por diferentes fases, en donde como se mencionó anteriormente, el Plan de Carrera es la columna vertebral de la gestión, toda vez que consolida el quehacer organizacional y los requisitos de esta, facilitando el perfilamiento del personal dentro de la sucesión. El Plan de Carrera, se concibió bajo la metodología de Jerarquización o Comparación Simple, en el cual se agruparon todos los cargos aprobados dentro de la estructura organizacional por cuerpo y especialidad, especificando de acuerdo con el perfil ocupacional, las rutas de carrera.

Una vez definidos los cargos en las diferentes rutas de carrera de los cuerpos y especialidades, se determinaron los cargos críticos de cada ruta asociando los cargos referencia, procediendo a jerarquizarlos de conformidad con el perfil por competencias, lo cual permitió asignarlos de acuerdo con la exigencia y determinar los cargos para los diferentes grados (ver figura 8). Así mismo, se establecieron los nodos de evaluación según cursos de ascenso, para el perfilamiento en la sucesión del personal, donde para el caso de los Oficiales se determinaron como nodos el Curso Básico que se realiza para ascenso al grado de Teniente de Navío (TN) o Capitán de Infantería de Marina (CTCIM), el Curso Comando y de Instrucción y Formación Militar, para ascenso al grado de Capitán de Corbeta (CC) o Mayor de Infantería de Marina (MYCIM), el Curso de Estado Mayor (CEM) para ascenso al grado de Capitán de Fragata (CF) o Teniente Coronel de Infantería de Marina (TCCIM) y el Curso de Altos Estudios Militares (CAEM) para ascenso al grado de Contralmirante (CA) o Brigadier General de Infantería de Marina (BGCIM).

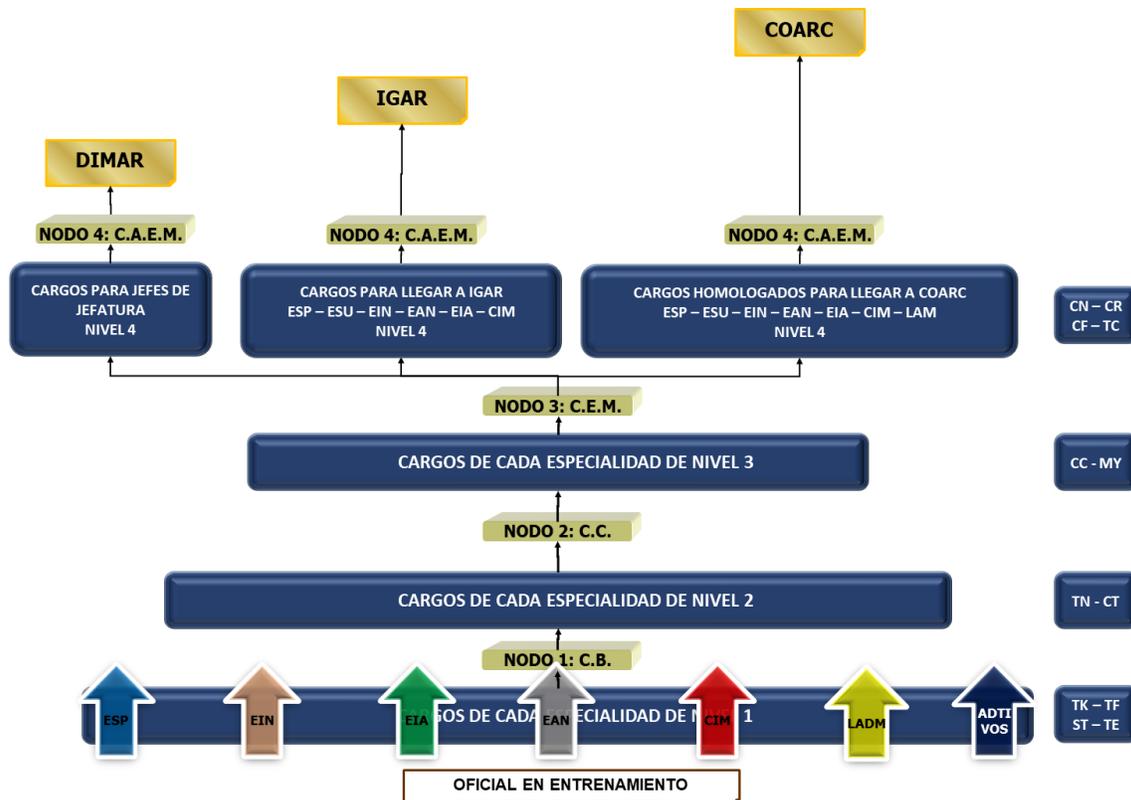


Figura 8. Esquema Plan de Carrera Armada Nacional personal de Oficiales.

Fuente. Jefatura Estado Mayor Naval de Personal - Oficina de Planeación de Desarrollo Humano

Para el caso de estudio, el nodo de evaluación correspondiente al Curso de Estado Mayor (CEM) garantiza dentro del Sistema de Gestión Humana, la competencia para el desarrollo de los cargos proyectados en la organización según la jerarquía militar y de acuerdo con el Plan de Carrera.

En consecuencia, el proceso de Administración del Talento Humano en la Armada Nacional propende por proveer el personal necesario y competente, para contribuir al logro de los objetivos institucionales, en pro del óptimo funcionamiento administrativo y el desarrollo de las operaciones navales militares y las actividades dentro del esfuerzo no armado por parte de las unidades.

Como lección aprendida, se tiene que durante la implementación del SGHC en el proceso de revisión y validación del Plan de Carrera de la Armada Nacional, se realizaron al principio paneles de expertos conformados por Oficiales de cada cuerpo (Ejecutivo e Infantería de Marina) y especialidad (Superficie, Guardacostas, Aeronaval, Submarinista,

Inteligencia, etc.), con el propósito de estructurar los cargos dentro del Plan de Carrera, pero el trabajo fue muy complejo porque cada uno de los integrantes del equipo validador hizo el análisis desde su vivencia y no desde la verdadera necesidad institucional. Por esta situación, se tomó la decisión de hacer la validación del trabajo llevado a cabo por el grupo de Oficiales antes mencionado, por parte un panel de expertos conformado por los señores Almirantes y Generales de Infantería de Marina, con quienes se analizaron a profundidad las propuestas presentadas y se efectuaron los ajustes al Plan de Carrera. Al finalizar la verificación, el trabajo fue aprobado por el alto mando naval, y el Plan de Carrera quedó estructurado conforme a la alineación con la estrategia, la visión y las necesidades de la Institución.

Finalmente, el Sistema de Gestión Humana por Competencias de la Armada Nacional, en desarrollo del Plan de Carrera, busca garantizar el desarrollo del talento humano y la gestión del conocimiento organizacional, propendiendo por la continuidad de los procesos para el cumplimiento de la misión, identificando el potencial del personal y sus competencias, en pro de brindar las herramientas para ejercer un liderazgo eficaz que les permita alcanzar un desempeño superior en los cargos proyectados en el perfilamiento para la sucesión. Con base en lo anterior, se pretende promover un enfoque organizacional moderno de acuerdo con el rol institucional y la visión de la Armada Nacional, en el cual las unidades que la conforman alcancen los objetivos propuestos y los mejores resultados con los recursos y medios asignados.

#### **4.1 Procesos de evaluación**

La Evaluación permite identificar el nivel de desarrollo de las competencias, por tal razón, la Jefatura de Desarrollo Humano de la Armada Nacional, administra, dirige, controla y evalúa los planes y programas de desarrollo humano, con el fin de mantener e incrementar los niveles de efectividad y eficiencia en calidad y manejo de personal, educación, bienestar y desarrollo de ciencia y tecnología, de conformidad con las políticas emitidas por el mando naval.

En tal sentido, como se mencionó anteriormente, para el caso de estudio que nos ocupa, el proceso de evaluación que se va a analizar está en función del nodo de evaluación del Curso de Estado Mayor (CEM). Por lo tanto, se realiza un proceso de selección para los

Oficiales Superiores de la Armada Nacional que cumplen con los requisitos para adelantar mencionado Curso, donde se realizan varias pruebas individuales para analizar las competencias y trayectoria institucional de los candidatos al CEM. El propósito de estas pruebas es identificar el nivel de reconocimiento y desarrollo de las competencias jerárquicas, a través de la evaluación de comportamientos observables y además, evaluar rasgos de personalidad que pueden predecir el rendimiento y potencial de éxito en las áreas de trabajo, lo cual es fundamental para verificar las capacidades del Oficial y determinar su proyección para desempeñar cargos de nivel operativo y directivo al terminar satisfactoriamente el Curso de Estado Mayor.

Las pruebas especializadas que se realizan para la selección de los Oficiales del Curso de Estado Mayor son evaluadas dentro del proceso y permiten obtener la siguiente información:

- **Análisis del Perfil Personal (PPA):** Determinar cómo se comporta el oficial en el trabajo y bajo presión, como es su toma de decisiones estratégicas, el tipo de comunicación, la capacidad de autocontrol, el comportamiento bajo presión. Así mismo, permite determinar que lo motiva, cuál es su énfasis laboral y como es su comportamiento.
- **El indicador de potencial (HPTi):** Identificar el nivel, el potencial y la capacidad de desarrollo en los siguientes rasgos: Auto exigencia, Adaptación, Curiosidad, Enfoque de Riesgo, Aceptación Ambigüedad, Competitividad.
- **Estilo de Liderazgo (REDDIN):** Permite determinar nivel de flexibilidad frente al empleo de los diferentes estilos de liderazgo y su eficacia ante la adversidad, el caos y la velocidad del cambio.
- **Matriz de Trayectoria Institucional (MIT):** Identifica el desempeño institucional del Oficial, de acuerdo con la evaluación de los cargos desarrollados.
- **Percepción Institucional (Evaluación Institucional de Competencias):** Determina el nivel de desarrollo las competencias a través de comportamientos observables.

El proceso de evaluación integra varias herramientas para determinar el perfil de cada Oficial, para retroalimentación e inicio del plan de desarrollo individual. Adicionalmente, se

verifican las evaluaciones de los Folios de Vida, donde se registran las anotaciones relacionadas con el desempeño laboral.

Por lo anteriormente expuesto, se evidencia que el proceso de evaluación y selección del personal de la Armada Nacional para realizar el Curso de Estado Mayor, sumado a la verificación del Folio de Vida, donde se registran las actividades del desempeño, permite valorar la trayectoria profesional, de acuerdo con el cumplimiento de las responsabilidades que le fueron asignadas para cada cargo según el Manual de Funciones y Competencias.

En consecuencia, el proceso de evaluación del personal militar permite hacer seguimiento al comportamiento y desempeño laboral, lo cual se constituye en una herramienta valiosa para conocer las capacidades y competencias del personal. Así mismo, es insumo base para la implementación de los planes de desarrollo individual o grupal, con el propósito de alcanzar un mejor desempeño y contribuir al cumplimiento de la misión y de los objetivos de las unidades de la Armada Nacional.

El proceso de evaluación en lo concerniente a los Folios de Vida, debe mostrar el verdadero desempeño profesional y personal de los evaluados con la mayor objetividad, de conformidad con lo establecido en la Ley 1790 del 14 de septiembre 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” (Ministerio de Defensa, 2000) y con base en la Disposición No. 016 del 28 de mayo de 2018 del Comando General de las Fuerzas Militares “Por la cual se deroga la Disposición No. 015 del 24 de mayo de 2018, 039 del 28 de julio de 2003 y se establecen los parámetros para el diligenciamiento y trámite de los documentos el proceso de evaluación y clasificación del personal de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares” (Comando General, 2018).

Por último, con respecto proceso de evaluación que se hace al personal de la Armada Nacional y con base en los resultados y experiencias, se han obtenido las siguientes lecciones aprendidas que han llevado a realizar ajustes en el proceso, como parte del mejoramiento continuo en la aplicación del Sistema de Gestión Humana por Competencias:

- a. Entre los años 2008 y 2009, luego de haberse implementado el Sistema de Gestión Humana por Competencias en la Armada Nacional, se hacía la evaluación de 360° incluyendo los superiores, compañeros o pares y el personal subalterno de quien

era evaluado, para identificar las competencias, pero se detectó en el consolidado de los resultados de los grupo evaluadores (árbol fijo y árbol variable de evaluadores) que la evaluación realizada por parte de los pares (compañeros de curso), distorsionaba la muestra con respecto a las demás evaluaciones, situación que se atribuyó a la naturaleza jerárquica de la Institución y a la alta competitividad de sus funcionarios. Por esta razón, a partir del año 2010 se empezaron a realizar cambios ajustando los grupos de evaluadores. La lección aprendida se evidenció en razón de la retroalimentación constante, el cruce y la verificación del proceso, lo cual permitió mayor objetividad en el mismo, como efecto la Institución ajustó su evaluación de percepción institucional 360° a una 180° en la que se evalúan el nivel de desarrollo de competencias a través de comportamientos observables.

- b. Con el fin de mitigar cualquier distorsión producto de la percepción institucional, el proceso implementó una autoevaluación la cual se viene adelantando a través de un tercero buscando mayor transparencia; permitiendo mediante el autorreconocimiento establecer el estilo de liderazgo, el manejo emocional, su capacidad de análisis y el potencial de desarrollo de competencias, es entonces que una vez reconocido el perfil mediante esta serie de pruebas, se contrastan con los resultados de la percepción institucional arrojando un único perfil de cada candidato, lo que ha permitido un mayor grado de asertividad en el proceso a la hora de realizar la retroalimentación, paso base para inicio de la etapa de desarrollo, seguimiento, evaluación para la sucesión de conformidad con lo definido en el Plan de Carrera en los cargos que ocuparán en proyección a futuro los Oficiales egresados del Curso de Estado Mayor.

#### **4.2 Planes de desarrollo**

Los Planes de Desarrollo Individual, son herramientas que permiten implementar estrategias para el cierre de brechas, productos de la evaluación dentro de la gestión integral del Talento Humano en la Armada Nacional. Es entonces que, a través de los planes de desarrollo, se alcanzan las competencias, las habilidades y la experiencia necesaria para

asumir en proyección nuevas responsabilidades en cargos de alta responsabilidad y liderazgo, logrando de esta manera tener un desempeño exitoso en los cargos, según el cuerpo y la especialidad. Por lo cual, en los planes de desarrollo individual se establecen las acciones necesarias para alcanzar ciertos objetivos y también se establecen periodos y fechas en las que se deben cumplir, de conformidad con el Plan de Carrera y según el escalafón de cargos.

De igual forma, el plan referenciado permite de manera específica hacer énfasis en aquellas competencias o habilidades que se requieren fortalecer dentro de la sucesión y que establece el perfilamiento dentro del Plan de Carrera, convirtiéndolas en indicadores de éxito para evaluar los logros y resultados obtenidos por el personal en su desempeño. Por consiguiente, el plan individual de desarrollo hace parte del proceso de evaluación de desempeño y es un insumo para la toma de decisiones en la Administración del Talento Humano en la Armada Nacional.

Finalmente, mediante estos planes se pretenden desarrollar las competencias y preparar a los Oficiales egresados del Curso de Estado Mayor, para que asuman las funciones de cargos con mayor responsabilidad dentro del escalafón de cargos y en su proyección en el Plan de Carrera, para de esta manera aumentar el potencial y la capacidad de rendimiento en los cargos de Comando especialmente, atendiendo los intereses de la Institución e igualmente, las pretensiones personales y profesionales de cada Oficial para que atienda las exigencias inmediatas y los desafíos de la Armada Nacional a futuro.

#### **4.3 Perfilamiento**

Como se mencionó anteriormente cuando se explicó el Despliegue Estratégico y su alineación a nivel organizacional con el Sistema de Gestión Humana por Competencias, los cargos, las funciones y los perfiles están enfocados al cumplimiento de la misión Institucional, en tal sentido las competencias definidas para cada cargo tanto para el personal de Oficiales como Suboficiales, así como los perfiles requeridos para ocuparlos y tener el desempeño esperado en las diferentes unidades, es entonces que este perfilamiento posibilita de acuerdo a la necesidad institucional y al interés de cada funcionario el desarrollo de las competencias y habilidades requeridas en cada cargo dentro de la proyección de carrera, la cual está aprobada dentro del Plan de Carrera Institucional, según el cuerpo (Ejecutivo,

Infantería de Marina, Logístico, Administrativo y Justicia Penal Militar), la especialidad (carreras profesionales o tecnológicas según la categoría) y la complejidad del perfil establecido para cada cargo.

Es importante resaltar que los requisitos exigidos dentro del perfilamientos se encuentran registrados dentro del Escalafón de Cargos, en ella se consolidan las Funciones Específicas y las Competencias Laborales de cada cargo existente en la Institución, constituyéndose en la base para la aprobación de la Planta de Personal. Esta herramienta facilita la administración y los nombramientos garantizando la competencia de cada funcionario en desarrollo de sus cargos y por ende de la misión Constitucional.

Los perfiles de los cargos “son descripciones concretas de las características, tareas, responsabilidades que tiene un puesto en la organización, así como las competencias y conocimientos que debe tener la persona que lo ocupe” (Integratec.com, 2020). Por lo tanto, son necesarios para definir quienes son las personas que reúnen los requisitos, condiciones y competencias para ocupar los diferentes cargos en la Armada Nacional, para de esta forma a la hora de hacer el planeamiento de los planes de traslados, destinar al personal competente a las unidades donde sean requeridos, de acuerdo con las necesidades institucionales y los objetivos de la organización.

Lo anterior, de conformidad con el Escalafón de Cargos las funciones y competencias allí contenidas, perfilar al personal dentro del proceso de sucesión es mucho más fácil toda vez que proyectar el personal dentro del plan de carrera o solo es un interés Institucional sino también particular de los funcionarios quienes en la búsqueda de un aprendizaje continuo (Gestión del Conocimiento Organizacional) propende por alcanzar las competencias dentro de la perfilamiento, lo cual es fundamental para el desarrollo del Plan de Carrera dar continuidad a los procesos, proyectos y objetivos del Plan de Desarrollo, contribuyendo al cumplimiento de la visión estratégica de la Armada Nacional.

Finalmente, con base en los perfiles de los cargos definidos en el Escalafón de Cargos y plasmados en los Manuales de Funciones, los cuales son revisados y actualizados de forma periódica, se puede medir el desempeño y comprobar las competencias y habilidades con que cuenta el personal para el cumplimiento de las funciones, y de esta manera hacer seguimiento al desarrollo y fortalecimiento de las competencias, lo cual para el caso de los Oficiales que

realizan el Curso de Estado Mayor es fundamental para determinar la capacidad de liderazgo y la proyección institucional que les permita seguir ascendiendo.

#### **4.4 Sucesión**

La sucesión es uno de los procesos dentro de la Administración del Talento Humano que realiza la Armada Nacional, que requiere de mayor atención y seguimiento en la organización, por la importancia de contar con personas preparadas y calificadas para asumir cargos de mayor responsabilidad y nivel dentro de la estructura organizacional. Por lo cual, una de las maneras más efectivas de identificar las competencias que se requieren para el proceso de sucesión se realiza por medio de las evaluaciones de desempeño, las cuales permiten elaborar posteriormente programas de aprendizaje personalizados para apoyar los planes de carrera y sucesión que llevarán al logro de un mejor desempeño y al fortalecimiento de las habilidades requeridas para maximizar el rendimiento del personal en los nuevos cargos y nuevos retos en la Institución.

En las Fuerzas Militares, y por ende en la Armada Nacional, la sucesión se da principalmente por dos factores, el primero tiene que ver con la rotación del personal al tener que cumplir traslados, los cuales se presentan de manera semestral o anual de acuerdo al tiempo de desempeño en los cargos y según las necesidades institucionales, y el segundo factor, al cumplirse el relevo generacional, el cual se da cuando el personal de Oficiales y Suboficiales, van alcanzando nuevos grados que llevan consigo el hecho de asumir nuevas responsabilidades de con escalafón de cargos, el perfil y la proyección, y por otra parte se realiza el relevo generacional cuando se cumple el ciclo laboral en la vida militar, después de lo cual los funcionarios proceden a solicitar su retiro de la Institución y pasan a hacer parte de la reserva activa.

Por lo tanto, es fundamental mantener el pie de fuerza de la Institución en la medida que se va cumpliendo el ciclo laboral del personal militar. De allí la necesidad de efectuar una adecuada sucesión, contemplando un buen proceso de incorporación a la Armada Nacional, para contar con el personal suficiente y con las competencias requeridas para desempeñar los cargos establecidos según el Escalafón de Cargos y de conformidad con el Plan de Carrera, para que de esta manera la Institución pueda continuar funcionando con altos

niveles de eficacia y cumpliendo a cabalidad con su misión para brindar seguridad y defensa al país.

Para lograr lo anterior, los Comandantes de las Fuerzas (Ejército Nacional, Armada Nacional y Fuerza Aérea Colombiana), deben adelantar a través de las Jefaturas de Desarrollo Humano, estrategias y planes tendientes a satisfacer las necesidades de personal a partir de la proyección y estructura de fuerza, para cumplir con los procesos de sucesión, alineados con la modernización, fortalecimiento de capacidades y transformación de cada Institución.

En el caso de la Armada Nacional, el planeamiento de la Administración del Talento Humano, es necesario para contribuir a la misión de la Institución y a la finalidad primordial establecida en el artículo 217 de la Constitución Política de Colombia, relacionada con “la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional” (Constitución Política de Colombia, art. 217, 1991) e igualmente al desarrollo de Colombia como país marítimo.

En el desarrollo del presente Estudio de Caso, es importante destacar el proceso que se lleva a cabo para la sucesión de los cargos de Comando de las unidades de la Armada Nacional, bien sean unidades a flote o de unidades tipo Batallón de Infantería de Marina, los cuales serán asumidos por el personal de Capitanes de Fragata o Tenientes Coroneles de Infantería de Marina, luego de culminar y aprobar el Curso de Estado Mayor. Estos cargos requieren de Oficiales que cuenten con el perfil, las competencias, capacidades, habilidades y experiencia para tener un desempeño óptimo en los cargos de Comando de unidades.

Por consiguiente, una buena sucesión en la Armada Nacional exige de personal altamente calificado para ocupar los diferentes cargos, pero en especial los cargos de Comando de unidades, porque necesitan de habilidades de liderazgo, conocimiento, experiencia y competencias como la comunicación asertiva, desarrollo de equipos, planificación, solución de problemas y pensamiento analítico y estratégico, con el propósito de garantizar unidades bien comandadas y dirigidas, que cuenten con personal altamente comprometido con la misión asignada y contribuyan al sostenimiento y desarrollo de la Institución ante los retos del futuro.

Por último, el planeamiento para la sucesión de cargos en la Armada Nacional se hace desde la Jefatura de Desarrollo Humano y Familia, donde se realiza el análisis del desempeño

profesional y los resultados de las evaluaciones de los folios de vida del personal, así mismo, se estudian los perfiles requeridos para identificar el personal idóneo, competente y comprometido que deberá ser trasladado para ocupar los diferentes cargos de conformidad con el Plan de Carrera. En tal sentido, el planeamiento de la sucesión se enfoca en preparar a las integrantes de la Institución para ocupar cargos de mayor nivel, grado de responsabilidad y complejidad en la organización.

## 5. Perspectivas a futuro del Sistema de Gestión Humana por Competencias

El Sistema de Gestión Humana por Competencias de la Armada Nacional está en constante revisión, actualización, ajustes y transformación para adaptar la Gestión del Talento Humano al rol institucional dentro de la realidad del país, así como los nuevos retos y desafíos como marina de guerra y las tendencias mundiales de administración de personal. Por esta razón, la organización está centrada en las personas como el activo más valioso y vela por su desarrollo y óptimo empleo en las diferentes unidades, formando Oficiales y Suboficiales que entiendan su rol y las responsabilidades de su cargo, para ejercer un liderazgo efectivo y promover un enfoque organizacional que sea funcional para el cumplimiento de los objetivos establecidos por la Fuerza.

Por tal motivo, la Institución generó una iniciativa a través de la Jefatura de Desarrollo Humano y Familia y la Oficina de Planeación de Desarrollo Humano, consistente en el diseño de un plan en el año 2017 que denominó “Plan Cassiopeia”, en el cual se está avanzando desde su implementación, con el objetivo de desarrollar planes y procesos de mejoramiento continuo en aspectos relacionados con la Administración del Talento Humano, centrándose en las personas como eje central, para fortalecer sus competencias, y además, optimizar aspectos como la educación, entrenamiento, doctrina, atención en salud y bienestar, para de esta manera generar acciones concretas para contribuir al desarrollo personal y profesional de los integrantes de la Institución y garantizar su retención de acuerdo con las necesidades de la organización. Entre los aspectos a destacar en la ejecución del “Plan Cassiopeia”, están los siguientes:

- a. Actualizar los Planes de Formación, Instrucción y Capacitación, tanto en temáticas profesionales y específicas la formación naval militar, así como las competencias requeridas para enfrentar los nuevos roles y desafíos de la Armada Nacional de manera eficiente.
- b. Actualizar los Planes de Carrera y el Escalafón de Cargos con respecto a la nueva estructura organizacional de la Armada Nacional, teniendo en cuenta que los cambios en la estructura obedecen a que el nuevo contexto llevó a replantear la estrategia.

- c. Promover, fomentar y garantizar la Integridad, Honorabilidad y Moralidad del Talento Humano, para que en el nuevo escenario del posconflicto, mantenga y desarrolle continuamente la legitimidad de la Institución y la confianza de la población civil en la Institución.
- d. Fortalecer el Proceso de Incorporación, garantizando que el nuevo personal que ingresa a la Armada Nacional cumpla con el perfil requerido de acuerdo con las necesidades del líder naval a futuro, de manera que cuente con las competencias iniciales y pueda ir desarrollando las competencias necesarias para los diferentes grados durante la carrera naval militar, preparándose para enfrentar los nuevos retos, desafíos y cambios a futuro que se puedan presentar por disrupciones en el entorno. De tal manera que los integrantes de la Institución contribuyan a proyectar una marina moderna, interoperable, mejor entrenada e innovadora, para dar cumplimiento a la visión estratégica de convertirse en una “Marina mediana de Proyección Regional”.
- e. Actualizar la Planta del Personal Militar de la Armada Nacional, de acuerdo con los parámetros del Ministerio de Defensa Nacional, teniendo en cuenta el carácter jerárquico de la Institución y que se debe ajustar la estructura piramidal que soporta toda organización militar y garantiza el adecuado funcionamiento y cumplimiento de los procesos.
- f. Mejoramiento continuo del Sistema de Gestión Humana por Competencias de la Armada Nacional, para contar con información confiable y actualizada del personal y en tiempo real en el Sistema de Administración del Talento Humano (SIATH), que permita parametrizar y sistematizar los procesos de ascenso y de selección del personal de Oficiales y Suboficiales para Cursos, Traslados, Comisiones o demás requerimientos, con el fin de optimizar la recopilación, organización, análisis, trazabilidad y presentación final de toda la información del personal militar, para de esta manera facilitar la toma de decisiones por parte del Alto Mando Naval.
- g. Contemplar en los planes de formación y capacitación del Talento Humano los nuevos escenarios en el aspecto operacional, para que el personal en todos los niveles pueda desarrollar las competencias necesarias para adaptarse correctamente a los cambios del entorno y asumir con altos estándares los diferentes retos y

responsabilidades de la Institución en el corto, mediano y largo plazo, contribuyendo de manera efectiva al cumplimiento y ejercicio de sus funciones. Por lo tanto, además, del liderazgo que se debe ejercer hacia el interior de la Institución, los Oficiales que se encuentren ocupando cargos de Comando, deberán proyectar el liderazgo de la Armada Nacional ante las diferentes autoridades locales y regionales, demostrando la capacidad de gestión y de articulación con las entidades públicas y privadas, dentro de los lineamientos del Gobierno.

Por último, para los próximos años y como potencial de mejora del Sistema de Gestión Humana por Competencias de la Armada Nacional, se tiene como objetivo fortalecer su aplicación de manera sistematizada y ampliar la cobertura sobre el personal, con el propósito de contribuir al proceso de transformación y modernización de la Institución, para cumplir con la visión estratégica de la Armada Nacional para el año 2042. Los aspectos por mejorar son los siguientes:

- a. Fortalecer el manejo del Sistema de Gestión Humana por Competencias de la Armada Nacional, mediante el empleo de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones. Para lograrlo es necesario contar con una plataforma robusta de manejo del Talento Humano que contenga información actualizada y confiable del personal de la Institución, relacionada con las competencias, habilidades, conocimientos, experiencia, evaluaciones de desempeño, cumplimiento del Plan de Carrera y proyección institucional. Esta información deberá estar disponible en tiempo real y realizar una matriz integral de la trayectoria institucional, donde se analicen los factores individual, profesional y académico, para contribuir a la toma de decisiones por parte del mando naval y hacer prospectiva sobre la administración y proyección tanto de los Oficiales como de Suboficiales para ocupar los cargos a futuro de conformidad con el perfil y desempeño.
- b. Fortalecer la implementación del Sistema de Gestión Humana por Competencias en los cursos Básico y de Comando, que son requisito para los ascensos a los grados de Teniente de Navío o Capitán de Infantería de Marina y Capitán de Corbeta o Mayor de Infantería de Marina, respectivamente.

- c. Mejorar la periodicidad de la retroalimentación (feedback) al personal sobre el desempeño laboral y profesional de los Oficiales de la Armada Nacional, así como del mejoramiento o evolución de las competencias, brindando las recomendaciones necesarias para los ajustes y la ejecución de los planes de desarrollo que sean requeridos. Así mismo, ampliar la cobertura de las pruebas que se practican a los candidatos del curso CEM, para que se realicen también a quienes van a ser seleccionados para realizar los cursos Básico y de Comando requeridos para ascenso.
- d. Continuar documentando la información sobre la implementación y desarrollo del Sistema de Gestión Humana por Competencias de la Armada Nacional, con el fin que se cuente con la documentación que sirva de referencia y guía para los diferentes procesos que se adelantan en la Administración del Talento Humano, tanto para el personal de Oficiales como de Suboficiales. Lo anterior, teniendo en cuenta el proceso de aprendizaje de la organización en este tema y su evolución ha sido muy exitosa, lo cual permitirá a futuro seguir optimizando el Sistema en beneficio de la Institución y de sus integrantes para el cumplimiento de la visión estratégica de la Armada Nacional.

## 6. Conclusiones

El Sistema de Gestión Humana por Competencias (SGHC) implementado en la Armada Nacional, tiene como propósito lograr el empleo estratégico del activo más valioso e importante de la Institución, que es su personal, el cual es clave para el cumplimiento de la misión. Este Estudio de Caso fue delimitado en su alcance, para analizar específicamente la aplicación y el impacto de mencionado Sistema, en los Oficiales Superiores de la Armada Nacional que cumplen con los requisitos mínimos para ser llamados a realizar el Curso de Estado Mayor (CEM). En tal sentido, en el estudio realizado se observó que a través de la Jefatura de Desarrollo Humano y Familia de la Armada Nacional, se lleva a cabo un estricto proceso de selección y seguimiento del desempeño, competencias requeridas para potenciar el perfil tanto personal como profesional de los Oficiales Superiores que realizan y culminan satisfactoriamente el Curso de Estado Mayor.

El factor de éxito de la implementación del SGHC en la Armada Nacional, radica en que a través del Sistema se desarrolla el personal que conforma la Institución para el cumplimiento de la misión y se obtiene el encaje entre el ciclo laboral y el ciclo organizacional. Además, sirve como referente para las otras Fuerzas Militares de Colombia, debido a que con su aplicación se disminuye la subjetividad en el desarrollo de los diferentes procesos de Administración del Talento Humano que se adelantan en las FF.MM. Para el caso del Curso de Estado Mayor (CEM), el Sistema ha contribuido en la Armada Nacional a realizar un proceso riguroso de selección, que permite recomendar al mando naval, quienes son los Oficiales de grado Capitán de Corbeta (CC) o Mayor de Infantería de Marina (MYCIM) que cuentan con las capacidades para ser llamados a realizar el curso en mención, de acuerdo con el análisis del perfil, capacidad de liderazgo y competencias de cada Oficial, y en este sentido, el Sistema se convierte en una herramienta valiosa porque su objetivo es lograr el desarrollo integral del Talento Humano de la Institución, con el propósito de contar con el personal necesario y competente para Comandar o dirigir las diferentes unidades a flote y en tierra. Por esta razón, la gestión y administración del Talento Humano, es esencial para el funcionamiento de la organización y no es ajena a las necesidades estratégicas de la

Institución, por ende, su impacto en la optimización de todos los procesos favorece al cumplimiento de los objetivos y visión estratégica de la Armada Nacional.

Dentro de las lecciones aprendidas en el proceso de implementación del SGHC se establecieron en el desarrollo del presente estudio las siguientes: el proceso de estructuración de los cargos dentro de los planes de carrera fue realizado por un panel de expertos conformado por Oficiales de cada cuerpo y especialidad, pero la información obtenida del trabajo, debió ser validada por otro panel conformado por los señores Almirantes y Generales de Infantería de Marina para ajustar el trabajo a la necesidad institucional; el árbol o grupo de evaluadores dentro de la evaluación 360° tanto del personal de Oficiales como de Suboficiales debió ser ajustado en el sentido de no contemplar a los pares o compañeros de curso, porque al verificar y validar los resultados se distorsionaba la muestra y la objetividad de la evaluación, lo cual se atribuyó a la alta competitividad y aspiraciones del personal para ser seleccionados a cursos, procesos de ascenso u ocupar cargos de mayor nivel y reconocimiento y como última lección aprendida, se consideró necesario que el proceso de autoevaluación y análisis del perfil personal se realizara a través de una empresa especializada en talento humano, con experiencia y reconocimiento internacional en este tipo de procesos porque se consideró mejor que se haga por parte de una entidad externa a la Institución.

Los potenciales de mejora con la implementación del SGHC fueron también identificados en el presente estudio en los siguientes aspectos: fortalecer su aplicación a través del uso de las TICs para contar con información actualizada, confiable y en tiempo real que contribuya a la toma de decisiones; ampliar la cobertura del Sistema a los cursos Básico y de Comando, que son requisito para ascenso a los grados de Teniente de Navío o Capitán de Infantería de Marina y Capitán de Corbeta o Mayor de Infantería de Marina respectivamente; mejorar la retroalimentación (feedback) sobre el desempeño laboral, evaluación y desarrollo de competencias del personal, para realizar los planes de desarrollo individual y hacer su adecuado seguimiento anual; de igual forma, es necesario realizar la actualización de los planes de carrera ante la nueva estructura organizacional de la Armada Nacional. Por último, se debe continuar el proceso de elaborar un documento donde se explique el desarrollo y aplicación del Sistema de Gestión Humana por Competencias de la

Armada Nacional, con el fin de contar con la información disponible y como referencia para llevar a cabo los diferentes procesos de Administración del Talento Humano establecidos dentro del SGHC y que a la vez se puedan optimizar y actualizar periódicamente según el caso.

El SGHC de la Armada Nacional ha logrado impactar positivamente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, a través del personal y compromiso en toda la estructura organizacional, lo cual, se puede evidenciar en la interacción y el direccionamiento de los macroprocesos: estratégico, misional, de apoyo y de evaluación que rigen el trabajo de la organización, debido a que son las personas los principales actores, quienes con su desarrollo profesional y competencias hacen que la Institución ejecute las funciones y actividades en cada uno de los procesos, contribuyendo al cumplimiento de la misión y visión al año 2042.

El desarrollo integral del Talento Humano de la Armada Nacional, se encuentra alineado con el programa de transformación y futuro de la Fuerza Pública de 2010 a 2030, donde se considera al capital humano como uno de los factores fundamentales que lidera, moviliza y energiza las acciones de la Fuerza Pública y plantea que “la verdadera transformación, la que perdura a través del tiempo, es aquella que se hace a partir de las personas” (Ministerio de Defensa Nacional, 2010). Por tal razón, contar con hombres y mujeres en la Armada Nacional que respondan adecuadamente a los nuevos y permanentes desafíos, se convierte en un tema de primer orden y es vital para el desarrollo y perdurabilidad de la Institución.

El Sistema de Gestión Humana por Competencias aplicado en los Oficiales que hacen el Curso de Estado Mayor (CEM) tiene gran importancia y relevancia en la Administración del Talento Humano en la Armada Nacional, porque busca identificar en los Oficiales Superiores a los futuros líderes que podrán seguir guiando los destinos de la Institución, cumpliendo con el escalafón de cargos y asumiendo los cargos de Comando y de Estado Mayor, que los prepararán para desempeñar a futuro altas responsabilidades del nivel Directivo como parte del cuerpo de Almirantes y Generales de Infantería de Marina. De esta manera, se busca garantizar la sucesión y el relevo generacional necesario para continuar desarrollando las operaciones navales y ocupar los cargos críticos de la organización,

inclusive proyectar el perfil requerido para ocupar el cargo de mayor rango que corresponde al señor Almirante Comandante de la Armada Nacional, contribuyendo de esta forma al cumplimiento de los objetivos del Plan de Desarrollo Naval.

El aporte del SGHC en la planeación de desarrollo del personal de Oficiales de la Armada Nacional que realizan el Curso de Estado Mayor involucra el seguimiento de quienes deben continuar ascendiendo a los grados subsiguientes y brindando aportes para el desarrollo de la Institución de acuerdo con la trayectoria, perfil y la proyección en la organización de acuerdo con el cumplimiento del Plan de Carrera. Este proceso de seguimiento a los Oficiales egresados del CEM se materializa en estrategias para el adecuado manejo del Talento humano en la Armada Nacional, mediante la elaboración de planes y directrices que se utilizan para identificar y fortalecer las necesidades futuras, así como las habilidades y competencias de los Oficiales Superiores, de acuerdo con las condiciones profesionales y militares requeridas para enfrentar los nuevos retos y desafíos de las Fuerzas Militares.

Es de resaltar que a través de la Oficina de Planeación de Desarrollo Humano que hace parte de la Jefatura de Desarrollo Humano y Familia de la Armada Nacional, la cual a su vez depende de la Jefatura de Estado Mayor Naval de Personal en la nueva estructura organizacional, se asume con el mayor profesionalismo y compromiso, la responsabilidad de planificar, ejecutar, dirigir, controlar y evaluar el desarrollo de programas, proyectos y actividades relacionadas con la administración de personal, con el fin de fortalecer el potencial del talento humano con que cuenta la Institución. En tal sentido, la gestión adecuada del talento humano se convierte en el proceso más importante de la organización, porque asegura que el trabajo y esfuerzo de los integrantes de las unidades Navales y de Infantería de Marina, esté enfocado hacia el cumplimiento de los objetivos y de la misión y visión estratégica de la Armada Nacional.

Por último, es importante recalcar que el Talento Humano que conforma la Armada Nacional, es sin lugar a dudas el recurso más valioso de la Institución, y se observa que dentro de las políticas y lineamientos del Comandante de la Armada Nacional, está descrito que “los seres humanos preparados, responsables, comprometidos y profesionales en el desempeño de sus funciones, son el activo estratégico más importante de la Armada de Colombia”

(Armada de Colombia, 2020) . Por consiguiente, para el desarrollo de los integrantes de la Armada, tanto en lo personal como en lo profesional, se requiere que los superiores brinden las herramientas necesarias para fomentar el crecimiento de las personas bajo su mando de manera constante, haciendo el seguimiento al desempeño laboral y la adecuada evaluación, considerando que en la medida que el personal se encuentre mejor preparado, su trabajo será superior y se obtendrán excelentes resultados en las unidades, lo cual tendrá un gran impacto en la organización y en el cumplimiento de la misión y la visión de la Armada Nacional.

## Referencias bibliográficas

- Anne Bécart, P. y. (05 de 2016). *Las Competencias: Concepto Clave del Coaching Profesional*. Recuperado el 10 de 09 de 2020, de Cuadernos de coaching: <https://www.icfespana.com/las-competencias-concepto-clave-coaching.pdf>
- Armada de Colombia. (2020). Tridente Naval: Lineamientos del Comando de la Armada de Colombia. Bogotá D.C.: Armada de Colombia.
- Armada Nacional Colombia. (2020). *Plan Estratégico Naval 2020 - 2023*. Bogotá.
- Armada Nacional de Colombia. (2020). Plan de Desarrollo Naval 2042. *Plan de Desarrollo Naval 2042*. Bogotá.
- Armada Nacional de Colombia. (2020). Plan Estratégico Específico Jefatura de Estado Mayor de Personal. *Plan Estratégico Específico Jefatura de Estado Mayor de Personal*.
- Armada Nacional, Jefatura de Desarrollo Humano. (2020). Plan Estratégico Específico de Desarrollo Humano. Bogotá D.C., Colombia.
- Comando General, F. M. (28 de 05 de 2018). Disposición No. 016 de 2018. Bogotá D.C. *Constitución Política de Colombia, art. 217*. (1991). Bogotá.
- Decreto Ley 1790. (14 de Septiembre de 2000). Bogotá D.C., Colombia: Diario Oficial No. 44.161.
- Escuela Superior de Guerra, Rafael Reyes Prieto. (28 de 08 de 2020). <https://www.esdegue.edu.co>. Obtenido de <https://www.esdegue.edu.co/es/curso-de-estado-mayor-cem>
- Función Pública. (27 de 09 de 2020). <https://www.funcionpublica.gov.co/>. Obtenido de [https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset\\_publisher/sqxafjubsrEu/content/-sabe-usted-que-es-el-manual-de-funcione-1/28585938#:~:text=El%20Manual%20Espec%C3%ADfico%20de%20Funciones,d e%20conocimiento%2C%20experiencia%20y%20dem%C3%A1s](https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/-sabe-usted-que-es-el-manual-de-funcione-1/28585938#:~:text=El%20Manual%20Espec%C3%ADfico%20de%20Funciones,d e%20conocimiento%2C%20experiencia%20y%20dem%C3%A1s)
- Gestión.org*. (04 de 07 de 2020). Obtenido de <https://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/>

- Gestion.org. (21 de 06 de 2020). *Gestion.org*. Obtenido de <https://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/>
- Informe de Gestión Armada Nacional, 2. -2. (2015). *Informe de Gestión 2015 - 2018 Armada Nacional*. Armada Nacional. Bogotá D.C.: Armada Nacional. Recuperado el 01 de 06 de 2020, de [https://www.armada.mil.co/sites/default/files/informe\\_de\\_gestion\\_arc\\_2015-2018\\_0.pdf](https://www.armada.mil.co/sites/default/files/informe_de_gestion_arc_2015-2018_0.pdf)
- Integratec.com. (23 de 05 de 2020). *Perfiles de Puesto: ¿qué son, cómo hacerlos?* Obtenido de <https://www.integratec.com/blog/perfiles-de-puesto.html>
- Ministerio de Defensa Nacional. (2010). *Transformación y Futuro de la Fuerza Pública*. Bogotá D.C.: Imprenta Nacional de Colombia.
- Ministerio de Defensa Nacional. (2019). *Guía para la estructuración del Plan de Carrera para Oficiales, Suboficiales y nivel ejecutivo de la Fuerza Pública*. Directiva Permanente, Bogotá D.C.
- Ministerio de Defensa, N. (14 de 09 de 2000). Decreto 1790 de 2000. Bogotá D.C.
- Ministerio de Defensa, Nacional. (Diciembre de 2018). *Guía Metodológica para el Desarrollo de las TOE de las FFMM*. Bogotá D.C. Obtenido de [http://capacitas.mindefensa.gov.co/storage/biblioteca/Guia\\_Metodologica\\_para\\_el\\_Desarrollo\\_de\\_las\\_TOE\\_de\\_las\\_FFMM\\_y\\_Unidades\\_de\\_Referencia\\_de\\_la\\_Policia\\_Nacional.pdf](http://capacitas.mindefensa.gov.co/storage/biblioteca/Guia_Metodologica_para_el_Desarrollo_de_las_TOE_de_las_FFMM_y_Unidades_de_Referencia_de_la_Policia_Nacional.pdf)