

# EL CENTRO DE GRAVEDAD Y EL CORAZÓN DEL EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA ESTÁ EN SU TALENTO HUMANO

CORONEL HÉCTOR ALFONSO CANDELARIO GUANEME<sup>1</sup>  
MAYOR ADRIANA MILENA RUIZ PEÑA<sup>2</sup>

*“El éxito de una empresa es simplemente el reflejo de la actitud, grado de motivación y compromiso de las personas que lo forman”.*

*Dr. Camilo Cruz<sup>3</sup>*

**Resumen:** *el Ejército Nacional de Colombia, atendiendo a los cambios de su entorno, ha evolucionado y se ha transformado en búsqueda de la excelencia. Dentro de ese proceso de cambio encontró que su gestión del talento humano no contaba con un sistema veraz y dinámico. Adicionalmente, no había claridad en torno a lo que era realmente el centro sobre el cual se debían concentrar todos los esfuerzos. Es por ello que hacia el año 2011 se da inicio a varias estrategias prospectivas que permitieron que el ejército definiera su CENTRO DE GRAVEDAD... el talento humano. Así, teniendo en mente que es el talento humano el principal factor de avance, el Ejército Nacional de Colombia se propone crear una especialidad dentro de sus armas que pudiera enfocarse y dedicarse netamente a la administración efectiva del personal y a través de ello lograr impactar y modernizar todos los ámbitos del ciclo de gestión humana; es decir, desde la selección e incorporación hasta el retiro de los hombres y mujeres que componen la Fuerza.*

**Palabras claves:** *talento humano, centro de gravedad, ejército, gestión humana.*

**Abstract:** *the National Army of Colombia, in response to changes in its environment, has evolved and transformed in the search for excellence. Within*

- 
- 1 Oficial del Ejército Nacional de Colombia del Arma de Ingenieros, especialista de Estado Mayor de la Escuela Superior de Guerra. Actualmente se encuentra desarrollando una pasantía como Asesor en el Centro de Estudios e Investigaciones Militares del Ejército de Chile.
  - 2 Oficial del Ejército Nacional de Colombia, perteneciente al Cuerpo Administrativo. Proceso de Evaluación y Desarrollo de Competencias, Dirección de Gestión Humana por Competencias.
  - 3 “El Dr. Camilo Cruz, autor galardonado de más de treinta obras, posee un Doctorado en Ciencia de la Universidad de Seton Hall y es graduado del Programa en Responsabilidad Corporativa de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard. Se ha desempeñado como catedrático en varias universidades en Estados Unidos. Entre sus obras se destacan *La vaca*, *El Factor X* y *La arquitectura del éxito*, bestsellers internacionales. Es considerado en muchos círculos empresariales en Estados Unidos, Europa y Latinoamérica, como uno de los más altos exponentes en el campo del desarrollo personal, la excelencia empresarial y el liderazgo”. Google Books.com

*this process of change, he found that his human talent management did not have a truthful and dynamic system. Additionally, there was no clarity on what was really the center on which all efforts should be concentrated. That is why, around 2014, several prospective strategies began that allowed the Army to define its CENTER OF GRAVITY... human talent. Thus, keeping in mind that human talent is the main factor of advancement, the Colombian National Army proposes to create a specialty within its arms that could focus and dedicate itself clearly to the effective administration of personnel and through this achieve impact and modernize on all areas of the human management cycle; that is, from the selection and incorporation to the retirement of the men and women that make up the Force.*

**Keywords:** *human talent, center of gravity, army, human management cycle.*

## INTRODUCCIÓN

Cualquiera podría pensar que el título que trae este artículo es obvio y un cliché que puede decir toda organización. Sin embargo, aunque en muchas de ellas se diga, no en todas, y menos en los ejércitos, se lucha y mantiene una política que propenda porque sea una realidad.

Es así como el Ejército de Colombia desde el año 2011 inicia un proceso de transformación<sup>4</sup> (Rojas, 2017) que parte desde la preocupación del mando por tener un ejército que pudiera “responder a la realidad nacional desde una mirada integral, que no solo abarcara su posicionamiento operacional sino también que permitiera la modernización y actualización de toda la estructura organizacional que se tenía”. Este arduo camino de transformación implicó una serie de ejercicios prospectivos que convocaron a varios expertos militares en diferentes áreas del conocimiento, a conformar tanques de pensamiento prospectivo llamados CREI o Comités de Revisión Estratégica e Innovación, que fueron dándose en el transcurso de ese lustro, en relación con diversos temas de interés para el Ejército Nacional y de los cuales se derivó la necesidad de la renovación de la doctrina militar que hasta el momento dirigía el actuar administrativo y operacional de esta Fuerza.

Con esta prospectiva en frente se inicia la construcción de lo que se conoce hoy como la Doctrina Damasco en la que se replantea el actuar operacional de las tropas en Colombia que ya no solo se enfrentan a una guerra irregular, sino que tienen a su paso un sinnúmero de factores a los que enfrentarse y por ende se requería una doctrina modernizada que diera respuesta a los desafíos y retos de la realidad en el campo de operaciones.

---

4 Rojas, Pedro Javier. Doctrina Damasco: eje articulador de la segunda gran reforma del Ejército Nacional de Colombia. Revista Científica. General José María Córdova, Vol. 15, enero a junio de 2017, pp. 95-119. [En línea]. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.21830/19006586.78>.

Asimismo, en paralelo a la tarea inconmensurable de construir esta doctrina que partía de la elaboración de manuales de referencia como base, se realizaba también la reestructuración de la Estructura Organizacional del Comando del Ejército. Se proyectan y se crean tres jefaturas de Estado Mayor en las cuales se delegan responsabilidades de planeación y políticas, generación de fuerza y operaciones.

A su vez, estas jefaturas como cabezas de un cuerpo, tendrían brazos que les permitirían ejecutar sus políticas, los que fueron denominados Comandos Funcionales. En su inicio se conformaron cinco de estos comandos dentro de los cuales se creó el Comando de Personal

Así, en año 2016, el general Alberto José Mejía Ferrero, comandante del Ejército Nacional para ese momento, señaló en la ceremonia de activación de este comando: *“... Este Ejército no puede darse el lujo de manejar el talento humano sin el más alto nivel de profesionalismo, el ejército del futuro (proyectado al 2030), debe ser un ejército de especialistas y bajo ese concepto la especialidad de talento humano se convierte en la piedra angular para manejar el portafolio de las capacidades del ejército... Ese ejército del futuro lo construimos todos y esa transformación debe nacer del alma de cada soldado.... Este ejército cada día debe ser más fuerte, más profesional, más capacitado y de especialistas”*.<sup>5</sup>

Con esa visión, el Comando de Personal, bajo el mando del señor brigadier general (R), Carlos Iván Moreno Ojeda,<sup>6</sup> inició un camino de arduo trabajo al servicio de toda la Fuerza, con el fin de dar solución rápida y oportuna a las necesidades de personal, por lo que asumió como su eslogan *“COPER LE SIRVE”*.<sup>7</sup>

Asimismo, en este discurso el señor comandante del ejército añadió: *“... trabajaremos bajo las siguientes tres líneas estratégicas: fortalecimiento del talento humano, integrar plataformas tecnológicas de información y mejorar la calidad de vida del soldado y sus familias. Además, insto a los oficiales, suboficiales y personal civil nombrado y al servicio de la Fuerza, a disponer de todo su conocimiento para poder integrar las capacidades de esta familia llamada Comando de Personal y colocar al soldado como CENTRO DE GRAVEDAD DEL EJÉRCITO en todas las actuaciones que desarrolle y así poder seleccionar los mejores hombres que potencialicen la especialidad de talento humano y demás especialidades en el ejército”*.

---

5 Discurso Activación del Comando de Personal. El general Alberto José Mejía Ferrero, oficial en retiro, fue comandante del Ejército Nacional entre los años 2015 a 2017, posteriormente fue nombrado comandante de Fuerzas Militares de Colombia hasta el año 2018.

6 Señor mayor general Carlos Iván Moreno Ojeda en uso de buen retiro. Primer comandante del Comando de Personal entre los años 2015 a 2019 y quien fue posteriormente comandante del Ejército Nacional en el año 2020 hasta su retiro de la institución en este mismo año.

7 Canal de noticias la FM, 2016. COPER LE SIRVE: Comando de Personal le sirve. Eslogan con el cual se inició el funcionamiento de este Comando Funcional del Ejército Nacional.

De esta manera, este Comando dio inicio a sus labores con siete direcciones. Algunas ya existentes de varios años como la Dirección de Personal (DIPER), la Dirección de Sanidad (DISAN), la Dirección de Prestaciones Sociales (DIPSO), la Dirección de Familia y Bienestar (DIFAB) y la Dirección de Preservación, Integridad y Seguridad (DIPSE) y otras en la reciente creación como la Dirección de Gestión Humana por Competencias (DIGEH) y la Dirección de Centros de Reclusión Militar (DICER). Cada una de ellas con misiones de trabajo alineadas a la administración del talento humano con tareas estratégicas en su gestión y con la orden anticipada para desarrollar ideas que pudieran generar cambios e innovaciones al ejército del futuro, las cuales apuntarán al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, dentro de ellos el de mejorar la seguridad y calidad de vida del hombre y su familia y mejorar la gestión del talento humano.<sup>8</sup>

## **EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA ASUME SU NUEVA ESTRUCTURA**

A partir de los diversos ejercicios prospectivos realizados entre los años 2011 al 2014, el Ejército Nacional se propuso la formación de una nueva estructura que jerárquicamente está organizada en tres grandes jefaturas de Estado Mayor, las cuales tienen diferentes misiones dentro de su conformación, y para el tema que nos abarca dentro del contexto de la gestión y administración del talento humano, son dos comandos y un departamento quienes llevan esta responsabilidad. Es así como la Jefatura de Estado Mayor de Planes y Políticas que mediante el Departamento de Personal se encarga de generar las políticas y directrices en cuanto a la gestión del recurso humano y la Jefatura de Estado Mayor Generadora de Fuerza que mediante el Comando de Personal y el Comando de Reclutamiento, se encargan de administrar el recurso humano desde su ingreso hasta el retiro, acompañadas de los especialistas de talento humano que se encuentran en las unidades a nivel división, brigada y batallón, quienes en la actualidad son oficiales y suboficiales desde el grado de cabo primero hasta teniente coronel, que se desempeñan como administradores de talento humano en los diferentes niveles del mando, dando cumplimiento a los objetivos institucionales basados en el ser militar y el respeto, a fin de satisfacer y cumplir las necesidades que puedan tener los más de 200 mil hombres y mujeres que conforman la institución.

---

8 EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA. Comando de Personal. 6 de febrero de 2023. [en línea]. Disponible en: <https://www.coper.mil.co/resena/>

## Organización y capacidades del proceso de talento humano que dependen de la Jefatura de Estado Mayor Generadora de Fuerza (JEMGF)

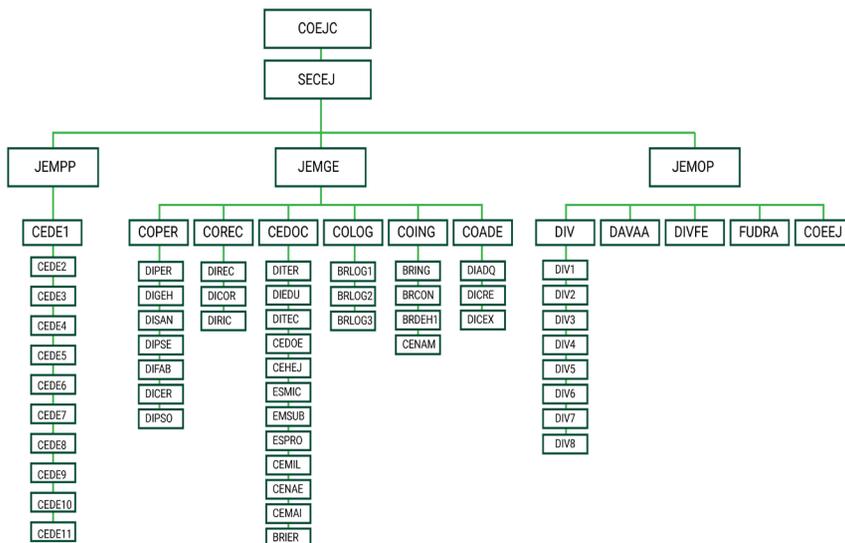


Figura N° 1: Organigrama del Ejército Nacional específicamente de los Comandos Funcionales y sus direcciones, quienes dependen de la Jefatura de Estado Mayor Generadora de Fuerza.

Fuente: Organización del Ejército Nacional de Colombia. [en línea]. Disponible en: [https://www.ejercito.mil.co/enio/recurso\\_user/img\\_contenido\\_pagina\\_web/800130633\\_4/27/organigrama.webp](https://www.ejercito.mil.co/enio/recurso_user/img_contenido_pagina_web/800130633_4/27/organigrama.webp)

## DEPARTAMENTO DE PERSONAL DEL EJÉRCITO (CEDE1)

Es el encargado, desde la Jefatura de Estado Mayor de Planes y Políticas (JEMPP), de proyectar y planificar procesos estratégicos de personal tendientes a cumplir las políticas<sup>9</sup> que desarrollen e innoven el talento humano de la Fuerza para coadyuvar al cumplimiento de los objetivos institucionales. Para ello fue conformado con cuatro direcciones, a saber:

Este departamento con sus direcciones tiene responsabilidades de amplio espectro relacionado con el talento humano, sus capacidades relacionadas con esta temática son las siguientes:

1. Asesorar y recomendar a la Jefatura de Estado Mayor de Planeación y Políticas en los procesos de administración de personal, con el fin de optimizar y aumentar la productividad

9 Las políticas relacionadas con la Gestión y Desarrollo del Talento Humano se encuentran en el documento emitido por el Ministerio de Defensa Nacional denominado “Política de Gestión y Desarrollo Humano”, emitido en el año 2021 con proyección hasta el año 2027.

y calidad de vida laboral del personal de la Fuerza mediante una sólida estrategia que permita el cumplimiento de los objetivos propuestos.

2. Generar las políticas y promover el desarrollo de las competencias técnicas y comportamentales para contribuir a la mejora del talento humano del Ejército Nacional acorde con los objetivos institucionales.
3. Proyectar y planear el bienestar de la Fuerza para reconocer el trabajo del personal de acuerdo con los lineamientos establecidos por el Ejército Nacional.
4. Diseñar políticas orientadas a prevenir muertes y lesiones fuera de combate del personal militar y civil; para el mantenimiento de los efectivos de la Fuerza.
5. Facilitar la gestión de sanidad a las operaciones de la Fuerza y la prestación de servicios integrales de salud para fortalecer la calidad de vida del personal del Ejército Nacional y sus beneficiarios.



Figura N° 2: Organigrama del Departamento de Personal del Ejército.

Fuente: Ejército Nacional de Colombia. [en línea]. Disponible en:

[https://www.ejercito.mil.co/enio/recurso\\_user/img\\_contenido\\_pagina\\_web/800130633\\_4/27/organigrama.webp](https://www.ejercito.mil.co/enio/recurso_user/img_contenido_pagina_web/800130633_4/27/organigrama.webp)

Con estas capacidades de emisión de planes, políticas y directrices se hacía necesario un fuerte músculo que pudiera ejecutarlas y llevarlas a cabo, para ello surge el Comando de Personal.

## COMANDO DE PERSONAL DEL EJÉRCITO

Este Comando Funcional tiene la misión de desarrollar procesos de administración y gestión de personal, tendientes a optimizar el talento humano, con el fin de facilitar el cumplimiento de los objetivos institucionales, asimismo proyectarse al 2030, como un Comando Funcional eficaz, eficiente, con personal afianzado en valores y principios, con procesos sistemáticos y digitales de gestión humana con alta calidad.

Dentro de su organización, como ya se había mencionado, tiene 7 direcciones:



Figura N° 3: Organigrama del Comando del Personal del Ejército.

Fuente: (Ejército Nacional de Colombia, 2024)

Dentro de estas direcciones aunque todas están enfocadas a llevar procesos y procedimientos afines a la administración del talento humano, las capacidades que más tienen relación con ello son:

1. Promover el desarrollo de las competencias técnicas y comportamentales para contribuir a la mejora del talento humano del Ejército Nacional.
2. Diseñar políticas orientadas a prevenir muertes y lesiones fuera de combate del personal militar y civil.
3. Asesorar y recomendar al Comando del Ejército en los procesos de administración de personal.

Y estas capacidades están centradas en 3 de las direcciones del Comando de Personal, a saber:

## Dirección de Personal

La Dirección de Personal cuenta con 16 secciones con las que cubre la mayor parte de las acciones del ejército enfocadas a la administración del talento humano como son las de nómina, ejecución del presupuesto asignado al área de personal, cursos y capacitaciones, ascensos y retiros, atención al usuario, bases de datos, historias laborales, entre otras. Todas ellas dedicadas de tiempo completo a manejar aspectos de incidencia directa con el personal militar y civil que compone el Ejército.

## Dirección de Gestión Humana por Competencias

Es la dirección que tiene la gran responsabilidad de realizar la evaluación por competencias directivas del personal militar, considerados para cargos de alta complejidad, así como también de realizar el escalafón y justificación de todos los cargos del ejército y llevar adicionalmente de llevar programas afines al talento humano como son la medición de clima organizacional,

el programa de actitud combativa y el programa de inducción y reinducción a cada uno de los cargos establecidos en las unidades.

## **Dirección de Preservación de la Integridad y Seguridad del Ejército**

La Dirección de Preservación de la Integridad y Seguridad de Ejército, investiga, analiza, planea, organiza, direcciona y controla las actividades orientadas a prevenir muertes y lesiones fuera de combate del Ejército Nacional.

Así las cosas, con este gran equipo de trabajo conformado casi por mil personas entre oficiales, suboficiales, soldados y civiles se empezó la gran tarea de pensar en el hombre, en ese ser humano que entrega todo por su patria, a la que le da su juventud inclusive hasta su vida, cumpliendo a cabalidad y con honor la Constitución y la ley. A cada uno de los soldados que conforman este ejército se le debe respeto y admiración. Por ello, el siguiente artículo dará a conocer el crecimiento de la gestión del talento humano en el Ejército Nacional de Colombia, a través de la creación de la especialidad de talento humano y otros proyectos los que han permitido seleccionar y administrar efectivamente el mejor talento en todas las áreas estratégicas de la institución.

## **El complejo ambiente del talento humano**

Iniciar un proyecto tan ambicioso como el de tener una nueva estructura organizacional y más allá de ello, crear un comando especializado única y exclusivamente dedicado a la administración del talento humano de un ejército ya bicentenario, debía tener claro que la complejidad iba a estar inmiscuida en cada una de sus tareas.

Tomar decisiones en diversos aspectos para 200.000 hombres y mujeres no iba a ser fácil. Decidir sobre sus vidas, su carrera militar, su tiempo en la institución, sus traslados, sus familias y prácticamente hasta en sus emociones, debía ser un trabajo tan organizado y sincronizado como un reloj suizo. Además de esta sincronización, quienes llegarán a conformar este proyecto deben ser personas con competencias especiales. No cualquier persona estaría centrada 100% en servir a los otros y en servir desde la transparencia y la humildad. Ese amor a los otros y la capacidad de servir debía estar impregnada en cada uno de los miembros de este proyecto. Asimismo, quien liderara una unidad de este nivel tiene que tener capacidades excepcionales.

Con estas capacidades en construcción también es importante entender el contexto en que se van a desenvolver, dónde se encuentra la realidad organizacional, pero más aún para dónde deben ir, porque la instrucción es clara, deben innovar, transformar no solo la administración de talento humano, sino también convertir al hombre en el CENTRO DE GRAVEDAD de todas las acciones y decisiones institucionales. Por esta razón se hace a continuación una breve reseña de las tendencias de la gestión del talento humano que se encuentran en el momento y que aún están vigentes.

## Contexto, tendencias y prospectivas sobre la gestión del talento humano

Varios autores del mundo como Mintzberg<sup>10</sup> y Chiavenato<sup>11</sup> o autores colombianos como Calderón<sup>12</sup> y Naranjo<sup>13</sup> han realizado acercamientos y dado bases teóricas fundamentales para lo que ahora se conoce como gestión del talento humano, que al momento se ha definido como *“la estrategia diseñada enmarcada en los fundamentos del contexto general de las instituciones, con el fin de ayudarlas a hacer el mejor uso de su potencial humano con el fin de cumplir los objetivos organizacionales y estratégicos, logrando atraer, desarrollar, motivar y retener al mejor talento logrando con esto un desarrollo de competencias y compromisos con sí mismas”*.<sup>14</sup>

Sabiendo esto, Forero Ruiz y sus colegas refieren que en Colombia existió una visión de la gestión humana reduccionista y centrada netamente en las prácticas y sus resultados en la organización; sin embargo, esta visión se amplió y dio una perspectiva mayor en la que el ser humano alcanza niveles más integrales donde no solamente era un ente productor sino que implicaba abordar temas como las relaciones interpersonales, factores de modernización y otras perspectivas que llevan al cumplimiento de las metas organizacionales incluso más allá de lo tangible, por lo cual la gestión del talento humano pasó a ser fundamental para la estrategia organizacional.<sup>15</sup>

## Tendencias de gestión humana

Para Forero Ruiz y sus colegas, las organizaciones requieren adaptarse mucho más rápido a los cambios globalizados en cuanto a las nuevas tendencias mundiales en recursos humanos. Las líneas de investigación centradas en el hombre, el liderazgo, la motivación, el desarrollo de los grupos de trabajo, la valoración de puestos, la retribución adicional a lo económico, la cultura y el cambio organizacional se estaban convirtiendo en lo que dictaba la pauta para las organizaciones. También se contemplaban tendencias en cuanto a la interferencia de la tecnología, la gestión del conocimiento, la gestión humana por competencias, tercerización (*outsourcing*), plan de carrera, plan de sucesión, gerencia por procesos, marketing relacional, entre otros. Es por todas estas nuevas tendencias que la gestión humana ya estaba cobrando un papel más estratégico en la organización, donde las personas son el eje fundamental.

---

10 Canadiense. Académico reconocido internacionalmente y autor de varias publicaciones sobre negocios y gestión. En la actualidad, es profesor de la cátedra Cleghorn de Estudios de Gestión en la Universidad McGill en Canadá, donde enseña desde 1968.

11 Brasileño. Es uno de los autores más conocidos y respetados en el área de Administración de Empresas y Recursos Humanos.

12 Colombiano. Doctor en administración, investigador emérito de Colciencias. Con interés investigativo en gestión, recursos humanos y cultura organizacional, estrategia e innovación. Se desempeña como director del doctorado en administración de la Universidad de Manizales, Colombia.

13 Colombiana. Profesora Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, Ingeniera Industrial, estudiante del doctorado en Ciencias de la Empresa de la Universidad de Murcia, España.

14 FORERO Ruiz, Luz Mila; HUERFANO Penagos, María & MARTÍNEZ Ángel, Johana. Tendencias y prospectiva del talento humano en Colombia. Bogotá D.C: Universidad Sergio Arboleda. 2019.

15 *Ibidem*.

Desde esta mirada de futuro se espera que unas de las principales tareas a cumplir sean la concepción del ser humano desde la gestión del conocimiento y la gestión por competencias que se encuentran marcando la pauta en las áreas empresariales, toda vez que a través de estas tendencias se pueden desarrollar las personas involucradas en cualquier lugar de la organización. Es debido a esto, que se enfocan esfuerzos para la creación de la Dirección de Gestión Humana como punta de lanza para asumir gran parte de estas tendencias.

Para el Ejército Nacional, tras definir su Centro de Gravedad en el ser humano, la siguiente instrucción es centrar todas sus estrategias hacia él, como un activo fundamental de la organización. Es por ello que es primordial prestar atención a los procedimientos que se llevaban a cabo en la incorporación, administración, cuidado y desarrollo del talento humano.

Se enfocaron entonces todos los esfuerzos en tres líneas de acción que ya se han mencionado pero que cabe ahondar en cada una de ellas nuevamente. Siguiendo las tendencias, el Comando de Personal debe centrarse en las siguientes líneas de acción:

1. Optimización del talento humano.
2. Plataformas tecnológicas con sistemas de información integrados.
3. Calidad de vida de los integrantes del ejército.

## **Nuevas perspectivas, herramientas y desarrollos para la gestión del talento humano**

Ya con todo el recorrido desde que se tomó la decisión de buscar la transformación y el cambio institucional, de haber transcurrido al menos 5 años, el Comando de Personal se ha encausado ya en construir iniciativas que desemboquen en nuevas herramientas y estrategias para que la administración del talento humano sea más eficiente y efectiva. Desde el año 2016 entonces se han logrado las siguientes estrategias de mejoramiento:

### **Creación de la especialidad de talento humano**

Como parte de un ejercicio de responsabilidad social con el que se esperaba acoger y rehabilitar personal que había sido considerado No Apto para el servicio por parte de medicina laboral, pero que aún conservan capacidades desde el área administrativa, se consideró la creación de esta especialidad para ser parte del arma de Logística. Es por ello que se crea la iniciativa o Proyecto Pretorio que encabeza el señor brigadier general (R) Carlos Iván Moreno Ojeda como primer comandante del Comando de Personal. Este proyecto sorteó varios pasos, desde las consultas jurídicas y de procedimiento que implicaba crear esta nueva especialidad, hasta la puesta en práctica que lo que realmente sería contar con hombres y mujeres especializados únicamente en el manejo y gestión del talento humano.

Esta difícil labor fue realizada por un equipo de militares con el gran ahínco de consolidar esta iniciativa y así fue como el primer curso de oficiales y suboficiales que serían la primera promoción de esta especialidad inició un duro proceso de selección, formación y capacitación que les permitiera desarrollar todas sus competencias técnicas necesarias para administrar al personal de la Fuerza. Este grupo finalmente fue escalafonado a la especialidad en agosto del 2016, en primera instancia el grupo de suboficiales y unos meses después los oficiales quienes en la ceremonia especial de aniversario del Comando de Personal recibieron por primera vez su insignia como especialistas de talento humano. Esta insignia fue creada con la perspectiva de reflejar en ella todo lo que implicaba la responsabilidad de llevarla inicialmente sobre los hombros, hoy en día en el pecho.

Para el 2024, después de efectuados todos los trámites de ley y de haber quedado consolidada como una especialidad del arma de Logística, se cuenta con 74 oficiales, desde el grado de subteniente hasta teniente coronel y 186 suboficiales, desde el grado de cabo primero hasta sargento primero, quienes llevan en sus hombros la gran responsabilidad de administrar y gestionar al personal de toda la Fuerza desde los diferentes niveles táctico operacional y estratégico, ocupando cargos de alta responsabilidad que aseguran día a día el bienestar de los hombres y mujeres que la conforman. Este selecto grupo de especialistas continúa permanentemente su proceso de formación y capacitación para estar a la vanguardia de la gestión organizacional del talento humano. Este grupo de especialistas recibe capacitación permanente desde las diferentes áreas del Comando de Personal, así como la obligatoriedad de realizar un curso de escalafonamiento al área de talento humano que realizan de manera virtual dónde no solo fortalecen sus conocimientos en el área de la gestión del talento humano sino que desglosan y ven el paso a paso de cada uno de los procedimientos que se llevan a cabo en las distintas secciones relacionadas con las temáticas del talento humano dentro de la Fuerza.



Figura N° 4: Modelo de insignia de la Especialidad de Talento Humano.

Figura N° 5: Primera promoción de oficiales escalafonados a la especialidad de Talento Humano, año 2016.

## Modelo de gestión humana por competencias<sup>16</sup>

Con la creación de la Dirección de Gestión Humana por Competencias en el año 2016, y a partir de la nueva estructura organizacional, se genera la necesidad de contar con una hoja de ruta que permitiera el cumplimiento de la misión de esta nueva dirección. De este modo se inicia la conformación por parte del Departamento de Personal de las directrices y políticas que alinearían toda la gestión humana del Ejército Nacional a través del ciclo que ella genera dentro de una organización. Por ello se crea entonces el Modelo de Gestión Humana 1.0, al que se le da la imagen de una brújula como aquella guía que da el camino a seguir para la administración del personal de la Fuerza desde que se incorpora hasta que se retira. A continuación, se muestra este modelo para su entendimiento así:

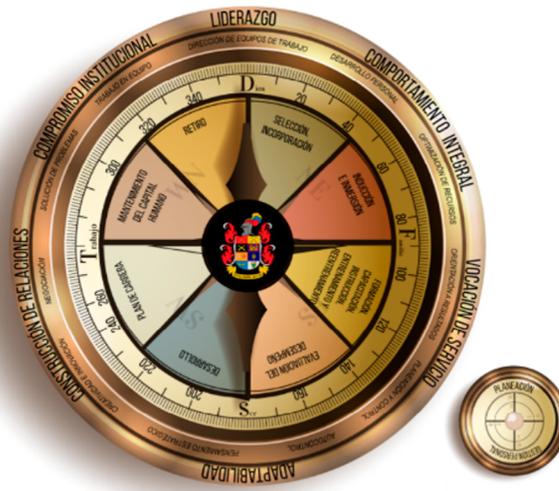


Figura N° 6: Modelo de Gestión Humana por Competencias 1.0.

Fuente. Ejército Nacional de Colombia. Modelo de gestión humana por competencias 1.0.

Este modelo cuenta entonces con 8 componentes que dan cuenta del ciclo de gestión humana y en cada uno de ellos se definen en detalle las tareas y actividades que deberán desarrollar cada uno de los comandos y unidades que tendrán la responsabilidad de llevarlas a cabo. Adicionalmente, se muestran en los anillos exteriores de la brújula las competencias que fueron definidas para el ejército en tres grandes grupos: competencias institucionales, competencias de gestión y competencias directivas.

Desde este modelo, las competencias institucionales son aquellas que todo miembro de la Fuerza debe demostrar y se adquieren durante la permanencia en las Escuelas de Formación: Escuela Militar

16 EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA. 2020. Modelo de Gestión Humana por Competencias. Bogotá D.C. [en línea]. Disponible en: [chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://intranet.ejercito.mil.co/enio/recurso\\_user/doc\\_contenido\\_pagina\\_web/800130634\\_4/55836/archivo\\_55836.pdf](chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://intranet.ejercito.mil.co/enio/recurso_user/doc_contenido_pagina_web/800130634_4/55836/archivo_55836.pdf).

de Cadetes, Escuela Militar de Suboficiales y Escuela de Soldados Profesionales y se pueden observar en el anillo exterior de la brújula. Son ellas: liderazgo, comportamiento integral, vocación de servicio, adaptabilidad, construcción de relaciones y compromiso institucional.

Por otra parte, las competencias de gestión son aquellas se dan para todo el personal durante sus labores diarias como son: negociación, solución de problemas, autocontrol, pensamiento estratégico, creatividad e innovación y trabajo en equipo. Finalmente, las competencias directivas para los oficiales y suboficiales de grados superiores quienes asumen los cargos de mayor complejidad en el ejército, es decir, para los oficiales del grado mayor en adelante y para los suboficiales de grado sargento mayor hasta sargento mayor de comando conjunto, las cuales son: desarrollo personal, planeación y control, dirección de equipo de trabajo, orientación a resultados y optimización de recursos.

Adicional a este modelo, a partir del año 2022, las autoridades colombianas comenzaron la exigencia de estrategias de protección de la vida de sus empleados, por esta razón se añadieron dos competencias al modelo relacionadas con el Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo (SGSST), estas competencias son conciencia situacional y preservación inteligente.

De esta manera, las competencias que se evalúan y desarrollan para oficiales y suboficiales se presentan a continuación:



Figura N° 7. Competencias directivas y del SGSST (Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo).

Fuente: Ejército Nacional. dirección de gestión humana por competencias.

A partir de este modelo, la dirección de gestión humana dentro de sus procedimientos tiene el de la evaluación y desarrollo de competencias que es una metodología estandarizada que busca determinar el nivel de estas competencias en los oficiales y suboficiales considerados para ascenso o para llamamiento a curso. Esta metodología incluye tres herramientas: aplicación de pruebas psicotécnicas especializadas en competencias comportamentales, una entrevista de eventos conductuales y, finalmente, una evaluación 360° donde superiores, subalternos y el mismo evaluado tienen la posibilidad de calificar los indicadores comportamentales concretos asociados a cada competencia.

Estas tres herramientas se conjugan para, finalmente, emitir un concepto del nivel en el que el individuo evaluado tiene sus competencias. Este concepto se da con una clasificación final según el puntaje total obtenido, es decir, si un oficial o suboficial obtiene un puntaje total de 90 a 100 puntos en toda su evaluación se encontrará en un nivel AA o superior, quiere decir esto que tiene comportamientos evidentes y recurrentes asociados a sus competencias directivas. Asimismo se tendrá un nivel A o Alto, que es el esperado para todos, si se tiene un total en la calificación de 80 a 89 puntos, un nivel B o medio con un puntaje entre 65 y 79 puntos y, finalmente, se tendrá un nivel C o bajo si su puntaje está por debajo de 64 puntos. Esta clasificación final es tomada en cuenta dentro del proceso de ascenso, dándole herramientas al Comando Superior para la toma de decisiones, específicamente en lo relacionado con las competencias del SER con que el personal cuenta al momento de ser considerado para cambio de grado o curso.

## **Folio de vida digital**

Otra de las grandes iniciativas relacionadas con la gestión adecuada del talento humano fue la modernización de lo que se conoce como folio de vida, que no es más que el documento en el cual se consignan todas las acciones positivas y negativas del desempeño de cada oficial o suboficial de la Fuerza.

Hasta el año 2017 este documento se llevó en físico, es decir en papel, generando una pérdida ambiental bastante grande, además del desgaste de quienes debían elaborar este documento como evaluadores cada año. Es por estas razones que se define la iniciativa FOVID 1.0 que se enmarca dentro de la segunda línea estratégica planteada para el Comando de Personal; plataformas tecnológicas para la gestión del talento humano. De este modo un equipo de personas que conforman la sección de historias laborales de la Dirección de Personal, se dieron a la tarea de crear el folio de vida digital y adicionalmente de actualizar el Decreto 1799 de 2000 a través de la Disposición N° 016 de 2018 la que rige esta evaluación anual.

En la actualidad, el folio de vida digital ya se encuentra en la versión 2.0 y se ha consolidado como herramienta efectiva y eficaz de evaluación, creando cultura digital y conciencia de transparencia tanto en los evaluados como en los evaluadores, logrando una gestión del talento humano con mayor eficiencia.

## **Correo electrónico institucional**

Por otra parte, la incursión en las plataformas digitales trajo consigo necesidades sentidas que la modernidad exigían como el correo electrónico institucional. Este proyecto permitió un mejoramiento abismal en la comunicación no solo al interior de la institución, sino también un canal efectivo con el entorno exterior.

La sección denominada Bases de Datos de la Dirección de Personal dio un paso importante en esta modernización a través de la puesta en marcha de este proyecto pensado para cada miembro de la institución. El esfuerzo inmenso pues no solo dependía de contar con desarrolladores de software especialistas en el tema, sino que también se debía hacer una inversión de recursos importante en cuanto a capacidad de los servidores donde se alojaría toda la información y la consecución de equipos que permitieran este avance tecnológico.

La prospectiva siempre ha priorizado a la tecnología como parte fundamental de los ejercicios con visión de futuro. En esta ocasión no se equivocaba dejando ver que este paso era el primero para alcanzar una perspectiva más integral, acorde a las necesidades y a la vanguardia de las comunicaciones al interior de una organización, no solo por agilizar el proceso comunicativo, sino también brindando protección y seguridad al segundo recurso intangible más valioso que se tiene y es la información.

## **Sistema de notificación SIWEB**

Dentro de esta misma línea de trabajo enfocada en el avance tecnológico, se crea el SIWEB. Un sistema de comunicación alternativo con el personal militar que permite que, a través de una plataforma especializada, la institución pueda generar comunicaciones oficiales con cada miembro y adicionalmente prestar otros servicios alternos como un espacio de atención al usuario interno en cuanto a mantenimiento de equipos, acompañamiento, asesoría y manejo de las diferentes plataformas de información existentes.

Es por este SIWEB que cada integrante de la Fuerza recibe sus notificaciones personalizadas de traslados, aceptación de clasificación anual en su folio de vida por parte de la Junta Clasificadora y otros anuncios de carácter institucional.

## **Cédula digital**

Asimismo, si se trata de actualizar a la institución y equipararla con las tendencias mundiales, se debía generar un documento digital que permitiera la identificación del personal militar de manera fácil, pero con todos los estándares de seguridad informática.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, se crea inicialmente para oficiales y suboficiales, la cédula digital, con la que desde la plataforma del SIATH WEB, cada usuario puede ingresar a través de un usuario personalizado y seguro para descargar su cédula militar digital que da fe de su permanencia o paso por la institución, pero, que también amplió su espectro de uso hasta posibilitar el acceso a las unidades militares mediante lectura del código de barras individual. Este documento se realiza en la Dirección de Personal con todos los estándares de seguridad informática únicamente para cada usuario de consulta individual y con una vigencia de 6 meses.

## **Moce mobile**

Con todos estos proyectos de actualización y modernización también llegó la búsqueda de una plataforma móvil que permitiera la consulta de la información del personal desde varios aspectos y que no tuviera que estar necesariamente amarrado al sistema de intranet, es decir con acceso únicamente desde la unidad militar, sino que pudiera también ser consultado desde la red externa. Por este motivo, se recurre a una plataforma en Qlickview como herramienta tecnológica central, desarrollada de manera específica para los especialistas en talento humano y por ende pensada para coadyuvar en los procesos de su administración dando una mirada más moderna y efectiva al manejo de la información.

La citada plataforma presenta la información que se tenga del militar desde tres ámbitos: saber, ser y hacer. En cuanto al saber se obtiene información de los logros académicos tanto internos como externos, es decir, formación académica tanto civil como militar. En referencia al ser, se muestra el resultado de sus evaluaciones de desempeño por años e información básica. Finalmente, en cuanto al hacer, la aplicación permite conocer lo que ha sido el transcurrir de la vida militar del oficial, suboficial, soldado o civil. Detalla sus traslados, sus ascensos y los cargos que ha desempeñado hasta el momento.

Esta herramienta adicionalmente permite acceder a información estadística e infografías detalladas en varios aspectos que agilizan el entendimiento y tratamiento de la información relacionada con el talento humano de la Fuerza, dentro de los más altos estándares de seguridad informática.

Todos estos proyectos e iniciativas han venido trayendo prospectiva y dejando abiertas las puertas del futuro para el Ejército Nacional de Colombia, que continúa en el gran esfuerzo de modernizarse y estar al alcance de las tendencias actuales en lo que a talento humano se refiere. Han sido ya 13 años de incansable trabajo por parte de cada uno de los integrantes del corazón del Ejército, el Comando de Personal. 13 años en que día y noche este corazón trabaja por el bienestar de cada uno de los integrantes de la Fuerza, aportando al mantenimiento de su salud, del cuidado de sus familias, de la atención humana y responsable del personal, de administrar todos los recursos necesarios para que cada soldado reciba su salario puntualmente, y tantas

otras actividades que conllevan alto sentido de responsabilidad y pertenencia que aseguran la eficiencia y eficacia en todos los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en pro de todos los soldados.

## CONCLUSIONES

Toda institución requiere un alto en el camino para realizar una revisión sobre sí misma y así poder resurgir, reacomodarse y adaptarse a los cambios del entorno que la rodea. Este proceso de cambio y transformación no debe ser realizado a la ligera; por el contrario, debe apegarse a alguna de las múltiples herramientas que tiene la prospectiva organizacional para encontrar esos escenarios ideales que le muestren cuáles son las mejores alternativas de futuro que tiene a su disposición.

El cambio organizacional debe centrarse en primer lugar en la reorganización de su estructura que sostiene a la institución, ello implica poder revisar en detalle el organigrama para determinar si es eficiente en términos de comunicaciones, autoridad y jerarquía, pero sobre todo en producción de resultados.

Buscar un centro de gravedad, es decir, un pivote sobre el cual se realizarán todas las actividades desde la planeación hasta la ejecución y control dentro de una organización, es fundamental para determinar hacia dónde va o quiere ir ella. En el caso del Ejército Nacional, determinar como centro de gravedad al HOMBRE, ha permitido concentrar y aunar esfuerzos de todos los niveles estratégicos y tácticos para darle sentido al quehacer de cada miembro de la institución.

Plantear la estrategia de la creación de la especialidad de talento humano dentro de la Fuerza, ha sido un avance insondable, estos hombres y mujeres que hoy en día portan la espada de Damocles como símbolo de su experticia en la gestión del talento humano, han configurado éxitos en todos los niveles de la administración. Ha permitido minimizar costos, cumplir la ley y la Constitución, respetar principios y valores, entre muchos e innumerables beneficios que se tienen del cumplimiento abnegado de las funciones que ellos tienen asignadas día a día.

Definitivamente la modernización debe ir de la mano de la tecnología, el secreto de todo el avance ha estado allí, en incorporar plataformas tecnológicas que han coadyuvado al desarrollo de los diferentes procedimientos asociados al talento humano. Sin esta tecnología y lo que ella permite al manejo de la información sería imposible el crecimiento organizacional.

Un ejército bicentenario como el colombiano debe tener una visión de futuro que le permita actualizarse constantemente en su quehacer. Esta visión no puede ir separada de la realidad y menos de las tendencias que estén siendo pauta de cambios. Sin esta posibilidad de transformación los fracasos serían inminentes.

Siempre el talento humano será la pauta de diferencia, sin los seres humanos y sus talentos personales e interpersonales la organización no triunfará, sea cual sea su negocio.

## **BIBLIOGRAFÍA**

CANAL DE NOTICIAS LA FM. Agosto de 2016. [en línea]. Disponible en: <https://www.lafm.com.co/colombia/inauguran-nuevo-edificio-del-comando-de-personal-del-ejercito-nacional>

EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA, Comando de Personal. Dirección de Personal. Proyecto Especialidad de Talento Humano. Bogotá. 2016.

EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA. 2024. [en línea]. Disponible en: [https://www.ejercito.mil.co/enio/recurso\\_user/img\\_contenido\\_pagina\\_web/800130633\\_4/27/organigrama.webp](https://www.ejercito.mil.co/enio/recurso_user/img_contenido_pagina_web/800130633_4/27/organigrama.webp)

EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA. Comando de Personal. 6 de Febrero de 2023. [en línea]. Disponible en: <https://www.coper.mil.co/resena/>

EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA. Modelo de Gestión Humana por Competencias. Bogotá D.C. 2020. [en línea]. Disponible en: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://intranet.ejercito.mil.co/enio/recurso\\_user/doc\\_contenido\\_pagina\\_web/800130634\\_4/55836/archivo\\_55836.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://intranet.ejercito.mil.co/enio/recurso_user/doc_contenido_pagina_web/800130634_4/55836/archivo_55836.pdf).

FORERO Ruiz, Luz Mila; HUERFANO Penagos, Mayra & ÁNGEL Martínez, Johanna. Tendencias y prospectiva del talento humano en Colombia. Universidad Sergio Arboleda. Bogotá D.C: 2019.

MEJÍA Ferrero, Alberto José. Discurso Activación del Comando de Personal. Bogotá. 2016.

ROJAS Guervara, Pedro Javier. Doctrina Damasco: eje articulador de la segunda gran reforma del Ejército Nacional de Colombia. Rev. Cient. Gen. José María Córdova, Vol. 15, enero a junio 2017, pp. 95-119. doi:<http://dx.doi.org/10.21830/19006586.78>