



Rol estratégico de la jefatura de desarrollo humano  
de la Fuerza Aérea Colombiana

**Luis Armando Reina Guarnizo**  
**Willington Bastidas Delgado**

Trabajo de grado para optar al título profesional:  
**Curso de Estado Mayor (CEM)**

**Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”**  
Bogotá D.C., Colombia

**FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA**  
**ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA**



**TRABAJO DE GRADO**

**ROL ESTRATÉGICO DE LA JEFATURA DE DESARROLLO HUMANO DE LA  
FUERZA AÉREA COLOMBIANA**

MY. FAC REINA GUARNIZO LUIS ARMANDO      C.M. 79'684.022  
MY. FAC BASTIDAS DELGADO WILLINGTON      C.M. 79'636.735

Curso CEM-12

Bogotá DC. Septiembre de 2012

A nuestros padres de quienes recibimos todo lo que somos como personas y que nos enseñaron que para llegar lejos hay que ser constante y persistente. A nuestras familias, pilar de nuestras vidas y norte de nuestro rumbo, por quienes día a día luchamos por ser mejores. A nuestra institución que nos ha labrado como oficiales y como personas desde temprana edad. A Dios todo poderoso, de El viene todo y a El hemos de llegar todos.

## RES AGRADecIMIENTOS RES

La Señora Coronel MILLY GARCIA PRETTELT, por su incondicional apoyo y orientación, sus largas horas de trabajo nos permitió tener una claridad conceptual y una visión mucho más amplia de nuestra investigación.

Amigo que no representa la posición oficial ni institucional de la Escuela Superior de Guerra, de las Fuerzas Armadas o del Estado colombiano.

## RESPONSABILIDAD AUTORES

INTRODUCCIÓN	8
1. JUSTIFICACIÓN	14
<p>El contenido de este documento corresponde exclusivamente al pensamiento de los autores y es de su absoluta responsabilidad. Las posturas y aseveraciones aquí presentadas son resultado de un ejercicio académico que no representa la posición oficial, ni institucional de la Escuela Superior de Guerra, de las Fuerzas Militares o del Estado colombiano.</p>	
2. OBJETIVOS	21
3.4 ORGANIZACIONES QUE UTILIZAN EL TALENTO HUMANO PARA LOGRAR EL ÉXITO	24
4. MARCO INSTITUCIONAL	46
4.1 PLATAFORMA ESTRATÉGICA FUERZA AEREA COLOMBIANA	47
4.2 REAGRUPACIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA FUERZA	50
4.3 PLATAFORMA ESTRATÉGICA JEFATURA DE DESARROLLO HUMANO	54
4.4 ESTRUCTURA ORGANICA JEFATURA DE DESARROLLO HUMANO	57
4.5 SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN JEFATURA DE DESARROLLO HUMANO	59
4.6 PROGRAMAS IMPLEMENTADOS PARA MEJORAMIENTO DEL TALENTO HUMANO A NIVEL INSTITUCIONAL	64
5. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	69
5.1 MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	69
5.2 DIRECCIÓN POR CONOCIMIENTO DIRECTO Y EVALUACIÓN ASCENDENTE Y DESCENDENTE	72
5.3 MEJORAMIENTO DE SISTEMA DE ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS	73
5.4 EXPLOTACIÓN DE LA INICIATIVA Y PROMOCIÓN DE CARGOS INFERIORES	74
5.5 PAPEL DE LA JEFATURA DE DESARROLLO HUMANO DENTRO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FUERZA AEREA COLOMBIANA	75
6. METODOLOGÍA	76
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	76
6.2 FUENTES DE INFORMACIÓN	76
6.3 POBLACION	78
7. CONCLUSIONES	79
8. RECOMENDACIONES	80

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	8
1. JUSTIFICACIÓN.....	14
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
2.2 OBJETIVO GENERAL.....	19
2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
3. MARCO TEORICO.....	20
3.1 ¿QUÉ ES LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO?.....	20
3.2 EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES.....	21
3.3 LA MOTIVACIÓN HUMANA.....	24
3.4 ORGANIZACIONES QUE UTILIZAN EL TALENTO HUMANO PARA LOGRAR EL ÉXITO.....	25
4. MARCO INSTITUCIONAL.....	46
4.1 PLATAFORMA ESTRATÉGICA FUERZA AÉREA COLOMBIANA.....	47
4.2 REAGRUPACIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA FUERZA.....	50
4.3 PLATAFORMA ESTRATÉGICA JEFATURA DE DESARROLLO HUMANO.....	54
4.4 ESTRUCTURA ORGÁNICA JEFATURA DESARROLLO HUMANO.....	57
4.5 SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN JEFATURA DE DESARROLLO HUMANO.....	59
4.6 PROGRAMAS IMPLEMENTADOS PARA MEJORAMIENTO DEL TALENTO HUMANO A NIVEL INSTITUCIONAL.....	64
5. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.....	69
5.1 MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	69
5.2 DIRECCIÓN POR CONOCIMIENTO DIRECTO Y EVALUACIÓN ASCENDENTE Y DESCENDENTE.....	72
5.3 MEJORAMIENTO DE SISTEMA DE ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS.....	73
5.4 EXPLOTACIÓN DE LA INICIATIVA Y PROMOCIÓN DE CARGOS INFERIORES.....	74
5.5 PAPEL DE LA JEFATURA DE DESARROLLO HUMANO DENTRO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FUERZA AÉREA COLOMBIANA.....	76
6. METODOLOGÍA.....	78
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	78
6.2 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	78
6.2 POBLACIÓN.....	78
7. CONCLUSIONES.....	79
8. RECOMENDACIONES.....	80

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Mapa Estratégico de la Fuerza Aérea Colombiana.....	45
Figura 2 Mapa de procesos de la Fuerza Aérea Colombiana.....	49
Figura 3 Cuadro Orgánico de la T.O.E. de la Fuerza Aérea Colombiana...	50
Figura 4 Cuadro Orgánico de la T.O.E. de la Jefatura de Desarrollo Humano de Fuerza Aérea Colombiana.....	53
Figura 5 Mapa de Fases del Proceso de Gestión Humana.....	56
Figura 6 Riesgos proceso gestión humana.....	58
Figura 7 Mapa estratégico funcional del proceso de Gestión Humana....	60

## ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA RESUMEN

El propósito de la investigación es analizar el rol estratégico que tiene la Jefatura de Desarrollo Humano de la Fuerza Aérea Colombiana, por medio del análisis de organizaciones a nivel mundial que han logrado tener éxito gracias a un adecuado manejo del talento humano. Se buscó profundizar la organización que tiene actualmente la Fuerza Aérea Colombiana, en lo referente a gestión de talento humano, para lograr un entendimiento del proceso y encontrar herramientas para el análisis. Finalmente, se establecen varias propuestas basadas en la experiencia de empresas exitosas que tomaron la gestión humana como piedra angular, buscando brindar parámetros y herramientas que potencialicen el proceso de Gestión Humana dentro de la Fuerza Aérea Colombiana.

- 1.4 Programa  
Curso de Estado Mayor
- 1.5 Área de énfasis  
Educación y Doctrina
- 1.6 Institución a la cual se presenta el trabajo  
Escuela Superior de Guerra-ESDEGUE
- 1.7 Lugar y fecha de edición  
Bogotá, Septiembre de 2012
- 1.8 Número de páginas  
71
- 1.9 Ubicación del Documento  
CEESEDEN, Biblioteca ESDEGUE, Biblioteca Tomás Rueda Vargas ESMIC

## ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA



ESDEGUE-SIIA-CEESEDEN

### RESUMEN ANALÍTICO EJECUTIVO - RAE

#### 1. IDENTIFICACION

- 1.1 Rol Estratégico de la Jefatura de Desarrollo Humano de la Fuerza Aérea Colombiana
- 1.2 **Autores**  
MY. FAC REINA GUARNIZO LUIS ARMANDO  
MY. FAC BASTIDAS DELGADO WILLINGTON
- 1.3 **Nombre del Tutora**  
MARIA CAMILA MONROY MUÑOZ
- 1.4 **Programa**  
Curso de Estado Mayor
- 1.5 **Área de énfasis**  
Educación y Doctrina
- 1.6 **Institución a la cual se presenta el trabajo**  
Escuela Superior de Guerra-ESDEGUE
- 1.7 **Lugar y fecha de edición**  
Bogotá, Septiembre de 2012
- 1.8 **Número de páginas**  
71
- 1.9 **Ubicación del Documento**  
CEESEDEN, Biblioteca ESDEGUE, Biblioteca Tomás Rueda Vargas ESMIC

## **2. ANÁLISIS**

### **2.1 Palabras claves o descriptores**

Rol estratégico, Gestión de Talento Humano, Jefatura de Desarrollo Humano, revisión e innovación.

### **2.2 Resumen o descripción breve del trabajo**

El propósito de la investigación es analizar el rol estratégico que tiene la Jefatura de Desarrollo Humano de la Fuerza Aérea Colombiana, por medio del análisis de organizaciones a nivel mundial que han logrado tener éxito gracias a un adecuado manejo del talento humano. Se buscó profundizar la organización que tiene actualmente la Fuerza Aérea Colombiana, en lo referente a gestión de talento humano, para lograr un entendimiento del proceso y encontrar herramientas para el análisis. Finalmente, se establecen varias propuestas basadas en la experiencia de empresas exitosas que tomaron la gestión humana como piedra angular, buscando brindar parámetros y herramientas que potencialicen el proceso de Gestión Humana dentro de la Fuerza Aérea Colombiana.

### **2.3 Contenido**

Primer capítulo: Estudio del arte a nivel mundial sobre empresas que han tenido éxito por contar con un adecuado manejo del talento humano.

Segundo capítulo: Análisis de la actualidad del proceso de gestión humana en la Fuerza Aérea Colombiana, acorde a las necesidades institucionales.

Tercer capítulo: Propuesta de mejoramiento del rol del proceso de gestión humana en la Fuerza Aérea Colombiana, por medio de estrategias de cambio para dinamizar el proceso.

### **2.4 Metodología**

Descriptiva cuantitativa

### **2.5 Conclusiones y recomendaciones del trabajo**

Conclusiones

A nivel mundial, la gestión de talento humano es pieza fundamental dentro del engranaje estratégico de empresas con alto rendimiento laboral.

Aunque la Fuerza Aérea Colombiana ha implementado en los últimos años estrategias para el mejoramiento en la gestión de talento humano, se observa que no ha alcanzado el papel que debe tener en cuanto a planeación estratégica.

Se requiere implementar estrategias de cambio para dinamizar el proceso y ubicarlo en los procesos gerenciales dentro del mapa de procesos, así como por la labor propia que desarrolla ocupando un lugar privilegiado dentro de la planeación estratégica.

#### Recomendaciones

Establecer funciones diferenciadoras para la Jefatura de Desarrollo Humano.

Capacitar al personal que trabaja en todas las dependencias de gestión de talento humano.

Implementar en cada grupo o dependencia una sección o departamento de personal.

Establecer un programa de evaluación periódica ascendente y descendente.

Mejorar el sistema de estímulos por medio de la promoción y desarrollo de iniciativas para el desarrollo de tecnología o procesos.

## 2.6 Fuentes Bibliográficas

- BOHLANDER, George. Administración de recursos humanos
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos
- CHIAVENATO, Idalberto. Como transformar RH
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano
- DESSLER, Gary. Administración de recursos Humanos Enfoque Latinoamericano.
- GOMEZ-MEJIA, luis, Managing Human Resource
- GUBMAN, Edward L. El talento humano como solución.
- Manual de Calidad Fuerza Aérea Colombiana

- NARANJO ARANGO, Rodrigo. Las Habilidades del Líder
- Plan Estratégico Funcional Jefatura de Desarrollo Humano Fuerza Aérea Colombiana
- Plan Estratégico Institucional 2011-2030 Fuerza Aérea Colombiana
- Reglamento doctrina y políticas de personal de la Fuerza Aérea de Chile
- SHERMAN, arthur. Administración de recursos humanos
- ULRICH, Dave. Human Resource Champions
- ZEPEDA HERRERA, Fernando. Psicología Organizacional

## INTRODUCCIÓN

El propósito del trabajo es identificar los procesos de apoyo y estratégicos que realiza la Jefatura de Desarrollo Humano y cuales se pueden fortalecer mediante iniciativas de esta misma jefatura, con el fin de mejorar el proceso gerencial con capacidades de gestión estratégica dentro de la Fuerza Aérea Colombiana

El tipo de trabajo es de investigación descriptiva, donde se desarrollan tres objetivos, verificando el estado del arte sobre la administración del desarrollo humano en otras entidades a nivel internacional e nacional; por otro lado, se estudia a fondo la administración de la Jefatura de desarrollo humano de la Fuerza Aérea, iniciando desde su proceso funcional y sus procedimientos; por ultimo se realiza un paralelo entre los dos temas anteriores y se propone de forma metodológica algunas sugerencias para llegar al objetivo principal.

En el desarrollo del primer capítulo se encuentran diferentes autores que han investigado sobre la administración del desarrollo humano dando unas directrices generales, al igual que la doctrina de desarrollo humano en algunas empresas, donde se ha logrado generar nuevas tendencias administrativas, que facilitan el posicionamiento de algunas empresas a nivel geoestratégico en escenarios internacionales.

En el segundo capítulo, se observa el arte de la administración de la gestión humana desarrollado en la Fuerza Aérea Colombiana, integrado con el sistema de gestión de calidad y el plan estratégico de la Fuerza, con alguna diferencias, en relación con las empresas, vistas en el capítulo anterior, y con una separación marcada entre el proceso estratégico de la institución y la administración del desarrollo humano.

En el tercer capítulo, se realiza una comparación de los dos capítulos anteriores y se proyectan algunas sugerencias procedimentales, para lograr un cambio estructural dentro del proceso de gestión humana de la Fuerza Aérea Colombiana, el cual se considera que puede ayudar a proyectar la Jefatura a nivel de los procesos gerenciales, logrando así complementar las iniciativas institucionales con la planeación estratégica.

La investigación realizada en este proyecto puede lograr cambios radicales dentro de los procesos gerenciales de la institución, lo más importante es lograr cambiar una estructura que lleva más de 30 años trabajando de la misma forma para adentrarla no solamente a unas nuevas tendencias mundiales de la administración del talento humano, sino también innovando acorde a la cultura de calidad siendo eficiente, eficaz y efectiva.

"Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. Las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de organizaciones, las cuales determinan que los individuos dependan cada vez más de las actividades en grupo". Bajo este precepto, el área funcional de talento humano, debe proveer las herramientas necesarias para que el comandante pueda tomar decisiones acertadas en pro del cumplimiento de la misión, basado en planes de carrera, análisis de clima y cultura organizacional y perfiles por competencias, fortaleciendo de esta manera a la institución.

Por tal motivo, se puede observar que una organización se basa en el trabajo de sus miembros; es por esta razón, que dentro de la Fuerza Aérea se encuentra tanto unidades y/o grupos de trabajo, altamente funcionales como disfuncionales; este concepto es descrito por Chiavenato: "La gestión del

<sup>1</sup> NARANJO ARANGO, Rodrigo. Las Habilidades del Líder. Cali: Litteclow y c. 2008. pp 24.  
<sup>2</sup> CHIAVENATO, Malberta. Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Mc Graw Hill, 1994. pp 24

## 1. JUSTIFICACIÓN

Dentro de la Fuerza Aérea Colombiana (FAC), el manejo de personal se constituye en el engranaje principal de la labor castrense, debido a que son los seres humanos los que dinamizan y dan sentido a la organización. Visto lo anterior, se entenderá la importancia de educar y crear líderes capaces de alcanzar, en el área de desarrollo humano, los mejores resultados en términos de eficiencia, eficacia y efectividad, mediante la potencialización de sus cualidades personales, así como sus conocimientos y habilidades en el manejo del talento humano. “Hoy en día la sociedad es más compleja, y también exige verdaderos líderes, capaces de motivar a sus colaboradores y llevar sus empresas al logro de los resultados esperados”<sup>1</sup>.

“Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. Las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de organizaciones, las cuales determinan que los individuos dependan cada vez más de las actividades en grupo”<sup>2</sup>. Bajo este precepto, el área funcional de talento humano, debe proveer las herramientas necesarias para que el comandante pueda tomar decisiones acertadas en pro del cumplimiento de la misión, basado en planes de carrera, análisis de clima y cultura organizacional y perfiles por competencias, fortaleciendo de esta manera a la institución.

Por tal motivo, se puede observar que una organización se basa en el trabajo de sus miembros; es por esta razón, que dentro de la Fuerza Aérea se encuentra tanto unidades y/o grupos de trabajo, altamente funcionales como disfuncionales; este concepto es descrito por Chiavenato: ...“La gestión del

---

<sup>1</sup> NARANJO ARANGO, Rodrigo. Las Habilidades del Líder. Cali: Lithoclave s.a. 2008. pp 24

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Mc Graw Hill. 1994. pp 70

talento humano ha sido la responsable de la excelencia de organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual que simboliza, más que todo, la importancia del factor humano en plena era de la información...<sup>3</sup>. Es importante establecer el por qué de este desempeño y cómo el efectivo aporte del área de desarrollo humano contribuye o no al mejoramiento de los procesos.

En virtud de lo anterior, es imperativo analizar el rol estratégico del área de desarrollo humano, por medio del análisis de objetivos estratégicos, dentro del cual el objetivo No 17, Asegurar un ambiente institucional competitivo en talento humano y análisis del mapa de procesos dentro del cual talento humano se encuentra dentro de los procesos de apoyo. Por lo anterior, se busca una estandarización administrativa y operacional del personal, lográndose con esto mejores resultados de los que se tienen en la actualidad.

Por tanto, es importante observar como es el rol estratégico del proceso de gestión humana en la Fuerza Aérea Colombiana, y analizar como transformar, modificar e intervenir, de ser necesario, los procesos y estructuras de esta área. De tal manera, la generación de cambios repercutirá en mejorar la administración del talento humano, en las unidades aéreas y en general en la FAC, llevando a obtener una mejor organización.

Los roles de los departamentos de gestión de talento humano, dentro de las organizaciones, han logrado que las empresas mejoren sus estándares y de esta manera su productividad, independientemente de que producto o servicio ofrece. Día a día, el asumir estos procesos llevan a empresas hacer más productivas y rentables, esto significa que para que una empresa sea

---

<sup>3</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Bogotá: Mc Graw Hill. 2002. pp 45

productiva, no puede alejarse de los estándares internacionales y debe estar al tanto de estos, de lo contrario la empresa estará condenada a su decadencia, quedando limitada en su desempeño empresarial, siendo superada por sus similares.

En los últimos años, la administración de personal a nivel mundial se ha transformado en una administración dirigida a explotar los factores individuales, empujados hacia un trabajo en equipo, logrando estrategias que han permitido alcanzar la excelencia en competitividad, más aun, si se tiene en cuenta el enfoque de globalización que presentan las organizaciones a nivel nacional e internacional. Es por esta razón que se habla de organización, ya que la FAC no se debe ver como un ente aislado, sino por el contrario, como una organización con características especiales y distintivas, de cara al siglo XXI, la cual se encuentra enmarcada en los grandes y acelerados cambios, con el objetivo de evitar la obsolescencia, salvando con esto el riesgo de no alcanzar los objetivos planteados.

Se observa cómo en la última década, la FAC ha logrado un elevado nivel en la gestión de talento humano, debido a que ha avanzado hacia una gestión humana por competencias, de la mano de los planes de carrera dirigidos a cargos críticos, derivando esto en un mejoramiento continuo de los procesos e incursionando como pionera a nivel nacional, dentro del ámbito castrense, en la relación con innovaciones en la administración del talento humano. Lo anterior acorde al sistema de gestión de calidad y a la norma NTCCP1000, que

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Fuerza Aérea Colombiana, a través de sus noventa y dos años de historia, se ha caracterizado por buscar la excelencia dentro de sus procesos y en especial en lo que al talento humano respecta, viéndose esto reflejado dentro de sus políticas institucionales; por tal razón, se busca analizar, por medio de las nuevas estrategias organizacionales, las mejores técnicas de administración de personal que apliquen a la institución, ya que de un buen manejo del talento humano depende el éxito en el cumplimiento de la misión.

En los últimos años, la administración de personal a nivel mundial se ha transformado en una administración dirigida a explotar los factores individuales, enfocándolos hacia un trabajo en equipo, logrando estrategias que han permitido alcanzar la excelencia en competitividad, más aun, si se tiene en cuenta el enfoque de globalización que presentan las organizaciones a nivel nacional e internacional. Es por esta razón que se habla de organización, ya que la FAC no se debe ver como un ente aislado, sino por el contrario, como una organización con características especiales y distintivas, de cara al siglo XXI, la cual se encuentra enmarcada en los grandes y acelerados cambios, con el objetivo de evitar la obsolescencia, salvando con esto el riesgo de no alcanzar los objetivos planteados.

Se observa cómo en la última década, la FAC ha logrado un elevado nivel en la gestión de talento humano, debido a que ha avanzado hacia una gestión humana por competencias, de la mano de los planes de carrera dirigidos a cargos críticos, derivando esto en un mejoramiento continuo de los procesos e incursionando como pionera a nivel nacional, dentro del ámbito castrense, en lo relacionado con innovaciones en la administración del talento humano. Lo anterior acorde al sistema de gestión de calidad y a la norma NTCGP1000, que

garantiza una institución dinámica, eficiente y eficaz, buscando permanentemente avanzar acorde a los cambios producidos por la globalización.

En la FAC existen procedimientos propios de administración de talento humano que no son administrados por este proceso, es el caso de la cantidad de personal que debe laborar en la fuerza o TOE (Tabla de Organización y Equipo) que la maneja el Departamento de Planeación de la FAC (EMAPE), emanada de las necesidades que envían las diferentes jefaturas de las FAC, pero que no obedecen a un análisis en profundidad sobre las necesidades, de acuerdo a cargas de trabajo (entendido como la cantidad de personal requerido para desempeñar una labor). Así mismo, existe el procedimiento de traslados de personal, que aunque está en cabeza de la Jefatura de Desarrollo Humano, esta jefatura solo tramita los requerimientos enviados por las diferentes jefaturas de la FAC, pero no realiza un análisis de proyección laboral ni de requerimientos de fuerza, prestándose en ocasiones para inconformismo, tanto del personal que se traslada como de las unidades de destino o de procedencia.

De acuerdo a lo anterior, es necesario realizar un análisis y determinar si se requieren cambios, para un mejor desempeño del proceso de talento humano, dando el rol de gestión humana a quien organizacionalmente pertenece y no permitir la disgregación de las funciones propias del proceso en otras dependencias que no tienen el conocimiento, personal capacitado, ni la experiencia para un manejo adecuado del talento humano en la organización.

## 1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo se gestiona el talento humano en la FAC y que elementos deben replantearse para que este proceso genere valor estratégico en la institución?

### 2.2 OBJETIVO GENERAL

Analizar el proceso de gestión humana de la FAC, en relación al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la fuerza.

### 2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 2.3.1 Realizar un estado del arte de la gestión humana en organizaciones de carácter público y privado a nivel mundial.
- 2.3.2 Analizar el funcionamiento del proceso de gestión humana de la Fuerza Aérea Colombiana, haciendo énfasis en la caracterización del proceso, la estructura organizacional, el plan estratégico funcional y las políticas de gestión humana.
- 2.3.3 Proponer elementos novedosos al interior del proceso de gestión humana de la FAC, que permitan visualizarlo como un proceso de orden gerencial desde la estructura del mapa de procesos del sistema de gestión de la institución.

\* CHAVENATO, Halberta. Gestión del Talento Humano. Bogotá, R.C. Cene-RRH, 2005. 210 p.

### 3. MARCO TEORICO

Actualmente se habla en todos los ámbitos sobre gestión del talento humano, existe un extenso compendio de libros de administración, gerencia de recursos humanos y talento humano, mostrando en sus páginas la importancia del uso de este concepto. Las universidades a nivel mundial, entidades educativas técnicas y tecnológicas, tienen dentro de sus programas de capacitación, espacios para el talento humano, basados en la demanda que existe actualmente para formarse en esta área, consecuencia de la necesidad que ven las diferentes organizaciones de mejorar y el entendimiento que el talento humano es pieza fundamental para lograrlo.

#### 3.1 ¿QUÉ ES LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO?

#### 3.2 EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Desde sus inicios, el hombre ha trabajado en grupos, pero solo fue hasta la revolución industrial donde se inició una estructuración de los procesos, aunque inicialmente para los empleados no existían garantías adecuadas y solo se trataban como herramientas. El concepto de recursos humanos surgió hacia la década de 1970, en donde por cuestiones de derecho laboral, se trataba como un recurso más de la empresa, aunque ya para ese momento se contaba con una estructura más organizada y dedicada específicamente a los empleados, pero como trabajadores más que como personas<sup>4</sup>.

El concepto evolucionó de la administración de recursos humanos, la cual se basaba en la persona como empleado y su participación en la organización desde lo laboral y prestacional, concepto que se mantuvo hasta cerca de 1990, llegando a la gestión del talento humano. Actualmente este concepto se enfoca

---

<sup>4</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Bogotá: Mc Graw Hill. 2002. P.20.

en la personalización de los trabajadores, es decir, verlos como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales. Se habla de administrar personas y de cómo conducir una empresa con apoyo en quienes conocen más de ella y en la visión que se tiene. Este enfoque observa a las personas no como recursos de la organización sino como sujetos activos que toman decisiones, actúan y provocan innovaciones y cambios dentro de la organización, considerándose como entes proactivos con capacidad intelectual y aportes significativos<sup>5</sup>.

Para hacer un acercamiento a la adecuada gestión del talento humano, es esencial entender al ser humano como tal y entender por qué es tan importante encontrar, que le atrae o no hacia la empresa.

### 3.2 EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES<sup>6</sup>

Aunque se tenga la intención de estudiar a las personas como recursos, es decir, como portadoras de habilidades, capacidades, conocimientos, motivación del trabajo, comunicabilidad, etc., no debe olvidarse que las personas son ante todo personas portadoras de características de personalidad, expectativas, objetivos individuales, historia particular, etc. Por tanto, conviene destacar algunas características genéricas de las personas como personas, ya que esto mejorará la comprensión que se tenga acerca del comportamiento humano en las organizaciones. En resumen, el comportamiento de las personas presenta estas características:

---

<sup>5</sup> Ibíd pp.22.

<sup>6</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos Humanos. Bogotá: Mc Graw Hill. 1994. pp. 69.

1. El hombre está orientado hacia la actividad. El comportamiento de las personas se orienta hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones. Por esto reacciona y responde frente a su ambiente, bien sea en el trabajo o fuera de él. Las personas pueden rebelarse frente a las políticas y los procedimientos de la organización o colaborar con ellos, dependiendo de las estrategias de liderazgo que adopte el supervisor. En general, el comportamiento en las organizaciones está determinado por las prácticas organizativas y por la tendencia a la actividad (encaminada hacia objetivos personales) de los miembros de la empresa.
2. El hombre es social. Participar en organizaciones es muy importante en la vida de las personas, ya que ello las lleva a desarrollarse en compañía de otras, en grupos o en organizaciones, en los cuales buscan mantener su identidad y su bienestar psicológicos. Algunas veces utilizan las relaciones con otras personas para conseguir información de si mismos y del ambiente en que viven los datos obtenidos constituyen una "realidad social" para el grupo y para los individuos que la toman como base para probar y comparar sus capacidades, sus ideas y sus concepciones, en cuanto se refiere al aumento de su auto-comprensión. Además, las relaciones sociales, más que cualquier otro factor aislado, determinan la naturaleza del auto-concepto de las personas.
3. El hombre tiene necesidades diversas: Los seres humanos se encuentran motivados por una gran variedad de necesidades. Un factor puede motivar un comportamiento hoy y sin embargo puede no tener fuerza para hacerlo al día siguiente. Así mismo, el comportamiento de las personas puede estar influido por un conjunto de necesidades que presentan falencias y cantidades diferentes.

4. El hombre percibe y evalúa. La experiencia que el hombre acumula en el ambiente es un proceso activo porque selecciona los datos de los diversos aspectos del ambiente, los evalúa en función de sus propias experiencias y en función de lo que está experimentando de acuerdo con sus propias necesidades y valores.
5. El hombre piensa y elige. El comportamiento humano es activo en su propósito, orientación y cognición, y puede analizarse según los planes de comportamiento que elige, desarrolla y ejecuta para luchar con los estímulos con los cuales se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales. La teoría de la probabilidad sirve para explicar la manera genética como el individuo selecciona y escoge las alternativas.
6. El hombre posee capacidad limitada de respuesta. El hombre tiene capacidad limitada de respuesta para actuar de acuerdo con lo que pretende o ambiciona. La manera como las personas se comportan está muy restringida, puesto que las características personales son limitadas. Las diferencias individuales hacen que los comportamientos de las personas varíen considerablemente. La capacidad de respuesta está dada en función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Tanto la capacidad mental como la física están sujetas a limitaciones severas. En función de esas características del comportamiento humano, nace el concepto de hombre completo.

### 3.3 LA MOTIVACIÓN HUMANA<sup>7</sup>

La motivación es uno de los factores internos que requiere una mayor atención; Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas.

El concepto de motivación es difícil definirlo, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. En este aspecto, motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo.

Krech, Crutchfield y Ballachey explican que los actos del ser humano son guiados por su conocimiento (lo que piensa, sabe y prevé). Sin embargo, preguntarse por qué actúa de esta o de aquella manera corresponde al campo de la motivación.<sup>8</sup> En lo que atañe a la motivación, se piensa que las personas son diferentes: como las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo, a pesar de que los patrones de comportamiento varían, el proceso que los origina es básicamente el mismo para todas las personas. En ese sentido, existen tres premisas que hacen dinámico el comportamiento humano:

---

<sup>7</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos Humanos. Bogotá: Mc Graw Hill. 1994 pp 49.

<sup>8</sup> Ibíd P. 65

- El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.
- El Comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
- El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un 'impulso', un 'deseo', una 'necesidad', una 'tendencia', expresiones que sirven para indicar los 'motivos' del comportamiento". Si las suposiciones anteriores son correctas, el comportamiento no es espontáneo ni está exento de finalidad: siempre habrá en él un objetivo implícito o explícito.

### 3.4 ORGANIZACIONES QUE UTILIZAN EL TALENTO HUMANO PARA LOGRAR EL ÉXITO

Para el estudio es importante tener en cuenta las empresas que dentro de sus procesos ubican la gestión de talento humano, como protagonista de los cambios para conseguir el éxito. Para lograr este acercamiento es importante resaltar que se observaron empresas con diferentes estructuras organizacionales de acuerdo a su función y desarrollo. Por lo anterior, se busca establecer cuáles de estos factores han sido claves para su crecimiento y tratar de constituir aquellos que puedan ser utilizados como herramienta dentro del proceso de gestión de talento humano de la FAC.

La FAC, contrario a lo que se creería no solo posee una organización jerárquica por el hecho de ser una institución militar, además de su jerarquía

propia de la vida castrense, posee una organización por procesos, los cuales se transversalizan unos con otros y se interrelacionan con la estructura jerárquica. Es por lo anterior, que se tomara referencia de diferentes empresas a nivel mundial que poseen estructuras jerárquicas, planas o de staff, teniendo en cuenta que son similares a la organización de la FAC, dependiendo del enfoque utilizado.

### 3.3.1 Coopers y Lybrand<sup>9</sup>

Coopers y Lybrand (C&L) es una de las seis mayores empresas de consultoría y auditoría en el mundo. Sus directivos creen que su ventaja estratégica en el mercado es la capacidad de anticiparse y atender las necesidades del cliente con más eficiencia que los competidores. No ignoran que el capital intelectual, representado por la competencia y la dedicación de sus empleados, es el principal recurso para atender a los clientes. La vicepresidencia de formación, educación y recursos humanos de C&L, con sede en los Estados Unidos, desarrolló una estrategia denominada Nexus para integrar la dedicación de los empleados con las iniciativas de atención al cliente. La estrategia Nexus se basó en dos premisas:

- El personal es el activo más importante del cliente.
- La empresa busca ser el empleador preferido por los empleados que los clientes escogerían. El razonamiento se basa en el hecho de que una empresa de servicios debe apuntar a elevados requisitos profesionales, como competitividad y colaboración, de manera que el equipo del contrato (los empleados de C&L que atienden a cierto cliente) y el equipo del cliente deben compartir valores. El trabajo de la vicepresidencia originó una serie de talleres interorganizacionales, en los

---

<sup>9</sup> ULRICH, Dave. Human Resource Champions, Harvard Business School, Press, 1997, pp 77-78

que el equipo del contrato de C&L y el equipo del cliente se reúnen para identificar valores comunes y definir comportamientos que cada uno puede y debe desarrollar para atender al otro. Después, crea una nueva estructura de equipo, cuyo fin es la creación de unidad en medio de las fronteras tradicionales. De estos talleres surgieron las redes de intercambio de recursos que permitían a los empleados de C&L involucrarse más en la atención al cliente y capacitarse más para utilizar mejor su propio talento.

Los profesionales de RH actuaron como socios estratégicos, respondiendo a la pregunta: ¿Cómo crear una organización adecuada para alcanzar los objetivos empresariales? Los objetivos empresariales pueden formularse de muchas maneras: objetivos financieros, misiones, visiones, intenciones, aspiraciones o metas. Además del contenido de los objetivos, debe crearse una organización que ponga esto en práctica. Cuando los profesionales de RH actúan como socios estratégicos, trabajan con los gerentes de línea para instituir y generar procesos que crean una organización capaz de atender las exigencias de su negocio.

### 3.3.2 Hewlett-Packard<sup>10</sup>

Hewlett-Packard (HP) es una empresa que destaca y dedica especial atención a los temas de RH. En 1990 Peter Peterson, el director de RH, se convirtió en vicepresidente de la compañía. Peterson introdujo cambios que redefinieron los procesos de RH y distribuyeron la responsabilidad de la gestión del talento humano a los gerentes de línea. Su primera medida fue solicitar al equipo de personal en todo el mundo que crease un "ambiente adecuado" capaz de proporcionar mayor valor para la empresa, servicios de mejor calidad para los

<sup>10</sup> Op cit, pp 48- 53

empleados y más eficiencia de los recursos humanos. Los miembros de cada equipo en el mundo deberían ser socios empresariales y volver más competitivas sus unidades. Para transformar esta visión en acción, los profesionales de RH de Hewlett-Packard establecieron cuatro metas específicas<sup>11</sup>:

- Evaluar, facilitar y mejorar la calidad de la administración y del trabajo en equipo.
- Contribuir a la estrategia empresarial, identificar las implicaciones de los recursos humanos y facilitar el cambio, en consonancia con los valores básicos de la empresa.
- Acelerar el aprendizaje individual y organizacional en Hewlett-Packard.
- Gestionar procesos asociados con el personal, es decir, las funciones internas del departamento de RH.

Con estas cuatro metas específicas en mente, los equipos de RH de Hewlett-Packard asumieron cuatro funciones diferentes: enfoque en los procesos, enfoque en las personas, enfoque en el futuro estratégico y enfoque en las operaciones cotidianas.

En resumen, las cuatro metas del área de RH son<sup>12</sup>:

- Administradores de las estrategias de RH.
- Especialistas administrativos para la prestación de servicios de RH.
- Defensores de los empleados para el involucramiento de éstos.
- Agentes y administradores del cambio.

Las definiciones de las cuatro funciones de RH dieron a los profesionales del área un sentido claro de propósito y una definición del valor que debía

---

<sup>11</sup> ULRICH, Dave. Human Resource Champions, Harvard Business School, Press, 1997, pp 54

<sup>12</sup> Ibíd. pp. 55

agregarse a la empresa. De esta manera, Hewlett-Packard buscó legitimar a todos los profesionales de RH, y no sólo aquellos que trabajaban en las actividades estratégicas. Además, Peterson definió las actividades principales de cada una de las cuatro funciones de RH. La función de RH fue tan exitosa para conseguir estas cuatro metas, que acabó conquistando el premio Optimas del Personnel Journal en 1993.

La política de Puertas Abiertas permite que cada empleado, con mando o sin

La HP se expandió con rapidez gracias a una estrategia ofensiva y prospectiva con la adopción de pequeñas y cambiantes divisiones de productos en sus sistemas organizacionales. La compañía tiene más de 60 mil empleados en 60 divisiones o unidades organizacionales. Cada división es totalmente autónoma y autosuficiente para crear productos con ventaja tecnológica sobre los competidores. Cuando los productos de los competidores tienen éxito y alcanzan la etapa de la HP, ésta sale del mercado y pasa a focalizar su atención en otros proyectos de productos completamente nuevos. Las unidades de RH en el nivel corporativo o en cada división tienen la tarea constante de desarrollar nuevos equipos, buscar y desplegar nuevos recursos administrativos y técnicos. En este contexto, las unidades de RH desempeñan un papel esencialmente emprendedor ayudando a identificar y desarrollar habilidades y talentos humanos esenciales para los nuevos negocios. En HP, los recursos humanos se obtienen afuera, se invierten en muchas unidades y divisiones y se desarrollan internamente. La estrategia global de RH de Hewlett-Packard puede caracterizarse por la búsqueda incesante de talentos humanos.

Con el fin de hacer que las comunicaciones sean más efectivas, HP ha puesto en marcha dos prácticas: Dirección por Contacto Directo (MBWA) y la política de Puertas Abiertas.

El MBWA se manifiesta en tres puntos: el directivo de manera regular reserva tiempo para pasear por el departamento o muestra su disponibilidad para conversaciones imprevistas; los empleados entablan relaciones personales y profesionales; se celebran cafés informativos, comidas-encuentro y charlas de pasillo.

La política de Puertas Abiertas permite que cada empleado, con mando o sin él, tenga derecho a acudir a tratar los casos de descontento, incompreensión u otros temas, a cualquier nivel por encima de su supervisor inmediato con la seguridad de que esta acción no le acarreará consecuencias adversas.

Además, HP cuenta con sistemas de evaluación que son de uso obligatorio. Este sistema, denominado Performance Evaluation sirve para que el empleado tenga un conocimiento formal de cuál es la apreciación que tiene su jefe inmediato sobre su rendimiento, contribución, aptitud, etc. Tras esta evaluación se realiza conjuntamente un plan de formación y desarrollo del empleado y se definen los objetivos del mismo. La periodicidad de estos Performance Evaluation es anual, aunque existe un seguimiento de los objetivos en función de los plazos determinados en la reunión.<sup>13</sup>

### 3.3.3 Lincoln Electric<sup>14</sup>

Lincoln Electric, con sede en Ohio, Estados Unidos, es una empresa que fabrica productos eléctricos y adopta una estrategia corporativa conservadora y defensiva. Definió su nicho en el sector de productos eléctricos (generadores, equipos de soldadura y suministros) y en sus 70 años de vida desarrolló

<sup>13</sup> <http://www.idg.es/computerworld/El-secreto-del-Estilo-HP.Politica-de-Recursos-Huma/seccion-articulo-1093> Cecilia García, consultado 21 junio 2012

<sup>14</sup> GOMEZ-MEJIA luis, Managing Human Resource, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1995, pp 89

actividades para mejorar sus procesos de producción y la calidad de los productos recortando costos para obtener precios más bajos y proporcionar excelente servicio a los clientes. La estrategia corporativa defensiva de Lincoln se apoya en una adecuada estrategia de RH. Su sistema de incentivos recompensa la producción elevada y la calidad de los servicios con salarios y bonos. Sus empleados ganan casi el doble del promedio de salarios a empleados de empresas estadounidenses semejantes.

La estrategia de RH en Lincoln ayuda a la empresa a mantener una porción estable de mercado con crecimiento moderado pero firme. Se basa en el desarrollo interno de recursos humanos. Los empleados se seleccionan, admiten y capacitan de manera cuidadosa, y se espera que permanezcan en la compañía durante mucho tiempo o toda la vida profesional; de ahí nace la garantía de empleo a largo plazo; el énfasis en las promociones internas. El papel del órgano de RH está orientado a servicios fundamentales como descripción, selección, colocación, evaluación y capacitación a largo plazo. Así, el órgano de RH mantiene la adecuación entre el diseño de cargos permanentes y sistema de incentivos. Lincoln es una empresa muy integrada que requiere insumos de recursos humanos previsibles, planeación equilibrada de RH y mantenimiento regular a través de política conservadora y estable.

### 3.4.5 RH como motor del cambio organizacional en Scandinavian Airlines System<sup>15</sup>

La planeación estratégica se concentra en el desarrollo y la integración de habilidades y capacidades, valorando siempre el talento humano y la capacidad necesaria para pasar a la acción concreta, lo cual comienza en la primera línea,

<sup>15</sup> CHIAVENATO Idalberto. Como transformar RH, Sau Paulo, Makron Books, 1996, pp. 77-79

que representa el punto de contacto con el cliente. Ahí debe comenzar la acción.

Cuando asumió la presidencia de la empresa, Jan Carlzon visitó otros dirigentes de las principales compañías aéreas del mundo para intercambiar ideas e información. Después de algún tiempo, decepcionado, los clasificó en dos categorías: en la primera estaban los dirigentes que sólo querían hablar de aeronaves; en la segunda, los que no querían hablar de aviones sino de negocios, mercados, clientes y recursos humanos, como herramientas para crear un buen servicio. Cuando comparó el desempeño de las empresas visitadas, se percató de que sólo la segunda categoría eran repetidamente rentables. Descubrió que las empresas aéreas disponen de los mismos tipos de aviones, aeropuertos, rutas y almacenes; en consecuencia es difícil diferenciarlas.

Carlzon creó un posicionamiento estratégico diferenciado y difícil de ser alcanzado o imitado por los competidores, basado en los recursos humanos y en las actitudes gerenciales de SAS. El cambio inicial consistió en buscar una visión estratégica de servicios focalizada en los clientes, que tuviese gran coherencia interna. Para realizar los cambios en la organización del trabajo de la SAS, envió fuera de la empresa a un grupo de gerentes de alto nivel, con la finalidad de planear el cambio mientras sus colegas continuaban administrando las actividades cotidianas de la compañía aérea.

Carlzon dio comienzo al cambio organizacional y modificó la estructura de la organización de arriba abajo; dicho de otra manera, la puso al revés y puso toda la organización de la SAS sobre su cabeza. El personal de primera línea, que tiene contacto directo con los clientes y que antes quedaba en la base del organigrama, fue puesto en la cima. Prestar servicios a los empleados de

primera línea que atienden directamente al cliente pasó a ser responsabilidad de todas las personas, incluso del presidente. La empresa se dividió en varios centros de beneficios, cuyo tamaño variaba desde una división de la empresa a una ruta aérea específica.

El gerente del centro de beneficios era considerado como un empresario para decidir el horario y el número de vuelos y podía alquilar aviones y personal de vuelo de otras divisiones. Carlzon notó que los centros de utilidades aumentaban la responsabilidad y la autoridad de los gerentes operacionales de primera línea y exigían el mejoramiento del desempeño de los demás colaboradores de la organización para atender las actividades operacionales de la primera línea. Comprobó que las respuestas rápidas de la primera línea exigen líneas de comunicación más cortas e intensas y menor número de niveles de gerencia. Recortó los niveles intermediarios entre la alta dirección y los empleados que atienden directamente a los clientes y dio poder (empowerment) a las personas, aumentando su capacidad profesional y asignándoles responsabilidades personales en las decisiones. El organigrama tradicional de SAS fue reformulado por completo.

Se requirió mucho tiempo para que los miembros de la organización asimilasen los cambios profundos resultantes del rediseño de SAS. Se dio plena autonomía a las personas, gracias a la tecnología de la información, unida a la total libertad de acción medidas de desempeño y recompensas que estimulan soluciones creativas e innovadoras. Carlzon invirtió las reglas: ahora las personas no sirven a la organización, sino que ésta pasó a servir a las personas para que pudiesen atender al cliente. Las personas pasaron a ocupar la cúpula de la organización y la estructura organizacional pasó a servir como retaguardia, para que aquéllas resolviesen eficazmente los problemas de los clientes.

La estructura organizacional de SAS se convirtió en una herramienta de trabajo para que los empleados atendieran a los clientes. El secreto está en la red de información interna de la compañía: la información proporciona a cada empleado el conocimiento de sus oportunidades y posibilidades. La persona que tiene información no puede evitar asumir y ampliar sus responsabilidades. SAS ofrece una lección: la ARH debe acompañar los cambios que ocurren en la organización, pero no debe ir remolcada ni ser la última en llegar. La ARH debe funcionar como agente de cambios estructurales y de comportamiento en la empresa. Ésa es su misión: servir de principal guía orientadora, ser el motor, la punta de lanza y el área de vanguardia, la pionera que abre nuevos caminos e indica la dirección que debe seguirse. Por desgracia, esto no sucede en la mayoría de los casos, donde casi siempre la ARH sigue a duras penas el rastro de los cambios organizacionales. Este papel debe modificarse mediante la adopción de nuevas ideas y prácticas para relacionarse con las personas.

### 3.4.6 El papel de RH en la formulación de estrategias para adquirir nuevas empresas American Airlines<sup>16</sup>

La administración de RH participa en lo que los planeadores llaman análisis ambiental, en 1995, tanto United Airlines como American Airlines estudiaron y luego descartaron la oportunidad de adquirir USAir, una aerolínea más pequeña y relativamente débil. Aunque tanto American como United consideraron varias razones para rechazar el trato, las consideraciones acerca de RH resultaron importantes. En específico, tanto American como United tenían dudas acerca de sus capacidades para negociar con éxito nuevos

---

<sup>16</sup> DESSLER, Gary. Administración de recursos Humanos Enfoque Latinoamericano. México: Pearson. 2004 pp 18

acuerdos laborales con los empleados de USAir, y ambas percibieron que las dificultades de asimilación resultarían demasiado grandes.

La decisión de IBM de comprar Lotus probablemente fue adoptada, en parte, por la conclusión de IBM, de que sus propios recursos humanos eran inadecuados para permitir a la firma reposicionarse como una industria líder en los sistemas de redes, o por lo menos para hacer lo suficientemente rápido. De manera similar, Wells Fargo adquirió Crocker National [Bank] Corporation y, más o menos dos meses más tarde, estudió a 1,500 empleados de Crocker para descubrir cualquier problema tan rápido como fuera posible.

El fabricante de equipo agrícola John Deere desarrolló una fuerza de trabajo excepcionalmente talentosa y experta en la automatización de fábricas. Esto, a su vez, impulsó a la compañía para establecer una división de nuevas tecnologías que ofreciera servicios de automatización a otras empresas. Las fortalezas y debilidades de los trabajadores llegaron a tener un efecto determinante sobre la viabilidad de las opciones estratégicas, de hecho, construyeron su estrategia en torno de una ventaja competitiva basada en los RH.

#### 3.4.7 Administré el talento humano con estrategia McDonald, Motorola<sup>17</sup>

El talento humano se debe administrar de acuerdo con el estilo estratégico de la empresa. El estilo estratégico es la manera característica como la compañía conduce la estrategia, opera, sale al mercado y trata a sus empleados. Es la personalidad estratégica, lo que hace una empresa. Como la gente, las

---

<sup>17</sup> GUBMAN, Edward L. El talento humano como solución. Cómo alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios. Bogotá, Mc Graw Hill, , 2000, pp 12-15

compañías tienen estas personalidades. Pueden crecer y mejorar, pero sus características básicas no cambian fácilmente.

En la década de 1980, Michael Porter acuñó el término “estrategias genéricas” para referirse a las posiciones estratégicas alternativas en una industria. En un enfoque muy popular de la estrategia, Porter sugirió que las empresas pueden competir de una de las tres siguientes formas:

- Liderazgo en costos: siendo productor de costos bajos.
- Diferenciación: al tener un producto o servicio único.
- Foco: concentrando servicios o productos especiales en un nicho específico del mercado

Para describir la administración del talento, se asume que la empresa tiene una estrategia de negocios. La idea de los estilos estratégicos empieza con estos tres tipos de estrategias de negocios y las extiende profundamente dentro de las capacidades, características y cultura de la empresa, para ilustrar cómo tratan a los empleados.

Como la American Family, las empresas exitosas muestran sus estilos estratégicos por medio de la creación de una experiencia de trabajo en forma paralela, con la experiencia de ser un cliente. En McDonald's, ser parte de un grupo que expende almuerzos es más o menos como estar comiendo allí. Cada elemento es colocado de manera muy clara, tanto para los empleados como para los clientes, así que todos se puedan mover rápidamente para entregar o recibir calidad y valor consistentes. Los empleados son tratados de manera justa e igual para todos, y no tienen mucho que escoger acerca de qué hacer y cómo hacerlo. De esa forma, se les sugiere y anima a los clientes para

que hagan sus pedidos por números, y acepten la variedad de productos que Mc-Donald's ofrece.

Motorola es una compañía bastante diferente, pero la idea de una experiencia paralela es la misma. Un ingeniero obtiene sus más altas retribuciones por desarrollar productos de la más reciente tecnología, pero a la vez se le paga y trata muy bien. El cliente de Motorola, quien probablemente le compra a un distribuidor y no a la compañía, obtiene valor de la excelencia técnica del producto, y a menudo paga un precio alto por el mismo, por la calidad y tecnología.

#### 3.4.8 Planeación de recursos humanos y capacidad organizacional estratégica, Merck, Intel y Xerox<sup>18</sup>

A medida que las organizaciones planean su futuro, los gerentes de recursos humanos deben preocuparse de mezclar la planeación de recursos humanos con la planeación estratégica de negocios. Los recursos humanos son una ventaja competitiva potencialmente importante para la empresa. Las funciones de los empleados son esenciales para la productividad y la innovación. A través de la planeación estratégica, las organizaciones establecen objetivos importantes y desarrollan planes genéricos para alcanzar tales objetivos. Esto supone tomar decisiones primarias de asignación de recursos, incluyendo los que pertenecen a la estructura, a los procesos fundamentales y a las interrelaciones entre los recursos humanos. Un elemento que cada vez cobra mayor importancia en la planeación estratégica consiste en determinar si existen personas disponibles, adentro o afuera, para alcanzar las metas de la organización. En último término, una planeación exitosa de recursos humanos ayuda a elevarla capacidad organizacional; es decir, la capacidad de la

---

<sup>18</sup> SHERMAN, Arthur. Administración de recursos humanos, México, Thompson editores, 1999 pp 85

organización para actuar y cambiar, en busca de una ventaja competitiva sostenida.

El concepto fundamental de la planeación de recursos humanos de Essman  
La planeación de recursos humanos y la planeación estratégica se tornan eficaces cuando entre ambas existe una relación recíproca e interdependiente. En esta relación el equipo de alta dirección reconoce que las decisiones de planeación estratégica afectan aspectos de recursos humanos y a su vez éstos las afectan. Como lo señaló James Walker, un conocido experto en la planeación de recursos humanos: “Hoy en día casi todos los temas empresariales se relacionan con el personal; todos los aspectos de recursos humanos se relacionan en los negocios”.<sup>19</sup>

empresarial de negocios de Kodak. Los ejecutivos creen que la capacidad  
En empresas, como Merck, Intel y Xerox, no hay distinción entre la planeación estratégica y la de recursos humanos; los ciclos de planeación son los mismos y los aspectos de recursos humanos se consideran implícitos en la dirección de la empresa. En este caso, los gerentes de recursos humanos son importantes facilitadores del proceso de planeación y se les considera como contribuyentes creíbles e importantes en la creación del futuro de la organización. Este enlace positivo ocurre cuando el gerente de recursos humanos se convierte en miembro del comité de dirección ejecutiva o del grupo de planeación estratégica de la organización. Una vez que surge esta estructura interna, activa y dinámica, se reconoce que los gerentes de recursos humanos contribuyen a la planeación estratégica en la misma medida que otros altos ejecutivos

---

<sup>19</sup> Ibid. pp. 86

### 3.4.9 Planeación de recursos humanos en Eastman Kodak<sup>20</sup>

El concepto fundamental de la planeación de recursos humanos de Eastman Kodak es la "capacidad organizacional", es decir, la capacidad de actuar y cambiar en busca de una ventaja competitiva sostenida. La empresa utiliza un proceso de cuatro pasos para desarrollar una estrategia de recursos humanos que apoye la intención estratégica del negocio.

Paso 1: Definir las capacidades organizacionales globales. Los ejecutivos de línea y los gerentes de recursos humanos definen las capacidades organizacionales globales necesarias para instrumentar la estrategia empresarial de negocios de Kodak. Los ejecutivos creen que la capacidad organizacional es función de nueve capacidades específicas:

1. Responsabilidad: hacer que las personas, equipos y departamentos sean responsables de su trabajo.
2. Orientación de la acción: reducir el ciclo de tiempo para todas las actividades de imagen.
3. Aprendizaje continuo: mejorar constantemente la manera de realizar el trabajo y de generar nuevas ideas.
4. Enfoque en el cliente: enfocar todo desde el punto de vista del cliente (interno y externo).
5. Diversidad: valorar la diferencia y fomentar nuevas formas de trabajar con los demás.
6. Ceder autoridad: fomentar las decisiones a los niveles apropiados por parte de empleados con autoridad e inherencia.
7. Globalización: examinar líneas de productos, proveedores y clientes en un contexto global.

---

<sup>20</sup> Ibid. pp. 95

8. Integración: reconocer la forma en que encajan entre sí las piezas de la organización.

9. Liderazgo: asegurar que las personas de mejor desempeño se encuentran en las posiciones estratégicas.

Paso 2: Definir un conjunto de prácticas de recursos humanos para cada capacidad. Después de identificar las capacidades, los gerentes de Kodak identifican las prácticas de recursos humanos, contratación, capacitación, evaluación y recompensas, que pueden utilizarse para permitir el desarrollo. Un equipo de gerentes de línea y de profesionales de recursos humanos se reúne para desarrollar una matriz de prácticas y capacidades de recursos humanos. Los gerentes discuten las prácticas apropiadas de recursos humanos para la matriz y tratan de integrar y consolidar las prácticas de recursos humanos con las capacidades.

Paso 3: integrarse con las capacidades. A fin de integrarse con las capacidades, los gerentes de Kodak deben eliminar las redundancias, establecer prioridades entre las prácticas de recursos humanos y desarrollar parámetros de tiempo con base en los siguientes criterios: 1) impacto, 2) factibilidad, 3) sinergia con las creencias básicas, 4) enlace con el cliente, 5) costo y valor, 6) riesgos, 7) posibilidad de medición y 8) recursos requeridos.

Paso 4: Planes de implementación del diseño. Los planes de acción están diseñados para determinar los puntos a entregar, marcos de tiempo, y funciones y responsabilidades del departamento de recursos humanos y de los gerentes de línea. Así pues, una estrategia integrada de implementación se define como las mediciones para determinar la eficacia. El proceso exige que los gerentes de línea y de recursos humanos trabajen lado a lado en la planeación de recursos humanos.

<sup>14</sup> BORNLANO E. George, Administración de recursos humanos, México, Thompson 1991, pp-122

### 3.4.10 ARH y planeación estratégica, British Petroleum, Delta Airlines, Honeywell <sup>21</sup>

Cuando las organizaciones proyectan su futuro, los gerentes de RH se deben interesar en mezclar la ARH y la planeación estratégica de la organización en su conjunto. La ARH y la planeación estratégica se explican a continuación.

Las organizaciones utilizan la planeación estratégica para establecer los objetivos básicos y para desarrollar planes generales que les permitan alcanzarlos. La planeación de los recursos humanos se relaciona con la planeación estratégica de principio a fin del proceso. Al comienzo, la planeación de recursos humanos aporta una serie de datos para formular la estrategia, en términos de lo que sería posible; es decir, si se cuenta con los tipos y las cantidades de personas necesarios para aplicar una estrategia dada cualquiera. Por cuanto se refiere al fin del proceso, la planeación estratégica y la ARH están ligadas en términos de las cuestiones necesarias para su implantación. Cuando se ha establecido una estrategia, los ejecutivos deben tomar decisiones fundamentales para la asignación de recursos, entre ellas las relativas a estructura, los procesos y los recursos humanos.

Compañías como British Petroleum y Delta Airlines han dado grandes pasos para hacerlo. La integración de la ARH y la planeación estratégica suele ser más eficaz cuando existe una relación de reciprocidad entre los dos procesos. En esta relación, el equipo de la alta gerencia reconoce que las decisiones de la planeación estratégica afectan los intereses de RH, y viceversa. Como dijera James Walker, connotado experto en ARH "Hoy, casi todas las cuestiones de

---

<sup>21</sup> BOHLANDER George. Administración de recursos humanos, México, Thompson 2001, pp122

los negocios tienen implicaciones para el personal y todas las cuestiones de recursos humanos afectan a los negocios<sup>22</sup>.

En la compañía Honeywell, prácticamente no existe diferencia entre la planeación estratégica y la ARH; los ciclos de planeación son los mismos y las cuestiones de RH son consideradas como algo inherente a la administración de la empresa. Los gerentes de RH son facilitadores importantes del proceso de planeación y se los considera contribuyentes importantes y creíbles como constructores del futuro de la organización. Este nexo positivo se presenta cuando el gerente de RH se convierte en un miembro del comité que dirige la administración de la organización o del grupo encargado de la planeación estratégica. Cuando existe esta estructura interactiva y dinámica, los gerentes de RH son reconocidos como planificadores estratégicos que hacen aportaciones al mismo tiempo que otros gerentes de niveles altos.

#### 3.4.11 Fuerza Aérea Chilena<sup>23</sup>

A partir de la premisa que ninguna organización podría funcionar, ni alcanzar sus metas, sin poseer un recurso humano suficiente en cantidad y debidamente calificado para cumplir las funciones propias de ella, se concluye necesariamente que la función o gestión de personal es la clave y pilar fundamental para la marcha exitosa de toda organización. Esta es la definición que la Fuerza Aérea Chilena maneja para administrar su talento humano.

Es una función compleja y su propósito fundamental es administrar el recurso humano, en forma racional y eficiente, de manera que asegure el trabajo

---

<sup>22</sup> *Ibíd.*, pp. 123

<sup>23</sup> Reglamento doctrina y políticas de personal de la Fuerza Aérea de Chile 2005, pp. 15

organizado, coordinado, sistematizado y debidamente implementado, para conseguir el cumplimiento de la misión.

#### 3.4.11.1 Condiciones

- Debe ser planificada. Esto implica la concepción de procesos que apuntan a solucionar problemas comunes o específicos de personal, mediante la formulación de objetivos, de-terminación de estrategias y estudios de recursos, dentro de un plazo determinado.
  - Debe ser sistemática. Obedece a un plan y reúne, ordena y relaciona todos los factores que contribuyen al logro de los objetivos.
  - Obedece a principios y políticas que orientan y delimitan la acción.
  - Debe regirse por normas y estándares que ordenan y unifican los criterios de procedimientos.
  - Es diversificada. Implica dividirse en etapas o fases (obtención, mantención, desarrollo y retiro).
  - Debe ejercerse en todos los niveles organizacionales de la institución.
- 3.4.11.2 Implica responsabilidad directa o indirecta de todos y cada uno de sus miembros.
- Debe ser coordinada a todo nivel, para garantizar que toda la administración en la institución en general se dirija hacia el mismo fin y se alcancen los objetivos.
  - Es imperfecta y siempre perfectible.

#### 3.4.11.2 Planificación de Personal

La planificación de personal es una actividad esencial dentro del contexto global de las organizaciones, debido entre otras, a las siguientes razones:

- Los cambios permanentes de sistemas que deben operar las organizaciones para internalizar adecuadamente la evolución acelerada de la tecnología, ha dado total vigencia a la necesidad de prever con anticipación los requerimientos de personal debidamente preparado.
- El alto porcentaje que los gastos de personal ocupan dentro de los presupuestos de las organizaciones, obliga a considerar con anticipación las acciones orientadas al empleo más eficiente posible de los recursos humanos, con el fin de apoyar el cumplimiento cabal de sus objetivos. Por ello la incorporación de tecnologías que tiendan a hacer más eficiente la administración del personal debe ser un imperativo.
- La amenaza externa es un factor trascendental, que debe estar presente en todo momento. Implica una incidencia directa en la determinación de las urgencias y prioridades que se establezcan en los planes.
- Debe considerar las políticas institucionales que constituyen los lineamientos generales del alto mando, destinados a orientar y delimitar esta actividad.

#### 3.4.11.3 Niveles de planificación

La Fuerza Aérea ha desarrollado y puesto en funcionamiento un sistema de administración de personal, orientado fundamentalmente a proporcionar en forma oportuna, los recursos humanos en cantidad y calidad, que la institución requiere para el cumplimiento de su misión.

En relación a las actividades institucionales de planificación, cabe distinguir los siguientes niveles:

- *Planificación básica de personal:* le corresponde materializarla a la Dirección de Personal. Como nivel de planificación estratégica debe

establecer el plan de desarrollo, objetivos y políticas para las áreas de recursos humanos, educación, sanidad y bienestar social, para un período determinado, con el propósito de optimizar y orientar la gestión de personal en la institución.

- *Planificación aplicada:* le corresponde al Comando de Personal, como organismo ejecutivo, que da cumplimiento a la planificación básica de personal, con el propósito de cumplir la misión de la institución y apoyar a las organizaciones de la Fuerza Aérea en el logro de sus objetivos, en las áreas de recursos humanos, educación, salud y bienestar social.

- Política de calidad: la Fuerza Aérea Colombiana ejerce el dominio del espacio aéreo y desarrolla operaciones aéreas... a través de un recurso humano éticamente competente y comprometido con el mejoramiento continuo... Objetivos de calidad: desarrollo humano, científico y cultural.
- Mapa estratégico institucional: objetivo 17, asegurar un ambiente institucional competitivo en Talento Humano.
- Mapa de procesos de la Fuerza Aérea: procesos de apoyo, gestión humana<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Manual de calidad de la Fuerza Aérea Colombiana, pp. 5

## 4. MARCO INSTITUCIONAL

### 4.1 PLATAFORMA ESTRATÉGICA FUERZA AÉREA COLOMBIANA

La Fuerza Aérea Colombiana ejecuta sus operaciones con base en los principios y valores, lo cual permite a las personas reafirmar sus convicciones y vocación de servicio, de manera firme con la condición humana y el desarrollo del entorno social y económico del País. Teniendo en cuenta que la Institución lidera personas, dotadas de grandes ideales que los revisten de autoridad, esta vocación de servicio se realiza no solo desde las operaciones aéreas, sino desde el enriquecimiento mutuo, con valores y principios difundidos, de tal manera que se pueda cumplir con los más altos logros como Institución y este bien redunde en beneficio de todos.

A partir de 2007, la Fuerza Aérea Colombiana se certificó con la norma ISSO 9000, dando paso al sistema de gestión de la calidad, lo que ha permitido dinamizar los procesos. De igual forma, se estableció dentro del sistema de gestión de la calidad los siguientes aspectos en lo referente a gestión humana:

- Política de calidad: la Fuerza Aérea Colombiana ejerce el dominio del espacio aéreo y desarrolla operaciones aéreas,... a través de un recurso humano éticamente competente y comprometido con el mejoramiento continuo... Objetivos de calidad: desarrollo humano, científico y cultural.
- Mapa estratégico institucional: objetivo 17, asegurar un ambiente institucional competitivo en Talento Humano.
- Mapa de procesos de la Fuerza Aérea: procesos de apoyo, gestión humana.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Manual de calidad de la Fuerza Aérea Colombiana, pp. 5

## 4.1 PLATAFORMA ESTRATÉGICA FUERZA AÉREA COLOMBIANA

### 4.1.1 Misión de la Fuerza Aérea Colombiana

La Fuerza Aérea Colombiana ejerce y mantiene el dominio del espacio aéreo, conduce operaciones aéreas para la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional y el logro de los fines del estado.<sup>25</sup>

### 4.1.2 Visión de la Fuerza Aérea Colombiana

Una Fuerza Aérea Colombiana desarrollada tecnológicamente, con el mejor talento humano y afianzada en sus principios y valores, para liderar el poder aéreo y espacial y ser decisiva en la defensa de la nación.<sup>26</sup>

### 4.1.3 Objetivo de la estrategia general

Acá se define en forma única y precisa lo que impulsará a la Fuerza Aérea en los próximos años y lo que la estrategia general se propone lograr, capaz de promover las decisiones de hoy en día. Este Objetivo define lo que la Fuerza Aérea debería hacer correctamente y debe impactarla profundamente; Por lo tanto, debe ser conceptualizada dentro de aspectos de gran relevancia, tales como:

Crecimiento, mayor participación en la guerra, liderar las operaciones militares, liderar las operaciones de Defensa Aérea Nacional, liderar la aviación del estado; Esa definición clara, orientará a un Jefe de Jefatura, como a un

<sup>25</sup> Plan Estratégico Institucional 2006-2019, pp. 20

<sup>26</sup> *Ibíd.* pp. 23

Comandante de Unidad, en cómo debe desarrollar tanto el día a día como sus planes para el cumplimiento de la misión y la consolidación de la visión.

Hecho el estudio de la Fuerza desde las perspectivas internas y externas se ha definido como Objetivo de la Estrategia General:

“Consolidar una Fuerza Aérea decisiva y efectiva en cumplimiento del artículo 217 de la Constitución Nacional, y responsable administrativamente para el cumplimiento de su misión, dentro de las políticas del Buen Gobierno”<sup>27</sup>.

Este Objetivo General se ha desglosado en cuatro Objetivos Estratégicos así:

1. Fortalecer la capacidad operacional, para ejercer y mantener el dominio del espacio aéreo, disuadir la amenaza, derrotar al enemigo y contribuir al logro de los fines del Estado.
2. Mejorar el Clima Organizacional, a través del impulso al desarrollo humano, científico, tecnológico y cultural, para ser líder en el ámbito aéreo y espacial.
3. Afianzar la responsabilidad social y legal de la Fuerza, para garantizar la legitimidad Institucional.
4. Afianzar la responsabilidad administrativa de la Fuerza, para ser una organización administrada con excelencia.<sup>28</sup>

Todos los procesos de la Fuerza Aérea, deben estar enfocados por estos cuatro aspectos, ya que son los temas estratégicos propuestos para demarcar el éxito de la Fuerza.

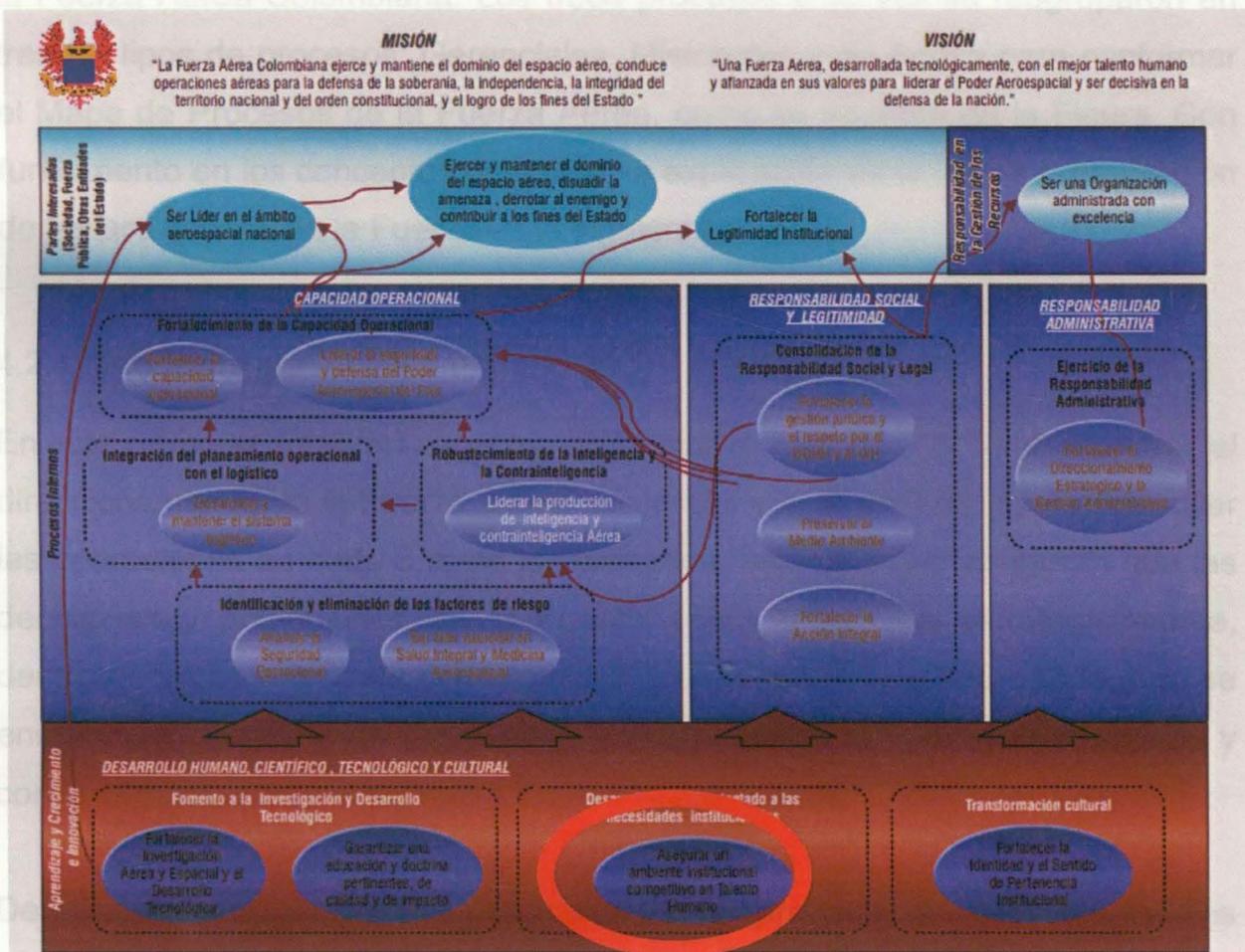
---

<sup>27</sup> Plan estratégico Institucional Fuerza Aérea Colombiana, pp. 48

<sup>28</sup> *Ibíd.* pp. 49

Así, cada Jefatura, Departamento, Unidad Aérea, Grupo, Escuadrón, Escuadrilla, elemento o individuo, debe saber qué hacer diariamente, para que con las realizaciones diarias, pueda la Fuerza Aérea, ejercer y mantener el dominio del espacio aéreo, además de disuadir la amenaza y derrotar el enemigo, obviamente sin dejar de enfocar sus actividades para alcanzar el liderazgo en el ámbito aéreo y espacial, además de garantizar permanentemente la legitimidad institucional y que en su responsabilidad administrativa se demuestre como una organización administrada con excelencia.

**Fig. 1 Mapa Estratégico 2011-2030 de la Fuerza Aérea Colombiana**



## 4.2 REAGRUPACIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA FUERZA

Las diferentes Jefaturas y Departamentos del Cuartel General, realizan las funciones propias de la entidad para una buena administración de los recursos en el desarrollo de la operación de la Fuerza.

Esas funciones se agruparon en 13 procesos, los cuales mediante la filosofía de “enfoque basado en procesos”, determina y gestiona de manera eficaz las diferentes actividades relacionadas entre sí, manteniéndose el control continuo entre los vínculos y los procesos, así como en su combinación e interacción.

Lo anterior, con el fin de mejorar la satisfacción ciudadana y el desempeño de la Fuerza Aérea Colombiana. Los trece procesos a su vez se reagruparon en tres (3) tipos de procesos: Gerenciales, Misionales y de Apoyo para conformar el Mapa de Procesos de la Fuerza Aérea, como se muestra en la Figura. Con fundamento en los conceptos descritos, la explicación de la nueva organización de las actividades de la Fuerza es la siguiente:

### 4.2.1 Procesos gerenciales

En este grupo se integran aspectos de la Acción Integral y la Comunicación, el direccionamiento de la Fuerza, como su control y la seguridad, para desarrollar las operaciones en cada uno de los procesos, aspectos que aseguran que las decisiones y actuaciones de la Fuerza estén orientadas estratégicamente, dentro de un ambiente de comunicación y entendimiento y sobre todo, que se enmarquen dentro de los parámetros establecidos en la normatividad vigente y con la seguridad requerida como Fuerza Aérea que es.

De igual manera, asegurará la aplicación de los procesos de medición, análisis y mejora, a través de las funciones de Inspección y Control, con el fin de garantizar las acciones preventivas, correctivas y de mejora de las

observaciones y recomendaciones resultantes de las auditorías practicadas tanto por los asesores de la Fuerza, como por los funcionarios de Control del Estado, para garantizar la gestión transparente de los recursos.

Dentro de las funciones de la Inspección General de la Fuerza Aérea - IGEFA, está la de Seguridad Operacional, la cual consolida tanto la Seguridad Aérea como la Salud Ocupacional.

Las dependencias del Cuartel General COFAC (Jefaturas o Departamentos) responsables por el liderazgo de las actividades que desarrollan estos procesos gerenciales son:

<b>Procesos Gerenciales</b>	<b>Jefaturas y Departamentos Responsable</b>
Acción Integral:	Departamento de Acción Integral - EMAAI
Direccionamiento Estratégico:	Comando de la Fuerza -COFAC y el Departamento de Planeación Estratégica - EMAPE
Inspección y Control:	Inspección General FAC IGEFA
Seguridad Operacional:	Inspección General FAC IGEFA

#### 4.2.2 Procesos misionales

Bajo este grupo se consolidan cuatro (4) Procesos con capacidades distintivas que sólo pueden ser desempeñadas por la Fuerza Aérea y que por ende no pueden ser delegadas, así mismo, desarrollan el concepto operacional de la Fuerza. Estos procesos corresponden a los de Operaciones Aéreas, Inteligencia Aérea, Logística Aeronáutica y Seguridad y Defensa de la Fuerza, con las siguientes dependencias como responsables:

<b>Procesos Misionales</b>	<b>Jefaturas y Departamentos Responsable</b>
Operaciones Aéreas:	Jefatura de Operaciones Aéreas - JOA
Inteligencia Aérea:	Jefatura de Inteligencia Aérea - JIN
Logística Aeronáutica:	Jefatura de Operaciones Logísticas - JOL
Seguridad y Defensa	

de la Fuerza: Jefatura de Defensa y Seguridad de la Fuerza  
– JES

#### 4.2.3 Procesos de apoyo.

Este grupo consolida cinco (5) procesos que suministran a la Fuerza recursos o servicios que soportan la operación de los procesos misionales, como son la actividades relacionadas con la asesoría, investigaciones, defensa jurídica y aplicación de la normatividad vigente, la salud de los integrantes de la Fuerza, la administración de los recursos, la logística de los servicios, la educación ciencia y tecnología y la administración de personal.

Las dependencias del Cuartel General COFAC (Jefaturas o Departamentos) responsables por el liderazgo de las actividades que desarrollan estos procesos de apoyo son:

<b>Procesos de Apoyo</b>	<b>Jefaturas y Departamentos Responsable</b>
Gestión Jurídica:	Jefatura Jurídica y Derechos Humanos - JURDH
Gestión Salud:	Dirección de Sanidad FAC - DISAN
Gestión Administrativa:	Segundo Comando, EMAPE, EMACO, EMAFI
Logística de Servicios:	Jefatura Logística - JAL
Gestión Humana:	Jefatura de Desarrollo Humano y Jefatura de Educación Aeronáutica JED – JEA

Dentro de este grupo de procesos se consolida la Función Administrativa, integrando los Procesos de Planeación, de Contratación y Financiero en un solo proceso, bajo responsabilidad del Segundo Comando tanto a nivel Cuartel General, como en los Comandos y Grupos Aéreos, las Escuelas e Institutos de Formación y Capacitación. Este aspecto permitirá establecer un equilibrio entre la eficiencia operacional y la administración de los recursos aéreos, mediante un adecuado planeamiento integral de las adquisiciones que maximice los recursos de la Fuerza y evite redundancias en las compras,

promoviendo además el empleo conjunto de los medios logísticos aeronáuticos de la Fuerza Pública.

Esta integración permitirá la aplicación de mecanismos modernos de gestión de los recursos, tales como la centralización de las adquisiciones, la tercerización (Outsourcing) de los servicios y la fusión de entidades y dependencias, así como la aplicación de organizaciones matriciales que fortalezcan la capacidad administrativa y el desempeño de la Fuerza Aérea.

En este grupo se evidencia el proceso de Gestión Jurídica, de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario, con el fin de unificar criterios en la aplicación de las normas y establecer políticas definidas para su empleo como herramientas de gestión y de respaldo de la actuación institucional.

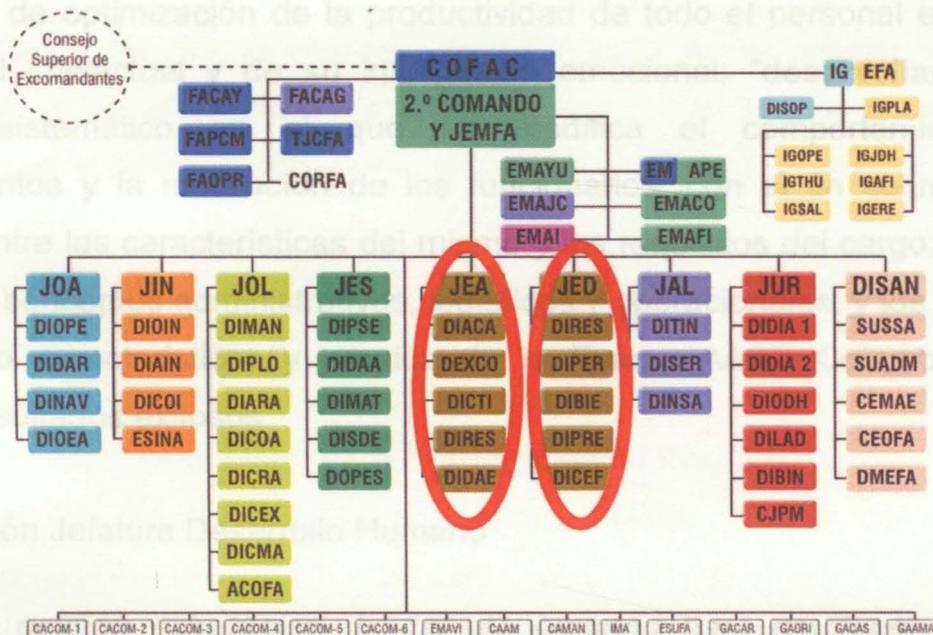
**Fig. 2 Mapa de procesos de la Fuerza Aérea Colombiana**



Manual de Calidad de la Fuerza Aérea Colombiana, pp. 11

En conclusión, cada una de las dependencias del Cuartel General hace parte de los procesos como se muestra en la organización.

**Fig. 3 Cuadro Orgánico de la T.O.E. de la Fuerza Aérea Colombiana**



Plan estratégico Institucional 2011-2030, pp.25

### 4.3 PLATAFORMA ESTRATÉGICA JEFATURA DE DESARROLLO HUMANO<sup>29</sup>

#### 4.3.1 Misión Jefatura Desarrollo Humano

*Administrar, proyectar y desarrollar el talento humano de la fuerza aérea para al efectivo cumplimiento de los objetivos institucionales.*

El contenido teórico de la misión, distingue claramente a la Jefatura de Desarrollo Humano por medio de su proceso de Gestión Humana;

<sup>29</sup> Plan estratégico funcional Desarrollo Humano FAC 2010-2019, pp. 7

“**administrar**”: porque el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el componente humano está dispuesto a proporcionar su fuerza creadora, la organización estará en constante desarrollo; en caso contrario, se detendrá. De aquí que toda organización debe prestar primordial atención a su personal; “**proyectar**”: ya que se debe buscar el modelo de optimización de la productividad de todo el personal en función del capital intelectual y de su inteligencia emocional; “**desarrollar**”: en un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los funcionarios, con el fin de mejorar la relación entre las características del mismo y los requisitos del cargo; teniendo en cuenta conceptos administrativos, logísticos y operacionales, y los principios de empleo característicos y propios de la Fuerza Aérea Colombiana que buscan resultados exitosos.

#### 4.3.2 Visión Jefatura Desarrollo Humano

*Liderar la gestión estratégica del talento humano para mantener personas motivadas, competentes y comprometidas con los intereses institucionales y de la nación<sup>30</sup>.*

La Visión de la Jefatura se considera como la imagen de futuro esperada; fundamentada en aspectos tales como la administración de la Gestión Humana por competencias; que consiste en lograr ubicar a las personas donde deben estar, dependiendo de sus competencias a nivel del conocimiento, valores, habilidades, experiencia y características emocionales. Sistemas de información integrados con el objetivo de mejorar la administración y obtener información confiable y disponible en tiempo real para la toma de decisiones. Altos estándares de calidad los cuales se convierten en la meta a las que se dirigen todas las actividades de la organización. Los planes de bienestar

---

<sup>30</sup> *Ibíd.* pp. 8

orientados a mejorar la calidad de vida del personal, se reflejarán en el compromiso sincero y motivador logrando la consecución de la Misión del Área Funcional y en efecto la de la Fuerza Aérea Colombiana.

#### 4.3.3 Capacidades

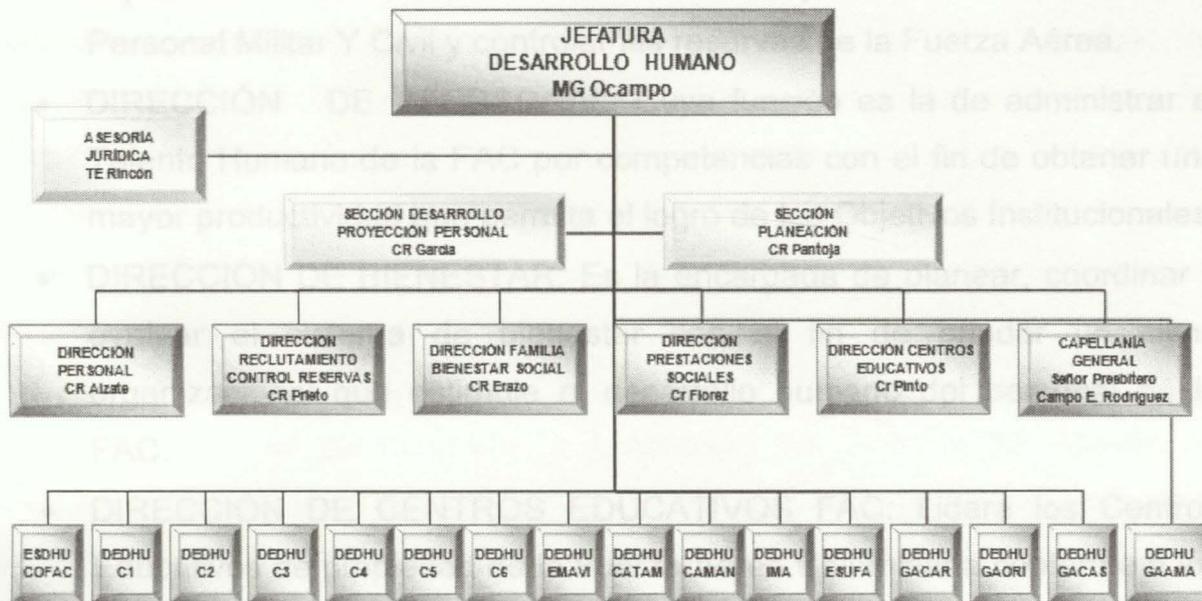
La Jefatura de Desarrollo Humano de la Fuerza Aérea realiza su trabajo basados en el cumplimiento de la misión y direccionando cada proceso en la proyección de la visión anteriormente expuesta.

Teniendo en cuenta lo anterior, las capacidades de la Jefatura de Desarrollo Humano son:

- Dimensionamiento de la Planta de Personal FAC.
- Generación de doctrina en Administración de Personal.
- Selección e Incorporación de Personal Militar para la Fuerza Aérea Colombiana.
- Implementación de la Carrera Administrativa para el Personal Civil FAC.
- Elaboración y supervisión de Planes de Carrera y Sucesión.
- Gestión de personal por Competencias.
- Administración del Personal Militar y Civil FAC.
- Elaboración y ejecución de planes de Bienestar y Salud Ocupacional para el Personal FAC.
- Identificación y control de reservas FAC.
- Administración del Sistema de Información de Personal FAC.
- Direccionar los Centros Educativos FAC.
- Generación de la Nómina del Personal FAC.
- Administración del Régimen Prestaciones del Personal FAC.

#### 4.4 ESTRUCTURA ORGÁNICA JEFATURA DESARROLLO HUMANO

**Fig. 4 Cuadro Orgánico de la Jefatura de Desarrollo Humano**



Plan estratégico funcional Desarrollo Humano FAC 2010-2019. pp 25

La Jefatura de Desarrollo Humano, dispone en su estructura organizacional dependencias que cumplen el ciclo del proceso de Gestión Humana desde la incorporación hasta el retiro. Estas dependencias son:

- **SECCIÓN PLANEACIÓN:** Cuya función es la de asesorar la formulación de planes, programas, proyectos, doctrinas y reglamentaciones en el Área Funcional de Personal de la FAC.
- **ASESORÍA JURÍDICA:** La cual se encarga de soportar Jurídicamente a la Jefatura de Desarrollo Humano, excluyendo aquellos que conciernen directamente a la Justicia Penal Ordinaria y Militar y gestión contractual, con el fin de garantizar el cumplimiento de las normas legales vigentes,

4.5.1.1. los derechos del Personal y la misión constitucionalmente asignada a la Fuerza.

- DIRECCIÓN DE RECLUTAMIENTO Y CONTROL RESERVAS: Esta dirección se encarga de seleccionar e incorporar al personal de aspirantes a las Escuelas de Formación y Soldados; identificar al Personal Militar Y Civil y controlar las reservas de la Fuerza Aérea.
- DIRECCIÓN DE PERSONAL: Cuya función es la de administrar el Talento Humano de la FAC por competencias con el fin de obtener una mayor productividad que permita el logro de los Objetivos Institucionales.
- DIRECCIÓN DE BIENESTAR: Es la encargada de planear, coordinar y evaluar el sistema de bienestar con el fin de brindar un clima organizacional que estimule el desarrollo humano del personal de la FAC.
- DIRECCIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS FAC: Lidera los Centros Educativos de propiedad de la Fuerza Aérea Colombiana conforme a los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional y las políticas de la Jefatura de Desarrollo Humano FAC.
- DIRECCIÓN DE PRESTACIONES SOCIALES: Es la que hace reconocer y nominar las Prestaciones Sociales y elaborar la nómina salarial del Personal Activo al servicio de la Fuerza Aérea.
- CAPELLANÍA GENERAL: Se encarga de ser la colaboradora inmediata del obispado castrense en la misión de enseñar, santificar y promover la comunidad de la Fuerza Aérea.

#### 4.5 SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN JEFATURA DE DESARROLLO HUMANO<sup>31</sup>

El Sistema de Seguimiento, Evaluación y Control de Gestión permite monitorear en tiempo real el que hacer organizacional y comparar los resultados alcanzados en relación con lo programado y así determinar las posibles desviaciones, a fin de promover acciones correctivas necesarias para el cumplimiento de los planes y facilitar alcanzar las metas previamente definidas en el desarrollo de la Misión Institucional; por otro lado permite que cada funcionario a través de diferentes herramientas ejerza autocontrol sobre los procesos que se le han asignado.

Para lo anterior se ha realizado la integración del Sistema de Gestión de Calidad, el Modelo Estándar de Control Interno y el Balanced Scorecard, en el Sistema Integrado de Gestión de la Fuerza Aérea Colombiana de la siguiente manera:

##### 4.5.1 Sistema de Gestión Integrado para el proceso de Gestión Humana

El Sistema de Gestión Integrado de la Fuerza Aérea está compuesto por el Sistema de Gestión de Calidad, el Modelo Estándar de Control Interno y el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).

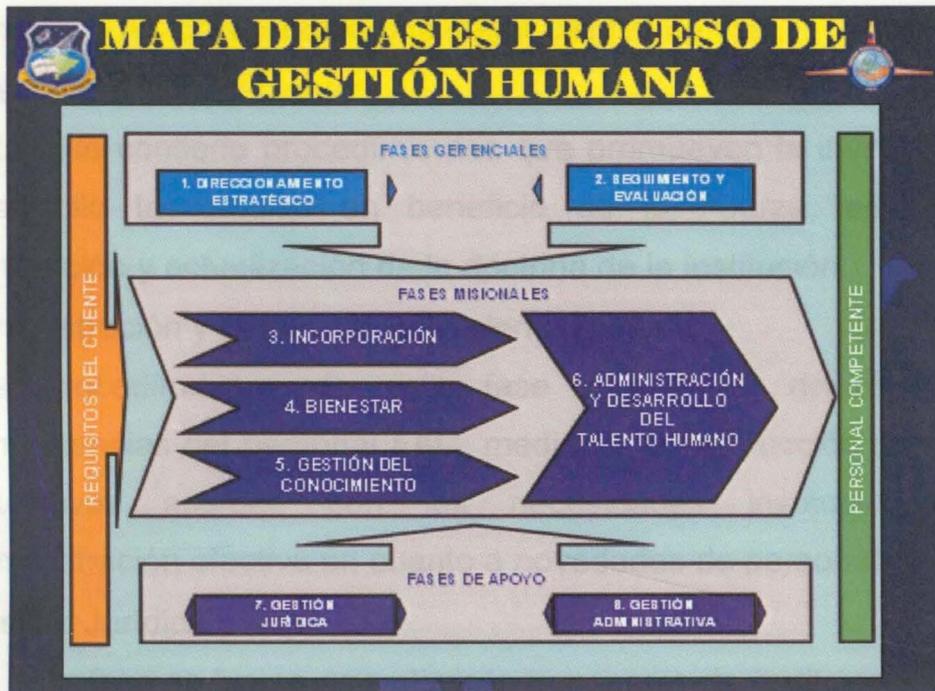
El Sistema de Gestión de Calidad aplicado en la Jefatura de Desarrollo Humano junto con la Jefatura de Educación Aeronáutica nos da como resultado el proceso de Gestión Humana en la Fuerza Aérea y estructuran un mapa de fases que les permite visualizar sus procedimientos dentro del marco gerencial, misional y de apoyo.

---

<sup>31</sup> Plan estratégico funcional Desarrollo Humano FAC 2010-2019. pp 26

Las ocho fases que estructuran el mapa del proceso de Gestión Humana son:

**Figura 5 Mapa de Fases del Proceso de Gestión Humana**



Plan estratégico funcional Desarrollo Humano FAC 2010-2019 .pp 28

- **Direccionamiento Estratégico:**  
Donde se ubican los procedimientos que dan las directrices para el cumplimiento de la misión del proceso.
- **Seguimiento y Evaluación:**  
En esta fase se reúnen los procedimientos que hacen seguimiento a los procedimientos con el fin de implementar la mejora continua en el proceso.
- **Incorporación:**

Los procedimientos de Incorporación del personal consisten en la selección, incorporación y control de reservas de la Fuerza Aérea Colombiana.

- **Bienestar:**  
Estos procedimientos pretenden motivar y retener el compromiso del personal FAC ofreciéndole una mejor calidad de vida.
- **Gestión del Conocimiento:**  
Esta fase contiene procedimientos que promueven la investigación y el desarrollo tecnológico en beneficio de la Fuerza, además de la generación y actualización de la doctrina de la institución.
- **Administración y Desarrollo del Talento Humano:**  
Los procedimientos de esta fase buscan el desarrollo de las competencias del personal FAC, mediante la conducción de programas educativos acordes con las necesidades institucionales y la administración efectiva en cuanto a novedades de personal se refiere.
- **Gestión Jurídica:**  
En esta fase se busca garantizar la transparencia institucional y soporte en la toma de decisiones en apoyo de la gestión humana, enmarcadas dentro de las normas y la legislación vigente.
- **Gestión Administrativa:**  
En esta fase se involucra la gestión financiera para la optimización de los recursos asignados que se enmarcan dentro del presupuesto establecido y la legislación vigente.

El Modelo Estándar de Control Interno (MECI), conlleva a la integración y desarrollo de otros elementos como son: la Planeación, los mecanismos de Verificación y Evaluación y la Administración del Riesgo, teniendo en cuenta que todas las organizaciones independientemente

4.5.2 de su naturaleza, tamaño y razón de ser, están permanentemente expuestas a diferentes riesgos o eventos que pueden poner en peligro su existencia.

Por lo anterior, se hace necesario introducir el concepto de la Administración del Riesgo herramienta que monitorea de manera permanente la organización y que tiene como propósito principal el control, eliminación o reducción de los riesgos buscando que el proceso y sus controles garanticen, de manera razonable que los riesgos están minimizados o se estén reduciendo y por lo tanto, que los objetivos de la organización sean alcanzados.

#### 4.5.2 Riesgos proceso gestión humana

**Figura 6 Riesgos proceso gestión humana**

RIESGO	DESCRIPCIÓN	EVALUACIÓN (No. y Zona de Riesgo)
Que no se Administre al Personal de la forma correcta.	Que la Administración del Talento Humano de la Fuerza no sea la adecuada o la más conveniente.	Zona de riesgo Importante
Que no se incorpore el mejor recurso humano disponible en el país.	Inadecuada selección e incorporación del personal apropiado para el funcionamiento de la Fuerza.	Zona de riesgo Moderado
Que no se motive el Personal ofreciéndole una mejor calidad de vida.	Políticas insuficientes de bienestar acordes a las expectativas y necesidades del personal.	Zona de riesgo tolerable

Plan estratégico Funcional JED (Riesgos proceso gestión humana) pp 29

#### 4.5.3 Balanced Scorecard JED

La Jefatura de Desarrollo Humano para el seguimiento y la evaluación de los planes ha adoptado la metodología del Balanced Scorecard del Área Funcional como una herramienta de gestión para la puesta en acción de sus estrategias y por ende formular y ejecutar el Plan Estratégico Funcional con un concepto integral y balanceado para las estrategias.

El BSC comienza con la visión y estrategia global de la Jefatura y define los factores críticos de éxito; e igualmente aplica los indicadores como ayuda para medir los objetivos. De esta forma, el Balanced Scorecard es un sistema de medida del rendimiento, derivado de la visión y la estrategia, que refleja los aspectos más importantes del entorno.

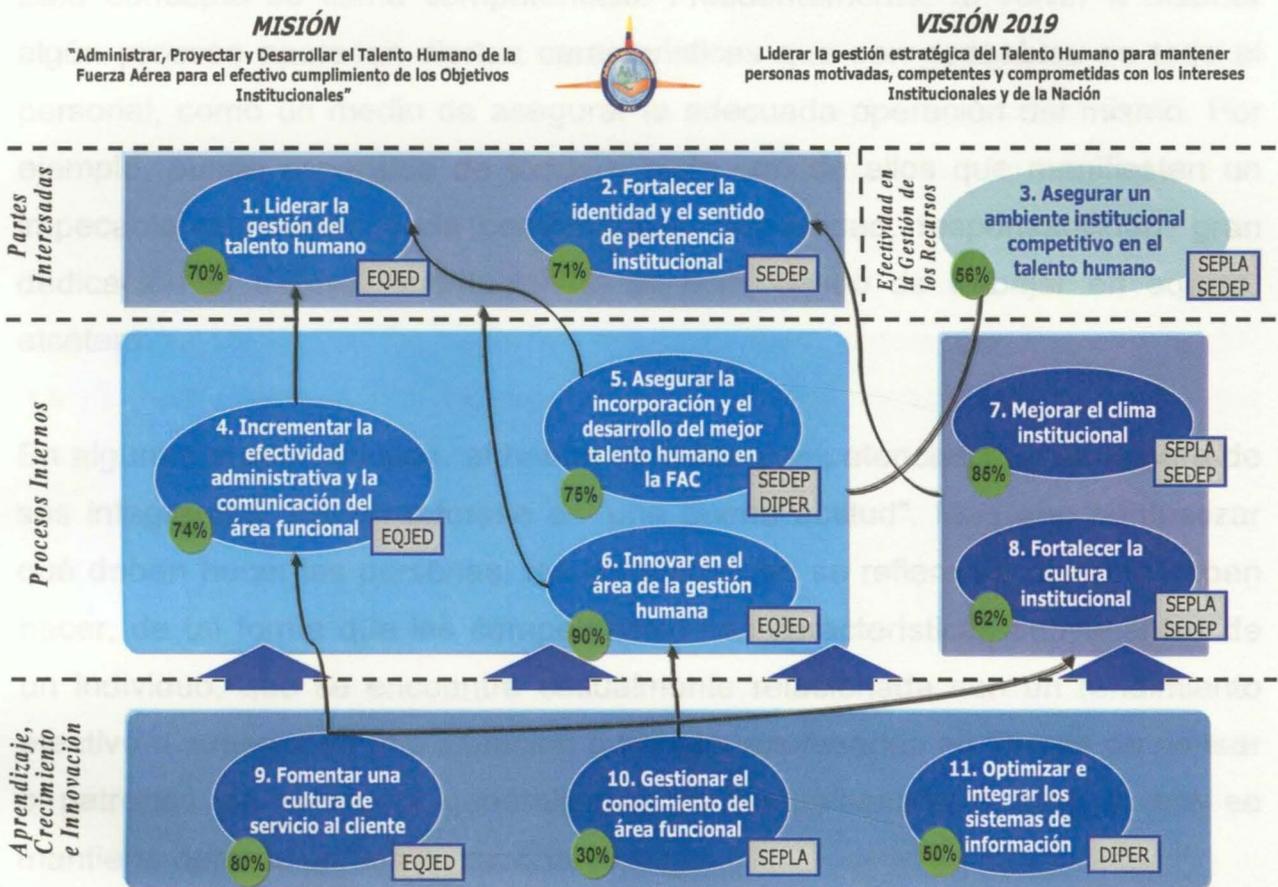
El concepto de Balanced Scorecard (BSC) soporta la planificación estratégica ya que alinea las acciones de todos los miembros de la Jefatura con los objetivos mediante una relación de Causa–Efecto que facilita la consecución de la estrategia.

El Mapa Estratégico del Área Funcional presentado a continuación, será la referencia para el Sistema Funcional de Navegación Estratégica, que oriente estratégicamente el Área funcional durante el Período 2010 – 2019.

#### 4.6.1 Las competencias

Como se ha observado la FAC cuenta con una estructura claramente establecida en lo referente a manejo del talento humano, adicional se ha observado como para el ejercicio de manejo de talento humano es hace imprescindible la toma de decisiones, factor fundamental dentro del cargo. Para ¿qué aspectos o características debe tener una persona para ocupar este cargo o en particular para desempeñar cualquier labor?

**Fig. 7 Mapa estratégico funcional del proceso de Gestión Humana**



Plan estratégico Funcional JED (Mapa Estratégico del proceso de Gestión Humana) pp 31

## 4.6 PROGRAMAS IMPLEMENTADOS PARA MEJORAMIENTO DEL TALENTO HUMANO A NIVEL INSTITUCIONAL

### 4.6.1 Las competencias

Como se ha observado la FAC cuenta con una estructura claramente establecida en lo referente a manejo del talento humano, adicional se ha observado como para el ejercicio de manejo de talento humano se hace imprescindible la toma de decisiones, factor fundamental dentro del cargo; Pero ¿qué aspectos o características debe tener una persona para ocupar este cargo o en particular para desempeñar cualquier labor?

Es igualmente paradójico que para muchas empresas mexicanas importantes y Este concepto se llama competencias. Frecuentemente, al volver a diseñar algún proceso aparecen ciertas características que son deseables en todo el personal, como un medio de asegurar la adecuada operación del mismo. Por ejemplo, puede esperarse de todos y cada uno de ellos que manifiesten un impecable cumplimiento de compromisos, honestidad, responsabilidad, gran dedicación al trabajo, orientación al servicio, deseo de trabajar en equipo, etcétera.

En algunas organizaciones, al hablar de estas competencias que se espera de sus integrantes, suelen referirse a "una buena actitud". Más que puntualizar qué deben hacer las personas, las competencias se refieren a cómo lo deben hacer, de tal forma que las competencias son características subyacentes de un individuo, que se encuentra casualmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, expresadas en formas de pensar o patrones de conducta generalizable de una situación a otra, y que se mantiene durante un tiempo razonable largo.

Las competencias que han de derivarse de la filosofía organizacional y ser parte de ella deben ser congruentes con la estrategia del negocio y, por lo tanto, con la estructura, los procesos y funciones de esa estrategia<sup>32</sup>.

Resulta paradójico que en instituciones como las gubernamentales de México, se pregone que todos los que laboran en ellas son "servidores públicos"; sin embargo, la selección de las personas que se integran a trabajar ahí en ningún momento contempla su disposición y compromiso con el servicio a los demás<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> ZEPEDA HERRERA, Fernando. Psicología Organizacional, Mexico: Paerson. 1999 pp 311

<sup>33</sup> Op cit pp 320

Es igualmente paradójico que para muchas empresas mexicanas importantes y para otras empresas trasnacionales que pretenden el liderazgo nacional o internacional, su selección profundice ampliamente en los conocimientos técnicos o en el "empuje" de las personas, pero se pase por alto su competencia como líderes. ¿Cómo alcanzar el liderazgo sin líderes?

Para este efecto, las herramientas psicológicas y de diagnóstico, adquieren relevancia estratégica. Recordemos que si deseamos que nuestros empleados manifiesten ciertas competencias en nuestra organización, debemos asegurarnos, al momento de elegirlos, de que en empleos o circunstancias pasadas tales habilidades hayan sido parte de su comportamiento frecuente y reciente.

La importancia para lograr una comprensión del impacto que busca la Fuerza Aérea Colombiana al gestionar por competencias a su personal, es necesario entender que este objetivo institucional procede de una clara posición del nivel estratégico de la institución de que el futuro de la misma se fundamenta en el desarrollo estratégico de las personas

Solamente las personas hacen posible que las instituciones – inclusive las militares- puedan llegar a distinguirse de otras y alcanzar máximos niveles de productividad a través de la profesionalización del trabajo y del desarrollo personal.

Más allá de los conocimientos y habilidades técnicas que todo funcionario debe tener para desempeñarse en su cargo, las competencias se refieren a la combinación de características (actitudes, motivaciones y recursos psicológicos) que les permiten comportarse de cierta manera para conseguir resultados asombrosos.

#### 4.6.2 Plan de carrera

La FAC, implemento por medio de la jefatura de desarrollo humano el programa de plan de carrera donde se busca establecer la secuencia de puestos y labores que debe desempeñar un oficial y suboficial para llegar determinados puesto, es importante establecer y tomar como referencia las empresas civiles para observar su evolución dentro de este proceso, pero más allá de esto a continuación se describe desde el proceso a nivel empresarial:

Una carrera se define como las posiciones laborales que un individuo ha ocupado durante muchos años<sup>34</sup>. Muchas personas en retrospectiva ven sus carreras con satisfacción, saben que lo que pudieron haber alcanzado lo alcanzaron, y que se cumplieron las expectativas de su carrera. Otros son menos afortunados y sienten que, por lo menos en cuanto a sus carreras, sus Vidas y potencial no se satisficieron. Por supuesto, las empresas llegan a tener un impacto significativo en las carreras de sus trabajadores y, por lo tanto, en su satisfacción y éxito. Reclutamiento, selección, colocación, capacitación, remuneración, promoción y salida del empleado de la organización afectan la carrera del individuo, y, con ello, su satisfacción y éxito. Algunas firmas establecen procesos relativamente formales de planeación de la carrera; en otras palabras, instituyen un proceso que permita a los trabajadores entender y desarrollar mejor sus aptitudes e intereses de carrera, así como a usar tales aptitudes e intereses con mayor eficacia, tanto dentro de la compañía como, si fuese necesario, fuera de ella. Otras empresas hacen relativamente poco.

Se encuentran disponibles programas de software para mejorar el proceso de planeación organizacional de la carrera. Por ejemplo, el work force vision, de la firma Criterion, Inc., en Irving, Texas, ayuda a la administración en el análisis

---

<sup>34</sup> DESSLER, Gary. Administración de recursos Humanos Enfoque Latinoamericano. Mexico: Pearson. 2004 pp 252

de las necesidades de capacitación del personal. Al hacer clic sobre el nombre de un trabajador, se despliega su historial laboral, sus competencias, su trayectoria de carrera y otro tipo de información<sup>35</sup>.

Para cada competencia (como liderazgo y satisfacción del cliente), se muestra un análisis de la brecha en forma de una gráfica de barras, donde se resaltan las fortalezas y las debilidades del individuo. Las actividades para desarrollar a este último, entonces, se organizan alrededor de sus necesidades.

En virtud de lo anterior, se han tomado como referencia las empresas que se investigaron en donde el papel de la administración de talento humano jugó un papel importante para la potencialización de estas organizaciones, dando un giro a la manera de como se observaban y del papel fundamental que han desempeñado.

## 5.1 MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La Jefatura de Desarrollo Humano a través de los años se ha evolucionado pero la estructura jerárquica de la institución no permite que ésta evolucione a la par de sus pares a nivel mundial; un ejemplo de esto es que la jefatura solo tramita los traslados de las diferentes jefaturas pero no tiene el control de los mismos, sin tener en cuenta la proyección del personal. Otro ejemplo es el ingreso de personal, actualmente el encargado de definir el personal que va a ingresar a la institución, es el departamento de planeación estratégica, de manera que cuando alguna jefatura o dependencia de la Fuerza Aérea cree tener una necesidad de personal, esta lo tramita ante el departamento de planeación quien a su vez lo tramita a la Jefatura de Desarrollo Humano, sin

<sup>35</sup> DESSLER, Gary. Administración de recursos Humanos Enfoque Latinoamericano. México: Pearson. 2004 pp 280

## 5. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Aunque la Jefatura de Desarrollo Humano de la Fuerza Aérea Colombiana tiene establecidos sus procedimientos, de acuerdo a lo investigado se observó que existen aspectos en donde el rol que debe desempeñar la jefatura se limita en muchas ocasiones a tramitar los requerimientos de las otras jefaturas, quedando relegada al cumplimiento de exigencias pero no a la planeación estratégica como tal.

En virtud de lo anterior, se han tomado como referencia las empresas que se investigaron en donde el papel de la administración de talento humano jugó un papel importante para la potencialización de estas organizaciones, dando un giro a la manera de como se observaban y del papel fundamental que han desempeñado.

### 5.1 MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La Jefatura de Desarrollo Humano a través de los años a evolucionado pero la estructura jerárquica de la institución no permite que esta evolucione a la par de sus símiles a nivel mundial, un ejemplo de esto es que la jefatura solo tramita los traslados de las diferentes jefaturas pero no tiene el control de los mismos, sin tener en cuenta la proyección del personal. Otro ejemplo es el ingreso de personal, actualmente el encargado de definir el personal que va a ingresar a la institución, es el departamento de planeación estratégica, de manera que cuando alguna jefatura o dependencia de la Fuerza Aérea cree tener una necesidad de personal, esta la tramita ante el departamento de planeación quien a su vez lo tramita a la Jefatura de Desarrollo Humano, sin tener un estudio a profundidad de cargas de trabajo o de proyección laboral de

quienes ingresan. Así pues, la Jefatura de Desarrollo Humano en muchas ocasiones de ve abocada a cumplir el requerimiento y a tener que subsanar los problemas que en muchas ocasiones se presentan por no planear adecuadamente.

Una visión importante para el análisis de este aspecto es la de la empresa Coopers y Lybrand<sup>36</sup>, esta empresa logró que los profesionales de recursos humanos trabajaban con los gerentes de línea y posterior generaron procesos innovadores que mejoraron su organización, en los diferentes departamentos se establecieron enlaces o satélites que alimentaban a la oficina principal de recursos humanos, teniendo una percepción mas amplia de la organización.

Una propuesta para lograr que la Jefatura de Desarrollo Humano alcance esta posición, es de la mano de la iniciativa estratégica que tiene esta jefatura en cuanto al índice de competitividad. Esta iniciativa pretende medir por medio de encuestas diferentes aspectos dentro de la administración de talento humano como son:

- Nivel de calidad de la capacitación
- Nivel de clima laboral
- Nivel de bienestar
- Nivel de desempeño exitoso
- Nivel de cubrimiento de cargos críticos
- Nivel de innovación en el área funcional
- Nivel de percepción de la cultura de la equidad
- %solución de necesidades de personal

Se debe procurar la capacitación del personal que labora en todas las dependencias relacionadas con administración de talento humano, para su

---

<sup>36</sup> ULRICH, Dave. Human Resource Champions, Harvard Business School, Press, 1997, pp 77-78

mejor desempeño laboral. Este personal actualmente aunque dentro de los requisitos del su cargo posee experiencia por tiempo en la institución, en muchas ocasiones no posee una capacitación específica en talento humano. Al no contar con capacitación en talento humano, el personal que trabaja en este proceso a todo nivel no posee el conocimiento para aportar con iniciativas de modo que solo se limita a hacer el trabajo que ha desarrollado la jefatura durante muchos años, cual es el de tramitar requerimientos de otras jefaturas.

Complementario se encuentra la implementación de departamentos o secciones de administración de talento humano en todas las dependencias de la Fuerza Aérea Colombiana, entiéndase los grupos de comandos aéreos y dependencias del comando de la fuerza. Para este esquema se puede apoyar en las secciones o direcciones de personal que actualmente existen e implementarlas en aquellos grupos o dependencias que no las tienen actualmente. El objetivo de es direccionar y encausar todo lo relacionado a talento humano desde los escalones menores, los cuales son los que realmente conocen al personal que labora en su dependencia y por medio de los departamentos de personal de las unidades aéreas o sus similares en las jefaturas, procurar una verdadera administración de talento humano acorde a los requerimientos de la fuerza.

Los dos esquemas anteriores permitirán tener un control total y asertivo de las capacidades, competencias y proyección de todo el personal, logrando por un lado un mejor clima laboral al trabajar directamente sobre la fuente (personal que labora en las unidades) y por otro proveer un apoyo significativo para la administración de talento humano, optimizando los recursos y mejorando los procesos.

## 5.2 DIRECCIÓN POR CONOCIMIENTO DIRECTO Y EVALUACIÓN ASCENDENTE Y DESCENDENTE

Un aporte importante para este esquema es el utilizado por Hewelett Packard para el manejo y conocimiento del personal que labora en esa empresa. HP cuenta con sistemas de evaluación que son de uso obligatorio. Este sistema, denominado Performance Evaluation sirve para que el empleado tenga un conocimiento formal de cuál es la apreciación que tiene su jefe inmediato sobre su rendimiento, contribución, aptitud, etc. Tras esta evaluación que es de carácter anual, se realiza conjuntamente un plan de formación y desarrollo del empleado y se definen los objetivos del mismo.

Si bien es cierto en este momento la Jefatura de Desarrollo Humano se encuentra realizando la evaluación de desempeño de oficiales superiores, de acuerdo a competencias, con la ayuda de la firma High Group, esta evaluación se hace para determinar la percepción que tienen los subalternos de sus superiores en ciertos grados y ciertos puestos, siendo estos puestos críticos para la institución. De esa evaluación el alto mando tiene la capacidad de tomar decisiones. Para HP, este proceso no es solo ascendente, también es descendente, de manera que los directivos en cada nivel, alto medio o bajo, tienen la capacidad de hacer una evaluación de sus subalternos y ellos sabrán cual es la percepción que tienen de ellos laboralmente, para luego por medio de retroalimentación establecer planes de mejoramiento, lo anterior genera confianza y permite crear espacios en donde se puedan tratar aspectos de mejoramiento desde la crítica constructiva.

El esquema propuesto busca permanentemente estar bajo la supervisión de la Jefatura de Desarrollo Humano y sus símiles a nivel de unidades aéreas. Contar con una evaluación ascendente y descendente, permitirá establecer

parámetros de mejoramiento, mejoramiento del clima laboral y potencialización de competencias a todo nivel, mejorando así el desempeño laboral de la institución en general.

### 5.3 MEJORAMIENTO DE SISTEMA DE ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS

Dentro de las mayores quejas expuestas en por el personal en la Fuerza Aérea Colombiana, se encuentra la inequidad en cuanto a sistemas de estímulos. Si bien es cierto la dirección de bienestar cuenta con programas para motivar el personal, el plan de estímulos es permanentemente cuestionado por considerarlo inequitativo.

Lincoln Electric logró vencer este paradigma mediante su sistema de incentivos, que recompensa la producción elevada y la calidad de los servicios con salarios y bonos. Los empleados se seleccionan, admiten y capacitan de manera cuidadosa, y se espera que permanezcan en la compañía durante mucho tiempo o toda la vida profesional; de ahí nace la garantía de empleo a largo plazo; el énfasis en las promociones internas

Para el personal de la Fuerza Aérea Colombiana, en muchas ocasiones, su expectativa laboral depende de alcanzar una asignación de retiro de acuerdo a los planes establecidos por la ley, para iniciar una nueva vida laboral una vez retirado. Quizás este ha sido uno de los mayores problemas ha resolver no solo por el proceso de gestión humana, sino por toda la institución. Capacitar a alguien para que luego se retire de la institución, es un dilema que a diario hay que resolver.

Un aspecto que argumenta el personal para pedir la baja del servicio activo es el sistema de estímulos y la falta de incentivos para continuar en la institución.

Lo observado en las unidades aéreas es que los estímulos en muchas ocasiones son asignados a las mismas personas, sea por competencias como conocimiento de inglés o técnico, o por cualquier otra razón, pero sea cual sea la razón crea inconformismo dentro del resto de personal. Es preciso establecer medios para poder compensar de una u otra manera a la mayoría de personal, de acuerdo a sus rendimientos laborales, por medio de tablas de desempeño, valoración de méritos, etc. Una herramienta que se puede utilizar es la anteriormente mencionada en cuanto a las oficinas de personal de todas las dependencias, en última es este personal quien conoce más a su grupo de trabajo. Es imperativa la creación de parámetros más claros y una supervisión más exhaustiva, así como lo que en el gobierno nacional se denomina rendición de cuentas, lo que permitirá dar más claridad al proceso.

#### 5.4 EXPLOTACIÓN DE LA INICIATIVA Y PROMOCIÓN DE CARGOS INFERIORES

No es un secreto que la mayoría de personal que labora en la Fuerza Aérea Colombiana es de cargos medios y bajos dentro de la estructura jerárquica de la misma. Pero este personal ve en muchas ocasiones que solo se limita a desempeñar una función o labor pero que aunque sea importante, muchas veces no es valorada y termina por cumplir con lo meramente establecido sin dar un aporte adicional a la institución.

Un aporte importante para esta propuesta es la de Scandinavian Airlines System, en esta empresa del mercado aeronáutico, el personal de primera línea, que tiene contacto directo con los clientes y que antes quedaba en la base del organigrama, fue puesto en la cima. Prestar servicios a los empleados de primera línea que atienden directamente al cliente pasó a ser responsabilidad de todas las personas, incluso del presidente. La empresa

comprobó que las respuestas rápidas de la primera línea exigen líneas de comunicación más cortas e intensas y menor número de niveles de gerencia. Recortó los niveles intermediarios entre la alta dirección y los empleados que atienden directamente a los clientes y dio poder (empowerment) a las personas, aumentando su capacidad profesional y asignándoles responsabilidades personales en las decisiones. Ahora las personas no sirven a la organización, sino que ésta pasó a servir a las personas para que pudiesen atender al cliente.

A primera vista se cree que una institución de carácter militar como la Fuerza Aérea Colombiana, por su esquema rígido, no permite que el personal de niveles medios y bajos explote su iniciativa, esto limita la motivación laboral de este personal igual que su rendimiento laboral. De hecho la Fuerza Aérea Colombiana, ya ha flexibilizado su estructura, pasando a un sistema fusionado entre lo jerárquico y el esquema por procesos. Si bien es cierto este cambio creó fricciones en un principio, actualmente se encuentra armonizándose y los resultados saltan a la vista.

Para desarrollar un esquema basado en el enfoque en mandos bajos y medios, no se espera que este personal asuma el mando de la institución, se trata como ya ha sucedido en el Comando Aéreo de Combate No 5, dar un rol más importante en especial a las ideas que tiene los suboficiales, este grupo en muchas ocasiones ha desarrollado importantes proyectos por iniciativa propia. Un ejemplo de lo anterior es el Comando Aéreo de Combate No 5, en donde el Arpía se desarrollo hace algún tiempo, entre muchos otras iniciativas, esta unidad ha logrado crear avances importantes, mejorando y optimizando recursos. Bajo la supervisión de la Jefatura de Desarrollo Humano y la Jefatura de Educación Aeronáutica, el trasladar las iniciativas a mandos inferiores permitirá tener mayor filiación hacia la institución, adicional se desarrollarían

más iniciativas y proyectos que los actuales, generando desarrollo tecnológico para la institución.

Un ejemplo de lo anteriormente citado fue la creación de los grupos aéreos del

## 5.5 PAPEL DE LA JEFATURA DE DESARROLLO HUMANO DENTRO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FUERZA AÉREA COLOMBIANA

debería cubrir las plazas necesarias para la operatividad de estas unidades. Lo

Es necesario que la jefatura de desarrollo humano de la Fuerza Aérea Colombiana, se convierta en un proceso gerencial para que tenga un papel estratégico en de la administración del talento humano dentro de la institución.

Una referencia importante es la de British Petroleum, Delta Airlines, Honeywell, estas organizaciones utilizan la planeación estratégica para establecer los objetivos básicos y para desarrollar planes generales que les permitan alcanzarlos. La planeación de los recursos humanos se relaciona con la planeación estratégica de principio a fin del proceso. Al comienzo, la planeación de recursos humanos aporta una serie de datos para formular la estrategia, en términos de lo que sería posible; es decir, si se cuenta con los tipos y las cantidades de personas necesarios para aplicar una estrategia dada cualquiera. Cuando se ha establecido una estrategia, los ejecutivos deben tomar decisiones fundamentales para la asignación de recursos, entre ellas las relativas a estructura, los procesos y los recursos humanos.

El proceso de Gestión Humana debe desempeñar su labor de la mano de la planeación estratégica y no ser entes independientes como actualmente sucede. El objetivo que se busca es que el proceso participe activamente en la planeación estratégica de la Fuerza Aérea Colombiana, de esta manera las iniciativas estarán acorde a la realidad de personal en cuanto a capacidades, tamaño de fuerza, cargas de trabajo y especialidades. Lo anterior permitirá optimizar los recursos dado que se contara con cifras reales y se podrá

asesorar antes de tomar decisiones las cuales lleven a que el proceso de administración de talento humano no tenga que adaptarse a medidas tomadas. Un ejemplo de lo anteriormente citado fue la creación de los grupos aéreos del Amazonas y del Casanare. En este caso no se tuvo en cuenta al proceso de desarrollo humano para su instauración y simplemente se le informó que debería cubrir las plazas necesarias para la operatividad de estas unidades. Lo anterior produjo traumatismos en toda la fuerza ya que no se previó la incorporación de personal para satisfacer la necesidad a priori. La novedad tuvo que ser solucionada a posteriori, sacando personal de todas las unidades de la fuerza para suplir la necesidad de planta de personal, creando traumatismos e inconformismos en toda la institución.

- Primarias: Jefatura de Desarrollo Humano de la Fuerza Aérea Colombiana, Oficiales y Suboficiales de las Unidades Aéreas.
- Secundarias: Libros, investigaciones, revistas especializadas, sistema de gestión de calidad de la Fuerza Aérea Colombiana, políticas de comando y procedimiento de administración de personal de la fuerza.

## 6.3 POBLACIÓN

Personal de Oficiales, Suboficiales y personal civil de la Jefatura de Desarrollo Humano, así como de las diferentes unidades de la Fuerza Aérea Colombiana.

## 6. METODOLOGÍA

### 6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se llevó a cabo es descriptiva cuantitativa. El interés primordial radica en describir el estado actual del área funcional de gestión de talento humano de la Fuerza Aérea Colombiana y establecer criterios para su mejoramiento en caso de requerirse, basados en el análisis de literatura y en la doctrina propia de la institución.

### 6.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

- Primarias: Jefatura de Desarrollo Humano de la Fuerza Aérea Colombiana, Oficiales y Suboficiales de las Unidades Aéreas.
- Secundarias: Libros, investigaciones, revistas especializadas, sistema de gestión de calidad la Fuerza Aérea Colombiana, políticas de comando y procedimiento de administración de personal de la fuerza.

### 6.2 POBLACIÓN

Personal de Oficiales, Suboficiales y personal civil de la Jefatura de Desarrollo Humano, así como de las diferentes unidades de la Fuerza Aérea Colombiana.

## 7. CONCLUSIONES

A nivel mundial, la gestión de talento humano es pieza fundamental dentro del engranaje estratégico de empresas con alto rendimiento laboral. La implementación y/o mejoramiento de este proceso permitió dar un giro a estas empresas y enfrentarse con mejores herramientas a un mercado tan competitivo como el actual, tomando como base a su talento humano.

Aunque la Fuerza Aérea Colombiana ha implementado en los últimos años estrategias para el mejoramiento en la gestión de talento humano, se observa que no ha alcanzado el papel que debe tener en cuanto a planeación estratégica, limitándose en muchas ocasiones a tramitar los requerimientos de otros procesos, subutilizando todo el potencial que se puede explotar en su personal. Por lo anterior la Fuerza Aérea Colombiana requiere dentro del proceso de gestión de talento humano, ubicarse en un rol estratégico dentro de la Fuerza Aérea Colombiana, de la mano de los avances a nivel mundial en lo referente a este tema.

Aunque la Fuerza Aérea Colombiana ha logrado mejorar sus procesos por medio del sistema de gestión de calidad, el proceso de administración de Talento Humano en cabeza de la Jefatura de Desarrollo Humano y de la Jefatura de Educación Aeronáutica, aun no ocupa el lugar estratégico que debe tener por su importancia en cuanto a ser la base para la planeación y posterior desarrollo de cualquier iniciativa a nivel institucional. Por tal razón se requiere implementar estrategias de cambio para dinamizar el proceso y ubicarlo en los procesos gerenciales dentro del mapa de procesos, así como por la labor propia que desarrolla ocupando un lugar privilegiado dentro de la planeación estratégica.

## 8. RECOMENDACIONES

- Establecer funciones diferenciadoras para la Jefatura de Desarrollo Humano como traslados, plan de carrera y proyección de incorporación. Lo anterior puesto que actualmente muchas de las funciones de la Jefatura de Desarrollo Humano son asumidas por otras jefaturas, quedando esta relegada en ocasiones a tramitar y solucionar problemas que llegan por falta de planeación.
- Capacitar al personal que trabaja en todas las dependencias de gestión de talento humano para lograr un proceso eficiente y cercano al rol que debe cumplir la Jefatura de Desarrollo Humano.
- Implementar en cada grupo o dependencia una sección o departamento de personal y aprovechar los existentes para de la mano de cada departamento de personal de las unidades aéreas o jefaturas y bajo la supervisión de la Jefatura de Desarrollo Humano, estas secciones o departamentos se conviertan en los ojos de la jefatura en el campo. Este personal será el que realmente conozca al personal y el que realmente puede asesorar para la toma de decisiones, creando una mejor percepción de la situación.
- Establecer un programa de evaluación periódica para que de manera ascendente como descendente sea evaluado todo el personal tanto por superiores como por subalternos, con una retroalimentación para realizar planes de mejoramiento, independientemente de quien haya hecho la observación, sea un superior o un subalterno. Actualmente existe un programa similar pero solo se encuentra para cargos críticos y no existe una retroalimentación hacia la persona que realizó la evaluación. La propuesta que se presenta permitirá evaluar a todo el personal sin perder la jerarquía y mejorando el ambiente laboral.

- Mejorar el sistema de estímulos por medio de la promoción y desarrollo de iniciativas para el desarrollo de tecnología o procesos. Se busca incentivar y empoderar a todo el personal en especial a los de menor rango, acerca de su papel en la institución, procurando crear identidad por medio de la motivación gracias a los estímulos recibidos.

BOHLEN, Thompson, 1991

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Bogotá: Mc Graw Hill, 1994

CHIAVENATO, Idalberto. Como transformar RH, Sao Paulo, Makron Books, 1996

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Bogotá: Mc Graw Hill, 2012

DESSLER, Gary. Administración de recursos Humanos Edición Latinoamericana. México, Pearson, 2004

GOMEZ-MEJIA, Luis, Managing Human Resources, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1995

GUBMAN, Edward L. El talento humano como solución. Cómo atraer, desarrollar, motivar, retener y desarrollar personas para obtener resultados extraordinarios. Bogotá, Mc Graw Hill 2000

Manuel de Calidad Fuerza Aérea Colombiana

NARANJO APANGO, Rodrigo. Las Habilidades del Lider. Cali: Directiva S.A. 2006

Plan Estratégico Funcional Jefe de Desarrollo Humano, Fuerza Aérea Colombiana

Plan Estratégico Institucional 2014-2020 Fuerza Aérea Colombiana

Reglamento doctrina y política de personal de la Fuerza Aérea de Chile 2005

SHERMAN, arthur. Administración de recursos humanos, México, Thompson editores, 1999

ULRICH, Dave. Human Resource Champions, Harvard Business School, Press, 1997

BOHLANDER, George. Administración de recursos humanos, México, Thompson 2001

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Mc Graw Hill. 1994

CHIAVENATO, Idalberto. Como transformar RH, Sau Paulo, Makron Books, 1996

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Bogotá: Mc Graw Hill. 2002

DESSLER, Gary. Administración de recursos Humanos Enfoque Latinoamericano. México, Pearson. 2004

GOMEZ-MEJIA, luis, Managing Human Resource, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1995

GUBMAN, Edward L. El talento humano como solución. Cómo alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios. Bogotá, Mc Graw Hill 2000

Manual de Calidad Fuerza Aérea Colombiana

NARANJO ARANGO, Rodrigo. Las Habilidades del Líder. Cali: Lithoclave s.a. 2008

Plan Estratégico Funcional Jefatura de Desarrollo Humano Fuerza Aérea Colombiana

Plan Estratégico Institucional 2011-2030 Fuerza Aérea Colombiana

Reglamento doctrina y políticas de personal de la Fuerza Aérea de Chile 2005

SHERMAN, arthur. Administración de recursos humanos, México, Thompson editores, 1999

ULRICH, Dave. Human Resource Champions, Harvard Business School, Press, 1997

ZEPEDA HERRERA, Fernando. Psicología Organizacional, México, Paerson.  
1999

<http://www.idg.es/computerworld/El-secreto-del-Estilo-HP.Politica-de-Recursos-Huma/seccion-/articulo-1093> Cecilia García, consultado 21 junio 2012

BIBLIOTECA CENTRAL DE LAS FF. MM.

"TOMAS RUEDA VARGAS"



054530