



Administración de personal en la Aviación del
Ejército y su afectación a la seguridad operacional y
al gasto público

Diego Andrés Rodríguez Villareal
Juan Carlos Sabnabria León
Ricardo Valbuena Díaz

Trabajo de grado para optar al título profesional:
Especialización en Seguridad y Defensa Nacionales

Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto"
Bogotá D.C., Colombia

2018

TESON 2018

065

Ej. 2

**Ministerio de Defensa Nacional
Comando General de las Fuerzas Militares
Escuela Superior de Guerra
Especialización en Seguridad y Defensa Nacionales**



**Administración de personal en la Aviación del Ejército y su afectación a la seguridad
operacional y al gasto público**

**Mayor. Diego Andrés Rodríguez Villareal
Mayor. Juan Carlos Sanabria León
Mayor. Ricardo Valbuena Díaz**

Directora

Cr. (RA) María Cristina Barrios Jiménez

Subnúcleo de investigación

**Especialización en Seguridad y Defensa Nacionales
Trabajo de grado
Bogotá - Colombia
2018**

815507

Nota de Aceptación

Jurado

Jurado

Jurado

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo de grado a Dios Todopoderoso, por cobijarnos bajo su manto protector, permitiéndonos cumplir con los sueños y metas forjadas desde el inicio de nuestra carrera militar. A nuestras familias, por brindarnos su apoyo incondicional en los buenos y malos momentos vividos durante todos estos años de lucha y superación. A todos ellos nuestros agradecimientos y esperamos contar siempre con su valioso e incondicional apoyo.

Agradecimientos

A Dios Todopoderoso por ser nuestro guía y protector permanente, quien ha guiado nuestra existencia y a quien debemos todos nuestros logros. También queremos expresar nuestros agradecimientos al personal de docentes de la Escuela Superior de Guerra, por brindarnos sus conocimientos y guiarnos en el trascurso de este nuevo reto académico. A la señora Coronel (RA) María Cristina Barrios Jiménez por aceptarnos para realizar este proyecto de investigación bajo su dirección; su apoyo y confianza en nuestro trabajo y su capacidad para guiar nuestras ideas fue un aporte invaluable.

Resumen

El presupuesto asignado para el Ejército Nacional ha disminuido dramáticamente en razón a la actualidad económica que vive nuestro país, además de la coyuntura generada por los diferentes procesos de paz, realidad en la cual por supuesto la Aviación del Ejército se encuentra enmarcada. Reemplazar una aeronave o repararla por accidentes provocados por el factor humano u operacional cada vez es mas complejo. Una de las formas más efectivas para mitigar esa posibilidad es potencializar el empleo del talento humano que cuenta con el conocimiento, la pro eficiencia y la experiencia.

El interés de realizar esta investigación es encontrar los mecanismos que le permitan a la Aviación del Ejército hacer una efectiva administración de su personal, redundando en el aumento de los niveles de seguridad aérea operacional y la preservación de los estándares técnicos en la ejecución del mantenimiento aeronáutico, reduciendo los costos generados por la contratación de personal civil en la modalidad de prestación de servicios, reduciendo costos en capacitación de personal nuevo que entra a suplir las bajas de personal que abandona la institución de manera no planeada por la Fuerza y disminuyendo la carga ejercida al Comando de Personal del Ejército en la asignación de efectivos para mantener las Tablas de Organización y Equipo de las unidades de Aviación.

El desarrollo de esta investigación busca ofrecer soluciones efectivas para la problemática presentada por la Aviación del Ejército en la administración del talento humano que impacten directamente en los niveles de seguridad aérea operacional y a su vez incidan positivamente en el manejo de los recursos asignados por el Estado.

Anteriormente se han planteado estrategias para mejorar la administración del personal al interior de la Aviación del Ejército, como son las iniciativas emanadas de los Comités de

Revisión Estratégica e Innovación desarrollados por la DAVAA en los años 2013 y 2015. Tales iniciativas no tuvieron mayor impacto debido a que la alta gerencia no le dio la importancia debida, los encargados de la administración de personal en los diferentes niveles no hicieron un adecuado seguimiento, la falta de entendimiento del modelo de gestión humana por competencias y sus beneficios, la resistencia al cambio de la organización y también se debe decir que a intereses de ciertas personas en mantener la situación actual.

Esperamos al término de la investigación ofrecer un producto que verdaderamente mejore la forma de administrar el personal, que ofrezca mayor equidad, donde la premisa fundamental sea que el Oficial y/o Suboficial se desempeñe en las áreas específicas en las cuales se capacitaron, que ejerzan sus funciones de acuerdo a sus especialidades, aprovechando el capital intelectual, mejorando el desempeño del personal y creando estrategias que permitan la retención de personal en la Aviación del Ejército.

Palabras Claves: Administración, organización, gestión humana, competencias, perfiles, especialidades, gasto público.

Abstract

The budget allocated for the National Army has decreased dramatically due to the current economic situation of our country, in addition to the situation generated by the different peace processes, a reality in which, of course, Army Aviation is framed. Replacing an aircraft or repairing it due to accidents caused by the human or operational factor is becoming more complex. One of the most effective ways to mitigate this possibility is to maximize the use of human talent that has knowledge, efficiency and experience.

The interest to carry out this investigation is to find the mechanisms that allow the Army Aviation to make an effective administration of its personnel, resulting in the increase of the levels of operational air safety and the preservation of the technical standards in the execution of the aeronautical maintenance, reducing the costs generated by the hiring of civilian personnel in the modality of service provision, reducing training costs for new personnel that come to replace the losses of personnel that leave the institution in a manner not planned by the Force and reducing the burden exerted to the Army Personnel Command in the allocation of troops to maintain the Organization and Team Tables of the Aviation units.

The development of this research seeks to offer effective solutions to the problems presented by the Army Aviation in the administration of human talent that directly impact the levels of operational aviation safety and in turn have a positive impact on the management of the resources allocated by the State.

Previously, strategies have been proposed to improve personnel management within Army Aviation, such as the initiatives emanating from the Strategic Review and Innovation Committees developed by DAVAA in 2013 and 2015. Such initiatives did not have a major impact because senior management did not give it the due importance, those responsible for the

administration of personnel at the different levels did not follow up adequately, the lack of understanding of the human management model by competencies and its benefits, the resistance to change of the Organization should also be said to interest certain people in maintaining the current situation.

We hope at the end of the investigation to offer a product that truly improves the way of administering personnel, that offers greater equity, where the fundamental premise is that the Officer and / or Subofficer perform in the specific areas in which they were trained, that they exercise his functions according to his specialties, taking advantage of the intellectual capital, improving the performance of the personnel and creating strategies that allow the retention of personnel in the Army Aviation.

Keywords: Administration, organization, human management, skills, profiles, specialties, public expenditure.

Tabla de contenido

Introducción.....	1
1. Análisis de los motivos que conllevan a la problemática en la administración de personal en la Aviación del Ejército.....	5
1.1. Antecedentes históricos de la Aviación del Ejército	6
1.2. Diagnóstico situación de personal del CRE-i DAVAA 2013.....	10
1.3. Diagnóstico situación de personal del CRE-i 2 DAVAA 2016.....	16
1.4. Impacto a la seguridad - accidentes aéreos y costos asociados	20
1.5. Análisis de costos en la contratación de personal civil para el cumplimiento de cargos de aviación	24
1.5.1. Costos contratación personal de pilotos.	25
1.5.2. Costos contratación personal de mantenimiento.	26
1.6. Administración de personal en la Aviación del Ejército en la actualidad	27
2. Gestión Humana por Competencias y Modelo de Clasificación por Especialidades MOCE en la Aviación del Ejército.....	29
2.1. Gestión por competencias.....	29
2.2. Modelo de competencias del Ejército Nacional	31
2.2.1. Competencias organizacionales.....	31
2.2.2. Competencias directivas.	32
2.2.3. Competencias de gestión.	33
2.3. Modelo de Clasificación por Especialidades (MOCE).....	35
2.3.1. Codificación para la definición del código MOCE.	35
2.3.2. Aplicación del código MOCE en el arma de Aviación.	36

2.3.3. Comparación de perfiles y aplicación ideal del código MOCE.	38
3. Estrategias para mejorar la administración de personal en la Aviación del Ejército	41
3.1. Realización CRE-i de Personal para el arma de Aviación	41
3.2. Reorganización estructura organizacional División de Aviación Asalto Aéreo	44
3.3. Mejorar los procesos de selección e incorporación	46
3.4. Cambio de arma y actualización de la codificación MOCE.....	47
3.5. Escalafón Complementario.....	49
3.6. Modificación del Plan de Carrera	49
3.7. Implementación de incentivos motivacionales.....	52
Conclusiones.....	54
Referencias bibliográficas	56

Lista de figuras

Figura 1. Ciclo Virtuoso de Alistamiento CRE-i DAVAA 2013	12
Figura 2. Accidentes aéreos ocurridos en la DAVAA en los últimos cinco años	21
Figura 3. Gestión por competencias	30
Figura 4. Esquema código MOCE.....	36
Figura 5. Ejemplo código MOCE Oficiales	36
Figura 6. Codificación MOCE para el arma de aviación	37
Figura 7. Personal de Oficiales y Suboficiales del arma de aviación.....	37
Figura 8. Ejemplo código MOCE ideal Comandante BATRA-2.....	39
Figura 9. Código MOCE actual Comandante BATRA-2.....	39

Lista de tablas

Tabla 1. Cronograma de actividades iniciativas CRE-i 2 DAVAA	19
Tabla 2. Consecuencias humanas y económicas de los accidentes aéreos	22
Tabla 3. Personal fallecido accidente helicóptero MI-17 matrícula EJC-3393	22
Tabla 4. Reconocimiento prestacional Oficiales y Suboficiales	23
Tabla 5. Reconocimiento prestacional Soldados Profesionales	23
Tabla 6. Liquidaciones a beneficiarios personal fallecido accidente MI-17 EJC-3393	23
Tabla 7. Costos aproximados contratación personal de Pilotos año 2018	25
Tabla 8. Costos anuales contratación personal de mantenimiento aeronáutico DAVAA	27
Tabla 9. Competencias organizacionales según Manual Gestión Humana por Competencias	32
Tabla 10. Competencias directivas según el Manual Gestión Humana por Competencias	33
Tabla 11. Competencias de gestión según el Manual Gestión Humana por Competencias.....	33
Tabla 12. Situación personal de Oficiales y Suboficiales del arma de aviación	38
Tabla 13. Perfil actual Plan de Carrera grado Mayor	50
Tabla 14. Propuesta modificación perfil Plan de Carrera grado Mayor	50

Introducción

El Ejército Nacional como respuesta al incremento progresivo del conflicto interno colombiano y el surgimiento de diferentes factores de inestabilidad generados en el país, se vio en la obligación de aumentar sus capacidades para hacer frente a las necesidades en seguridad y defensa de la nación.

Para poder cumplir con su misión constitucional, emergió la necesidad de adquirir medios aéreos propios, que permitieran no solo el desarrollo de acciones decisivas en contra de los grupos armados al margen de la ley, sino la aplicación efectiva de los planes sociales y el restablecimiento de los derechos fundamentales de la población.

En el año de 1996, el Ejército Nacional inició la compra de nuevas aeronaves y con la asignación de 107 millones de dólares por parte del Gobierno, adquirió los primeros 07 helicópteros UH-60L y 10 helicópteros MI-17 IV, e inició la construcción del Campo Aéreo Teniente General Gustavo Rojas Pinilla en el Fuerte Militar de Tolemaida (El Tiempo, 1996).

Esto dio inicio a una nueva era en la Aviación del Ejército que con el incremento en la movilidad y maniobra de las tropas, la respuesta efectiva y contundente ante las acciones violentas del enemigo y la llegada a lugares de la geografía nacional donde nunca antes había llegado la presencia del Estado, se logró constituir como un factor determinante para que el gobierno colombiano pudiera reducir la capacidad armada de las diferentes amenazas al orden constitucional.

Según Salazar (2008) la Aviación del Ejército cuenta con la flota de helicópteros más numerosa de Suramérica y en total con más de un centenar de aeronaves dispuestas a lo largo y ancho del territorio nacional. En el devenir de estos 22 años de historia, el crecimiento exponencial de sus capacidades generó a su vez el crecimiento de su población de pilotos,

técnicos y demás personal de soporte, sin los cuales el sostenimiento de este gran andamiaje no sería posible. Esto también ha derivado en la creación de un esquema organizacional burocrático que demanda una cantidad importante de personal para el manejo de temas administrativos ajenos al fin último para el cual fueron incorporados.

Debido a la complejidad y especialidad que reviste la aviación militar, las incorporaciones del personal llamado a prestar sus servicios en la Aviación del Ejército siempre ha obedecido a un riguroso proceso de selección, en donde se debe reunir un perfil psicológico, médico y conductual militar especial. Una vez se tiene al personal que cumple con el perfil y de acuerdo a la clasificación por especialidades aeronáuticas hecha durante la incorporación, se da inicio a un largo proceso de formación técnica en instituciones nacionales y/o extranjeras, lo cual demanda una amplia inversión en tiempo y recursos.

Al culminar con éxito el proceso de formación, este personal pasa a conformar las unidades tácticas de la Aviación del Ejército Nacional y es allí cuando realmente se inicia por parte de la Fuerza el aprovechamiento de este talento humano. A través de años de arduo trabajo en cada una de sus especialidades, estos hombres y mujeres adquieren un gran nivel de conocimiento, pro eficiencia y experiencia, en el cual influye también la capacitación continuada recibida tanto a nivel nacional como internacional, además del capital experiencial recibido en el desarrollo de operaciones militares continuas.

El Ejército Nacional cuenta con un plan de carrera definido para los Oficiales y Suboficiales del Arma de Aviación, sin embargo no se cumple con un efectivo manejo del talento humano por competencias ni con las políticas establecidas para garantizar un desempeño idóneo en el personal, al igual que un inadecuado manejo de incentivos motivacionales, falta de herramientas jurídicas orientadas a adelantar un proceso de retención de personal, razones por las cuales en la

actualidad afronta una problemática que impacta directamente la seguridad operacional y el gasto público nacional.

Es así como personas que han recibido una costosa preparación profesional y han adquirido una vasta experiencia a lo largo de su trayectoria militar salen de la Fuerza en busca de nuevos horizontes; como es el caso de personal que por razones económicas deciden ofrecer sus servicios a empresas de aviación civiles e incluso a organizaciones militares extranjeras tales como el Ejército de Emiratos Árabes Unidos (Hager & Mazzetti, 2017).

Así mismo, en los dos últimos años el Ejército Nacional ha llamado a calificar servicios a una gran cantidad de Oficiales de grado Mayor en su mayoría pilotos, prescindiendo de un talento humano inmejorable, ya que en este grado se encuentra el personal más capacitado, entrenado y experimentado en el desarrollo de operaciones aéreas de la Aviación del Ejército, sin considerar que con esto se genera la pérdida de un valioso recurso humano para la Fuerza y se aumentan los niveles de vulnerabilidad a la seguridad aérea operacional.

Esta problemática ha obligado al Ejército Nacional a la contratación de trabajadores civiles para suplir estas especialidades aeronáuticas y la incorporación de personal militar adicional, afectando el mantenimiento de efectivos de las demás unidades y generando la necesidad de más capacitación, ya que se está reemplazando personal de las más altas capacidades por otro que prácticamente no tiene conocimiento aeronáutico. Estos motivos son los que nos llevan a afirmar que la administración de personal en la Aviación del Ejército tiene una afectación directa a la seguridad operacional y al gasto público en general.

Reemplazar una aeronave o repararla por accidentes provocados por el factor humano u operacional cada vez es mas complejo. Una de las formas más efectivas para mitigar esa

posibilidad es potencializar el empleo del talento humano que cuenta con el conocimiento, la pro eficiencia y la experiencia.

El interés de realizar esta investigación es encontrar los mecanismos que le permitan a la Aviación del Ejército hacer una efectiva administración de su personal, redundando en el aumento de los niveles de seguridad aérea operacional y la preservación de los estándares técnicos en la ejecución del mantenimiento aeronáutico, reduciendo los costos generados por la contratación de personal civil y capacitación de personal nuevo que entra a suplir las bajas de personal que abandona la institución de manera no planeada por la Fuerza y disminuyendo la carga ejercida al Comando de Personal del Ejército en la asignación de efectivos para mantener las Tablas de Organización y Equipo de las Unidades de Aviación.

El desarrollo de esta investigación busca ofrecer soluciones efectivas para la problemática presentada por la Aviación del Ejército en la administración del talento humano que impacten directamente en los niveles de seguridad aérea operacional y a su vez incidan positivamente en el manejo de los recursos asignados por el Estado.

1. Análisis de los motivos que conllevan a la problemática en la administración de personal en la Aviación del Ejército

La administración del personal es una importante área de cualquier organización. Aunque su labor muchas veces pasa desapercibida en las empresas, o se relaciona únicamente con la gestión de la contratación y desvinculación de los colaboradores, es crítica ya que administra el mayor activo de cualquier empresa: propende por la búsqueda y entrega del máximo potencial tanto para la empresa como para la sociedad por parte de sus colaboradores (Torres, 2015).

La administración del recurso humano permite desarrollar habilidades, aptitudes y destrezas que conllevan a conseguir un funcionamiento óptimo de todos los procesos. Una adecuada administración del talento humano no solo beneficia a las empresas u organizaciones, también da estabilidad a las personas que dependen de ella.

Con respecto a lo postulado anteriormente, varios enfoques de la administración han sostenido según Aponte (2006), cada aspecto de las actividades de una firma se determina por la competencia, motivación y eficacia de su organización humana. De todas las tareas administrativas, la administración del componente humano es la tarea central y más importante, porque todo lo demás depende de lo bien que se lleve a cabo.

En la Aviación del Ejército ha evolucionado el concepto de que son las personas quienes en definitiva racionalizan el empleo de los recursos materiales, tecnológicos y financieros. En tal virtud, los diferentes mandos han venido mostrando su preocupación por comprender mejor el concepto, proceso, propósito y evolución de la administración del personal, pero después de desarrollar diferentes iniciativas por mejorar en este aspecto, la problemática continúa vigente.

La administración de personal sigue constituyendo en gran medida parte de los problemas actuales que enfrenta la División de Aviación Asalto Aéreo, pero así mismo, puede ser la clave

para solucionarlos.

En este capítulo pretendemos abordar una breve historia de la evolución de la Aviación del Ejército desde sus orígenes hasta nuestros días, analizando los motivos que conllevan a que no se efectúe un acertado manejo del talento humano, al igual que el impacto que esto ha generado a nivel de seguridad aérea operacional y al gasto económico de recursos.

1.1. Antecedentes históricos de la Aviación del Ejército

Los inicios de la Aviación Militar en Colombia surgen el 7 de septiembre de 1916, cuando el presidente José Vicente Concha sanciona la Ley 15 del mismo año, la cual tiene como objeto enviar al exterior a un grupo de Oficiales de las cuatro Armas existentes del Ejército, para ser capacitados en el área de aviación, intención que no se concreta por razones económicas (Diario Oficial, 1916). Sin embargo, tres años más tarde, mediante la Ley 126 del 31 de diciembre de 1919, por el entonces presidente Marco Fidel Suárez, se establece a la Aviación como la Quinta Arma del Ejército (Diario Oficial, 1919).

Durante casi nueve meses de conflicto y tensión con Perú (entre 1932 y 1933), el gobierno del presidente Enrique Olaya Herrera ve la necesidad de fortalecerse y ordena crear la Dirección General de Aviación Militar, dando un gran paso en la nueva organización de esta Arma (Escuela de Aviación del Ejército, 2018).

Entre 1944 y 1995, la Aviación del Ejército vive un periodo de recesión. En 1944 durante el gobierno del presidente Alfonso López Pumarejo, se sanciona la Ley 102, la cual establece que los efectivos y los medios aéreos pasan del Ejército a conformar la nueva Fuerza Aérea Nacional, dejando así de ser un Arma Táctica a una Fuerza Autónoma (Radio Televisión Nacional de Colombia, 2015).

Bajo el mando del Teniente General Gustavo Rojas Pinilla, en 1953 se ordena la compra de unos terrenos en la meseta de Tolemaida para establecer un Fuerte Militar, construyendo una pista de aterrizaje que a la postre sirvió para la reactivación del Arma. Más tarde, en 1972, con el visto bueno del entonces Director de la Escuela Militar de Cadetes del Ejército, General José Joaquín Matallana Bermúdez, se aprueba el envío de 18 Alféreces para realizar curso de piloto en las escuelas civiles de Aerocentro y Aeroclub los Andes (Cemil, 2016).

Pensando en la necesidad del Arma de Aviación para el Ejército, entre 1981 y 1982, la Fuerza envía 17 Oficiales a realizar curso de pilotaje de ala fija en la Escuela de Aviación Marco Fidel Suárez de la Fuerza Aérea en Cali (Valle del Cauca), completando luego el entrenamiento en ala rotatoria en el Comando Aéreo de Apoyo Táctico No. 1, en Melgar (Tolima). Al final, 12 Oficiales se gradúan como Pilotos. Al mismo tiempo, un grupo de Suboficiales del Ejército se forman como Técnicos de Mantenimiento de Aviación en la Escuela de Suboficiales de la Fuerza Aérea (ESUFA) en Madrid (Cundinamarca) (Escuela de Aviación del Ejército, 2018).

Entre 1984 y 1995, el Consejo Nacional de Estupefacientes asigna al Ejército Nacional aeronaves tipo Cessna y Turbo Commander para el entrenamiento de las tripulaciones y la realización de operaciones de control militar. En 1991, ante el crecimiento de la Aviación Militar y la necesidad de organizarla, se crea el Destacamento Aéreo del Ejército (DAE) (Aviacol, 2013).

Bajo el Decreto 1422 de 1995 del mismo año, se ordena la reactivación definitiva del Arma de Aviación, permitiendo la compra de equipos, entrenamiento de nuevas tripulaciones y acumulación de experiencia para afrontar los diversos retos que propone el conflicto interno (Diario Oficial, 1995).

En 1996, bajo el mando del señor General Harold Bedoya Pizarro, Comandante del Ejército Nacional, se adquieren los primeros helicópteros UH-60L y MI-17 y se inicia la construcción de hangares y la torre de control del Campo Aéreo Teniente General Gustavo Rojas Pinilla en el Fuerte Militar de Tolemaida (Escuela de Aviación del Ejército, 2018).

Ante el crecimiento de la Aviación, en 1997 se activa el Batallón Aerotáctico (BATCO) y el Batallón de Transporte Aéreo (BATAE). En 1999 tras la firma del Plan Colombia con el gobierno de los Estados Unidos, la Aviación del Ejército fortalece sus capacidades para asumir la lucha contra el narcotráfico, con aeronaves UH-60L, UH-1N, HUEY II y K-Max, y el BATCO cambia su denominación a Batallón de Helicópteros (BAHEL) (Escuela de Aviación del Ejército, 2018).

En el 2007, el Batallón de Helicópteros (BAHEL) se convierte, por su nivel, en un Comando Operativo de Aviación (COAVE), conformado por un Estado Mayor, cuatro Batallones de Aviación (BAAV) y un Batallón de Servicios. Este mismo año, el BATAE cambia su denominación por Batallón de Aviación No. 1 (Aviones) y continúa con su operación desde el Aeropuerto Internacional El Dorado (zona de aviación general), en la ciudad de Bogotá (División de Aviación Asalto Aéreo Ejército Nacional de Colombia, 2018).

Con el aumento de las operaciones, el arribo de más aeronaves y la capacidad instalada en infraestructura, la Brigada de Aviación se convierte el 03 de Septiembre de 2009 en la División de Aviación del Ejército Nacional. A su vez, el Comando Operativo de Aviación (COAVE) pasa a ser Brigada de Aviación No. 25 de helicópteros, conformada por cuatro Batallones de Aviación, a la que se adicionan ocho Batallones de Movilidad y Maniobra recién creados para el apoyo a las Divisiones, distribuidos en todo el territorio nacional y un Batallón de Servicios. Así mismo, se activa la Brigada de Aviación No. 32 de Apoyo y Sostenimiento de Aviación en

Bogotá, conformada por cuatro Batallones y se crea el Batallón de Operaciones Especiales de Aviación (Escuela de Aviación del Ejército, 2015).

En el año 2010, se cambió la denominación de División de Aviación del Ejército Nacional por División de Aviación Asalto Aéreo, incorporando en su organización a la Brigada de Fuerzas Especiales Rurales, la Brigada Contra el Narcotráfico y el Comando Especial del Ejército, con la finalidad de optimizar los medios aéreos propios del Ejército, mantener la experiencia y la estandarización del talento humano del Arma de Aviación y de las Unidades Especiales, combinando el alto grado de movilidad táctica y la gran experiencia en operaciones especiales y contra el narcotráfico alcanzadas por el Ejército en la última década (Ejército Nacional, 2010).

En el 2014, se reorganiza la División de Aviación Asalto Aéreo con tres Brigadas de Aviación, mediante la activación de la Brigada de Aviación No. 33 de Movilidad y Maniobra, la cual asume el mando operacional de los Batallones de Movilidad y Maniobra de Aviación y el Batallón de Operaciones Especiales de Aviación (Escuela de Aviación del Ejército, 2015).

En el 2016, la recién creada Brigada Contra la Minería Ilegal pasó a ser orgánica de la División de Aviación Asalto Aéreo, para continuar la lucha contra este delito mediante el apoyo del componente de aviación, desarticulando las organizaciones al margen de la ley que explotan ilegalmente yacimientos mineros ubicados en más de 230 municipios de Chocó, Cauca, Antioquia y Bolívar, entre otros (Ejército Nacional, 2016).

En el año 2017, debido a la creación de la División de Fuerzas Especiales del Ejército, la Brigada de Fuerzas Especiales Rurales fue reasignada a esta Unidad Operativa Mayor (Comando General de las Fuerzas Militares, 2017), dejando de ser orgánica de la División de Aviación Asalto Aéreo, que para entonces, quedó conformada por tres Brigadas de Aviación, la Brigada Contra el Narcotráfico y la Brigada Contra la Minería Ilegal.

La Aviación del Ejército desde sus orígenes hasta la actualidad ha estado sometida a una constante evolución y cambio. Vemos como a través de su historia, desde sus primeros días en el siglo pasado hasta la actualidad, una insipiente arma conformada tan solo por un puñado de hombres, logró transformarse en la División más grande y poderosa del Ejército Nacional de Colombia, contando en sus filas con un capital humano de más de 5.000 hombres y mujeres, quienes la han posicionado como una de las aviaciones más potentes y reconocidas en nuestro continente y en el mundo (Escuela de Aviación del Ejército, 2018).

Así como ha logrado un crecimiento exponencial en capacidades, aeronaves y equipos, el crecimiento poblacional para su sostenimiento ha presentado falencias en su planeamiento, por lo cual en los últimos años ha surgido la necesidad de realizar revisiones al interior de la organización para solucionar la problemática en torno a la administración de personal y todas las implicaciones asociadas que de ello se deriva.

A continuación, efectuaremos un análisis de algunas estrategias o iniciativas surgidas para la solución de los problemas en la administración del talento humano y formularemos algunas precisiones al respecto, determinando el nivel de impacto en la situación actual de la Aviación del Ejército.

1.2. Diagnóstico situación de personal del CRE-i DAVAA 2013

La transformación del Ejército comenzó en el año 2011, dónde se conformó el Comité de Revisión Estratégica e Innovación (CRE-i), que empezó a analizar fortalezas y debilidades propias así como de todos los actores que amenazaban la seguridad del país. En el año 2013, nació el Comité Estratégico de Diseño del Ejército del Futuro (CEDEF), que definió las capacidades requeridas por la Fuerza para enfrentar las amenazas futuras (Correa, 2018). Con base en análisis estructurales y de múltiples operaciones durante el periodo 1998-2014, estos

comités llegaron a una de las conclusiones más importantes al comprobar que la magnitud del crecimiento del Ejército durante esos años implicó dificultades para ejercer el comando, control, conducción operacional y supervisión en el nivel estratégico. Con este diagnóstico, entre otros, el reto era cambiar sin ampliar su planta de personal o sus recursos (Semana, 2016).

Como resultado de todo este proceso surgió el Plan de Transformación del Ejército, proyecto que buscaba fortalecer y proyectar aspectos estructurales de la Fuerza, a través de iniciativas estratégicas nacidas de la propia institución y soportadas en su gran experiencia de combate. El Plan Estratégico de Transformación se diseñó en tres ciclos denominados T-1.0, T-2.0 y T-3.0, los cuales impulsan la institución hasta el año 2022 (Comando de Transformación Ejército del Futuro, 2017). Al no incluirse el sistema de Aviación del Ejército en este diseño por requerir un análisis especial, el Comandante del Ejército ordenó activar el Comité de Revisión Estratégica e Innovación CRE-i DAVAA con el fin de realizar un análisis detallado de la Aviación del Ejército. Para tal efecto fue seleccionado un equipo de Oficiales, Suboficiales y civiles expertos, quienes estudiaron, analizaron y proyectaron la Aviación del Ejército como un sistema de sistemas (Comité de Revisión Estratégica e Innovación de la División de Aviación Asalto Aéreo, 2013).

Como punto de partida para empezar a construir y enfocar todas las complejas actividades de la operación de Aviación, el CRE-i DAVAA determinó usar el Ciclo Virtuoso del Alistamiento, herramienta útil que sirve para optimizar la producción de horas de vuelo, aumentar la cantidad de aeronaves listas para la misión e incrementar el nivel operacional. Al concepto de Ciclo Virtuoso del Alistamiento le fueron anclados los ciclos de Personal, Logística, Mantenimiento, Operaciones y Seguridad Operacional. Con esto se dio origen a la revisión de todos los procesos

de aviación y a la construcción de las ideas (Comando de Transformación Ejército del Futuro, 2017).

Figura 1. Ciclo Virtuoso de Alistamiento CRE-i DAVAA 2013



Nota: Recuperado de (Comité de Revisión Estratégica e Innovación de la División de Aviación Asalto Aéreo, 2013)

Debido a la amplia inversión en tiempo y recursos que representa para la Aviación del Ejército seleccionar, capacitar y desarrollar el personal necesario para cumplir la misión, es claro que el talento humano es su capital más valioso, constituyendo su correcta gestión como una de las tareas más importantes, ya que su impacto es definitivo en el éxito o fracaso de la organización.

Ante tal premisa, el Ciclo de Personal del CRE-i DAVAA 2013 se fijó como propósito realizar un diagnóstico de la situación que enfrentaba en actualidad la Aviación del Ejército y trazar oportunidades de mejora del recurso humano, al constituir un componente esencial para el cumplimiento de la misión por involucrar su accionar en el área Operacional, Logística, de Mantenimiento y Seguridad Operacional. Al realizar tal diagnóstico, se impuso la tarea de proponer un Modelo de Gestión Humana por Competencias dirigido a desarrollar el potencial del personal y que coadyuvara al direccionamiento de sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas del Comando del Ejército (Comité de Revisión Estratégica de Innovación de la División de Aviación Asalto Aéreo, 2013).

Durante el diagnóstico, el Ciclo de Personal detectó una serie de obstáculos dentro del proceso de administración de personal, de los cuales se destacaron los siguientes:

- Influencia e imposición de personas externas al proceso.
- No se cumplía a cabalidad lo establecido en las Directivas aplicables al proceso de selección.
- No se contaba con todos los perfiles para los cargos y especialidades de Aviación.
- No se le había dado la importancia a la estructuración de los perfiles.
- Los perfiles existentes para los cargos de Aviación, no habían sido objeto de un proceso de actualización y validación.
- Selección inadecuada de personal para el entrenamiento de Aviación.
- Incorrecta administración de los programas de entrenamiento de Aviación.
- El entrenamiento al personal, no se hacía con base en una proyección y especialización del mismo.
- El personal de Aviación carecía de una proyección clara al interior de la Organización.
- No se había diseñado un Plan de Carrera específico para el personal de la Aviación.
- No había una evaluación basada en competencias para la asignación de personal a cargos críticos.
- Se manejaba el concepto de que los cargos y especialidades se ocupaban solo de acuerdo con la antigüedad.
- No se había implementado un Sistema de Evaluación por Competencias en la Aviación.
- No se hacía un planeamiento y evaluación del personal que iba a ocupar los diferentes cargos al interior de la Organización.

- La falta de evaluación no permitía la elaboración de un plan de sucesión acorde a las competencias del personal.
- La planeación para la asignación del personal en las diferentes Unidades y cargos de Aviación no era el adecuado.
- En la estructuración del plan de traslados no intervenían todas las áreas de Aviación.
- Falta de personal disponible para operaciones y mantenimiento.
- Los comandantes no contaban con autonomía que les permitiera suplir sus necesidades.
- La Organización no permitía la optimización del personal de Aviación.
- No había un liderazgo enfocado a evitar el retiro del talento humano de la Organización.
- Existía inconformismo en algunos miembros al interior de la Organización.
- No se aplicaban mecanismos legales que permitieran mantener los efectivos en la Aviación (Comité de Revisión Estratégica e Innovación de la División de Aviación Asalto Aéreo, 2013).

El resultado de estos análisis permitió determinar la importancia que revestía buscar un modelo que permitiera implementar un Plan de Carrera y de esta forma mejorar la capacitación y desarrollo del personal en un cargo o especialidad aeronáutica determinada. En suma, se pudo evidenciar que se contaba con talento humano competente y que se hacía necesario la implementación de herramientas que permitieran mejorar la planeación para la gestión del personal y potencializar sus capacidades al servicio de la Fuerza.

Para poder brindar una propuesta de solución a la problemática presentada, se buscó mejorar la gestión del talento humano de Aviación, reconociendo al Modelo de Gestión Humana por Competencias como un modelo innovador, que permitía cambiar la concepción clásica del personal en la Institución Militar, donde se consideraba al soldado como una ficha más de la

guerra y pasaba a ubicarlo en un lugar privilegiado, buscando su proyección, bienestar y compromiso para con la Organización (Comité de Revisión Estratégica e Innovación de la División de Aviación Asalto Aéreo, 2013).

Así las cosas, la solución encontrada por el Ciclo de Personal del CRE-i DAVAA 2013 fue la implementación del Proyecto Modelo de Gestión Humana por Competencias, cuyo propósito era mejorar la calidad de vida laboral y el compromiso de los hombres y mujeres de la Aviación del Ejército, a partir de la mejora de los procesos de planeación, gestión y desarrollo, direccionados en permanentes contextos de capacitación y aprendizaje continuo, que promovieran comportamientos destacados y el incremento en la calidad del talento humano de la Aviación (Correa, 2018).

Como soporte a este modelo, fueron elaborados cinco documentos que constituirían la base de la Gestión Humana por Competencias al interior de la Aviación del Ejército, enunciados a continuación:

1. Directiva selección de personal.
2. Manual específico de funciones.
3. Plan de carrera para la Aviación.
4. Plan de traslados de Aviación.
5. Guía de evaluación de desempeño (Ejército Nacional de Colombia, 2017).

Complementando la propuesta de solución brindada mediante la implementación del Modelo de Gestión Humana por Competencias, el ciclo de personal elaboró un modelo de Plan de Carrera para el personal de Oficiales y Suboficiales de la Aviación del Ejército, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados en el plan de transformación de la Fuerza, bajo el concepto de establecer un proceso continuado en el cual se fijara un método

aplicable al desarrollo de futuras aptitudes y fundamentado en la ubicación del individuo en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos de exigencias mayores, constituyéndose en una valiosa herramienta personal, para llevar una programación individual de la capacitación que se debe recibir a lo largo de la carrera, desde su ingreso al Ejército hasta su salida de la Institución (Comité de Revisión Estratégica e Innovación de la División de Aviación Asalto Aéreo, 2013).

Haciendo una revisión al alcance de la implementación de las iniciativas emanadas por el Ciclo de Personal del CRE-i DAVAA 2013, se pudo determinar que aunque este comité desarrolló un análisis juicioso y un proceso metodológico adecuado para el establecimiento dentro de la Aviación del Ejército del Modelo de Gestión Humana por Competencias, junto con la incorporación de diferentes Planes, Políticas y Directivas para la administración del talento humano, tales lineamientos no han producido el efecto esperado (Ejército Nacional de Colombia, 2017).

La falta de difusión de estas iniciativas, el débil control y seguimiento de su implementación y la resistencia al cambio presentada por el personal en todos los niveles de la organización, han hecho que en la actualidad se sigan presentando los mismos obstáculos mencionados anteriormente y que de seguro seguirán persistiendo en el tiempo si no cumple rigurosamente con la normatividad existente para la administración del personal, además de un estricto control y seguimiento de la misma en todos los niveles del mando desde el Comando del Ejército Nacional hasta las unidades tácticas de la Aviación del Ejército.

1.3. Diagnóstico situación de personal del CRE-i 2 DAVAA 2016

El Comité de Revisión Estratégica e Innovación de la División de Aviación Asalto Aéreo (CRE-i 2 DAVAA), fue convocado a finales del año 2015 con el propósito inicial de revisar las

iniciativas presentadas por el CRE-i DAVAA 2013, verificar su grado de implementación y nivel de impacto generado hasta la fecha; así mismo, debía proponer nuevas iniciativas tendientes a la consolidación de las capacidades de la Aviación del Ejército y a su proyección ante futuros escenarios, garantizando su operación en un ambiente multimisión y de Operaciones Terrestres Unificadas (OTU) (Comité de Revisión Estratégica e Innovación 2 de la División de Aviación Asalto Aéreo, 2016).

Inicialmente, dentro del diagnóstico qué había pasado con la implementación de las iniciativas emanadas del CRE-i DAVAA 2013, evidenciaron que estas no habían causado el impacto esperado por múltiples factores, dentro de los cuales sobresalían su falta de difusión, el débil control y seguimiento de su implementación y la resistencia al cambio presentada por el personal en todos los niveles de la organización.

Así las cosas, el CRE-i 2 DAVAA desarrolló su metodología de trabajo, soportado en la premisa de que la administración de personal es fundamental para el desarrollo de las áreas funcionales de Operaciones, Mantenimiento, Logística y Seguridad Operacional, cuya transversalidad es vital para impulsar actividades, tareas y procedimientos, demandando una continua observación que identifique los problemas e implemente iniciativas que fortalezcan los procesos de administración del talento humano al interior de la Aviación del Ejército (Comité de Revisión Estratégica e Innovación 2 de la División de Aviación Asalto Aéreo, 2016).

Durante la fase de diagnóstico, el Ciclo de Personal detectó una serie de obstáculos dentro del proceso de administración de personal, de los cuales se destacaron los siguientes:

- No se ejercía control para realizar el seguimiento del personal calificado o con especialidad aeronáutica.
- El manual de funciones no estaba actualizado de acuerdo a los cargos vigentes.

- No estaban los perfiles para cada cargo y/o especialidad.
- Había personal de la Aviación y otras armas que no cumplían con las directivas para la selección de cursos o especialidades.
- No se contaba con una base de datos de personal centralizada.
- No había un plan de carrera para el personal de la Aviación.
- No había un proceso para la selección de cargos de liderazgo.
- El personal que cumplía cargos administrativos dejaba de ejercer su especialidad aeronáutica.
- Se perdía la experiencia de la especialidad aeronáutica con el retiro del personal.
- La TOE no obedecía a las funciones y misiones que cumplía cada unidad.
- No existían posiciones suficientes de cargo de liderazgo para Oficiales Superiores.
- El plan de traslados no obedecía a un estudio de necesidades o cargos críticos.
- Exceso de personal en Planas y Estados Mayores (Comité de Revisión Estratégica e Innovación 2 de la División de Aviación Asalto Aéreo, 2016).

Para contrarrestar esta problemática, el ciclo de personal formuló estrategias e iniciativas para el fortalecimiento de la administración del recurso humano, las cuales le permitieran a la Aviación del Ejército enfrentar los desafíos de la coyuntura nacional, pretendiendo reorientar el proceso de administración de personal.

De acuerdo a parámetros establecidos por la DAVAA y la Jefatura de Gestión Humana del Ejército, se determinaron unas actividades primarias como base para centralizar los esfuerzos, las cuales giraban en torno al Modelo de Gestión Humana por Competencias, tales como la selección, el plan de carrera, la capacitación, la evaluación del desempeño y la compensación (Comité de Revisión Estratégica e Innovación 2 de la División de Aviación Asalto Aéreo, 2016).

El proceso metodológico desarrollado por el ciclo de personal, permitió identificar las siguientes tres áreas para el mejoramiento del recurso humano:

1. Organización: emitir directrices y políticas para organizar el personal de acuerdo a su especialidad y necesidades de la Fuerza.
2. Procesos: mediante la implementación del modelo de Gestión Humana por Competencias.
3. Motivación: mediante el Plan Estratégico Motivacional para la Aviación.

Para cubrir estas tres áreas de mejoramiento, el Ciclo de Personal estructuró sus iniciativas estratégicas mediante el llamado “Plan Urano”, el cual estableció una serie de actividades para implementar el proyecto y así mejorar la administración de personal en la División de Aviación Asalto Aéreo, estableciendo un cronograma de cumplimiento (Comité de Revisión Estratégica e Innovación 2 de la División de Aviación Asalto Aéreo, 2016).

Tabla 1. Cronograma de actividades iniciativas CRE-i 2 DAVAA

No	Actividad	Descripción	Entregable	Fecha inicio	Fecha final
1	Directiva transitoria Modelo de Gestión Humana por Competencias	Verificación de cada uno de los procesos del ciclo laboral dentro de la Aviación	Directiva	29-Jun-2015	15-Ene-2017
2	Plan de proceso de selección	Proceso para facilitar la selección de personal para los diferentes cargos críticos del Aviación del Ejército	Plan de proceso de selección	01-May-2016	29-Oct-2016
3	Grupo estratégico de Gestión Humana	Proceso de actividades programadas para el cumplimiento del modelo de Gestión Humana	Plan de trabajo	01-Jun-2016	30-Dic-2016
4	Análisis de la estrategia	Conjunto de tareas programadas en un lapso de tiempo	Cronograma de actividades	01-Ene-2017	30-Jul-2017
5	Implementación modelo de Gestión Humana por Competencias	Proyección planificada de Oficiales y Suboficiales de acuerdo a su especialidad para desempeñar un cargo	Plan de carrera	01-Nov-2016	30-Jun-2017

Nota: Recuperado de (Comité de Revisión Estratégica e Innovación 2 de la División de Aviación Asalto Aéreo, 2016)

Haciendo un análisis del alcance logrado mediante la implementación de las iniciativas emanadas por el ciclo de personal del CRE-i 2 DAVAA, el panorama dos años después no es el ideal. A pesar de que se retomaron las importantes iniciativas surgidas del CRE-i DAVAA 2013 y en suma le fueron incorporadas nuevas iniciativas, se realizó su difusión a todo el personal del Sistema de Aviación, se ordenó su implementación por parte del comando de la DAVAA y se

creó un Comité de Seguimiento y Evaluación (COSEV), los problemas de administración de personal diagnosticados tanto por el CRE-i 1 y CRE-i 2 persisten en la organización.

Aún con la implementación del Modelo de Gestión Humana por Competencias y todas sus herramientas, tales como el Modelo de Clasificación por Especialidades (MOCE), Plan de Carrera y selección de personal para los diferentes cargos de acuerdo a los perfiles establecidos, entre otras, su deficiente aplicación conlleva a que la problemática en la administración de personal en la DAVAA mantenga vigente.

1.4. Impacto a la seguridad - accidentes aéreos y costos asociados

La División de Aviación Asalto Aéreo ha multiplicado sus esfuerzos para generar planes y programas de seguridad aérea operacional con los grandes objetivos de prevenir accidentes, fomentar la cultura de seguridad y dar el manejo adecuado de acciones en situaciones de accidentes de aviación. De acuerdo al reglamento aeronáutico Colombiano, un accidente es todo suceso no planeado relacionado con la utilización de una aeronave, que ocurre dentro del lapso comprendido entre el momento en que una persona ingresa a bordo de la aeronave, con intención de realizar un vuelo y el momento en que todas las personas han desembarcado, o en el caso de una aeronave no tripulada, que ocurre entre el momento en que la aeronave este lista para iniciar movimiento con el propósito de realizar el vuelo y el momento en que se detiene al finalizar el vuelo y se apaga su sistema de propulsión principal (Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil, 2017).

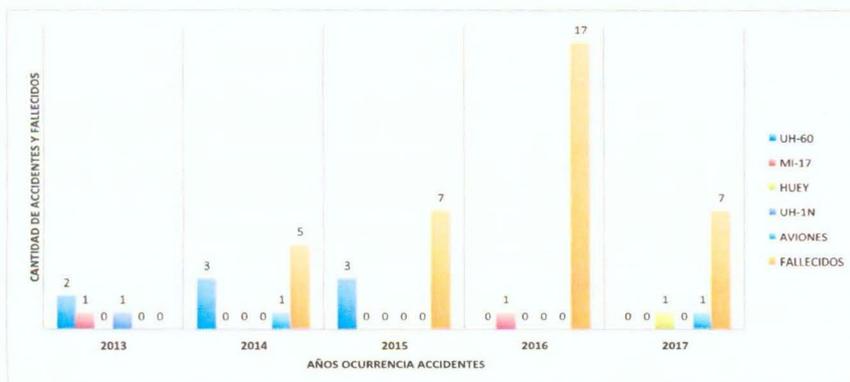
Un accidente aéreo es sin duda un hecho perturbador que forma parte de la naturaleza de este medio de transporte. A pesar de los grandes avances tecnológicos en la industria que paradójicamente dan una impresión de mayor seguridad, continúan ocurriendo (Pineda, 2017).

La Aviación del Ejército pese a haber incrementado sus políticas para dar un manejo apropiado de la seguridad aérea operacional y a partir de ahí tomar las mejores prácticas que permitan convertirse en una aviación con excelentes niveles de seguridad, ha tenido accidentes lamentables por errores humanos (División de Aviación Asalto Aéreo Ejército Nacional, 2018).

Según la DAVAA (2018), en los últimos cinco años un factor contribuyente para la ocurrencia de estos accidentes ha sido el grado de experiencia que tenían la mayoría de los pilotos al mando de las aeronaves siniestradas, dejando un inquietante cuestionamiento para la organización: ¿Por qué los pilotos de mayor antigüedad y experiencia no están desempeñando constantemente funciones de vuelo, recayendo el peso operacional en los pilotos que se encuentran adquiriendo tal experiencia?.

A continuación, presentaremos la estadística de los accidentes aéreos ocurridos en la Aviación del Ejército en los últimos cinco años, que han conllevado no solo a la pérdida significativa de vidas humanas, sino también a la pérdida de bienes por la destrucción de aeronaves y equipos asociados que difícilmente serán reemplazados ante la actual situación fiscal por la que atraviesa el país, afectando directamente la capacidad de movilidad y maniobra del Ejército Nacional.

Figura 2. Accidentes aéreos ocurridos en la DAVAA en los últimos cinco años



Nota: Elaboración propia a través de datos suministrados por la DAVAA (2018).

La administración del talento humano puede incidir en la ocurrencia de estos sucesos, ya que de no hacerse una incorporación exigente, una selección minuciosa de la asignación de los cargos de aviación y una conformación de tripulaciones donde la evaluación de los riesgos determine que son fuertes para el desarrollo de operaciones de vuelo, podría evitarse o por lo menos disminuir el impacto psicológico y económico producidos por los accidentes.

Tabla 2. Consecuencias humanas y económicas de los accidentes aéreos

Consecuencias humanas	Consecuencias económicas
<ul style="list-style-type: none"> • Pérdidas de personal que implica varios años reemplazar. • Moral baja del personal. • Problemas psicológicos. • Afectación de la imagen institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de nuevo presupuesto para el reemplazo u reparación de aeronaves. • Detrimento patrimonial. • Reemplazo o pérdida de material especial instalado en las aeronaves. • Indemnizaciones. • Pensiones. • Demandas a la Fuerza.

Nota: Elaboración propia.

Para contextualizar el impacto que genera un accidente aéreo, haremos un análisis de las consecuencias del accidente del helicóptero MI-17 de matrícula EJC-3393 (División de Aviación Asalto Aéreo Ejército Nacional, 2018), el cual el día 26 de junio del 2016 realizando una misión de reposicionamiento de aeronaves entre Carepa (Antioquia) y Tolemaida, entra en condiciones meteorológicas inadvertidas por malos procedimientos de la tripulación, impactando contra el terreno en el área general del municipio de Pensilvania, departamento de Caldas, cuyo desenlace fue la destrucción total de la aeronave, cuyo costo está estimado en dieciséis millones de dólares, mas el fallecimiento del siguiente personal, cuyo deceso acarrea así mismo unos costos pensionales y de indemnizaciones a la Fuerza:

Tabla 3. Personal fallecido accidente helicóptero MI-17 matrícula EJC-3393

Grado	CT	TE	SP	SV	SS	CP	C3	SLP	Total
Cantidad	03	01	01	02	02	01	01	06	17

Nota: Elaboración propia a través de datos suministrados DAVAA (2018).

Para calcular la incidencia económica de este accidente por concepto de liquidaciones y pensiones, se deben tener en cuenta las siguientes tablas para calcular los valores que deben ser asumidos por la nación por el fallecimiento de este personal.

Tabla 4. Reconocimiento prestacional Oficiales y Suboficiales

CALIFICACIÓN	ASCENSO PÓSTUMO	PENSIÓN DE SOBREVIVENCIA	COMPENSACIÓN POR MUERTE	CESANTÍAS
Combate	SI	SI	48 meses del total de haberes	Dobles
Misión del servicio	NO	SI	36 meses del total de haberes	Dobles
Simplemente actividad	NO	1 año escalafón	24 meses del total de haberes	Dobles

Nota: Elaboración propia basada en datos suministrados por el Decreto 4433 del 2004 (Diario Oficial, 2004)

Tabla 5. Reconocimiento prestacional Soldados Profesionales

CALIFICACIÓN	ASCENSO PÓSTUMO	PENSIÓN DE SOBREVIVENCIA	COMPENSACIÓN POR MUERTE	CESANTÍAS
Combate	NO	SI	NO	Sencillas
Misión del servicio	NO	SI	NO	Sencillas
Simplemente actividad	NO	1 año escalafón	NO	Sencillas

Nota: Elaboración propia basada en datos suministrados por el Decreto 4433 del 2004 (Diario Oficial, 2004, p. 44).

Tomando como referencia las tablas 4 y 5 relacionadas anteriormente, el valor aproximado por concepto de indemnizaciones cancelado por el Estado a los respectivos beneficiarios del personal fallecido en el accidente en cuestión, sin incluir los valores pensionales es el siguiente:

Tabla 6. Liquidaciones a beneficiarios personal fallecido accidente MI-17 EJC-3393

GRADO	CANTIDAD	VALOR INDIVIDUAL	VALOR TOTAL
Capitán	03	\$ 131.006.300,00	\$ 393.018.900,00
Teniente	01	\$ 89.555.880,00	\$ 89.555.880,00
Sargento Primero	01	\$ 60.068.424,00	\$ 60.068.424,00
Sargento Viceprimero	02	\$ 57.985.104,00	\$ 115.970.208,00
Sargento Segundo	02	\$ 57.007.824,00	\$ 114.015.648,00
Cabo Primero	01	\$ 55.511.914,50	\$ 55.511.914,50
Cabo Tercero	01	\$ 17.068.080,00	\$ 17.068.080,00
Soldados Profesionales	06	\$ 2.266.431,00	\$ 13.598.586,00
TOTAL	17		\$ 858.807.640,50

Nota: Elaboración propia basada en datos suministrados por la Dirección de Prestaciones Sociales del Ejército Nacional de Colombia (2018).

Después de analizar la consecuencias económicas que pueden generarse con ocasión de un accidente aéreo, se puede determinar que son bastante altas sin considerar que la mayoría de las familias después de acceder a las indemnizaciones y pensiones a lugar, buscan demandar al Estado por la pérdida de sus seres queridos. Así mismo se deben tener en cuenta que existen costos adicionales que no van a retornar a la Fuerza como son la aeronave y sus equipos asociados y el valor de la capacitación que el Ejército había invertido en la capacitación y entrenamiento de cada uno de estos hombres.

En tal virtud, se hace imperativo adoptar todas las medidas necesarias para poder reducir al máximo la ocurrencia de estos acontecimientos, dentro de las cuales está aprovechar de manera inmediata el recurso humano disponible del personal de pilotos que cuenta con la experiencia para el desarrollo de las operaciones aéreas de la División de Aviación Asalto Aéreo.

1.5. Análisis de costos en la contratación de personal civil para el cumplimiento de cargos de aviación

La Aviación del Ejército desde su reactivación en el año de 1995, ha requerido la contratación de personal civil para el cumplimiento de los diferentes cargos y procesos que conlleva la gestión de aviación, principalmente en las áreas de vuelo y mantenimiento aeronáutico. La proyección desde un comienzo era el reemplazo paulatino de este personal por Oficiales, Suboficiales y Soldados que a medida que adquirieran experiencia, pudieran ejercer estas labores de manera autónoma e independiente.

Veintitrés años más tarde, la planta de civiles y la contratación por la modalidad de prestación de servicios por el contrario ha aumentado, debido a la incapacidad por asumir completamente la operación de aviación con personal militar, obligando el compromiso de gran cantidad de recursos económicos (Trujillo, 2018).

A continuación presentaremos un análisis general de los motivos por los cuales se hace necesaria la contratación de personal civil para suplir cargos de aviación, mostrando a su vez los costos que por este concepto se han generado en un lapso determinado, haciendo énfasis en la contratación de pilotos y técnicos de mantenimiento aeronáutico.

1.5.1. Costos contratación personal de pilotos.

A pesar de que la Aviación del Ejército cuenta con una planta de pilotos en los diferentes equipos, existe una variedad de motivos que impiden su empleo en el desarrollo de operaciones de vuelo, habiendo la Fuerza invertido recursos económicos para su proceso de formación, capacitación inicial y recurrente.

Debido a que la dinámica operacional de las Fuerzas Militares no puede detenerse, el Ejército Nacional se ve obligado a hacer todas las gestiones necesarias para mantener en línea de vuelo su flota de aeronaves, a pesar de que esto comprometa una cantidad de recursos económicos para la contratación de pilotos civiles, tal y como se evidencia a continuación:

Tabla 7. Costos aproximados contratación personal de Pilotos año 2018

UNIDAD	CANTIDAD DE PILOTOS	CARGO DE VUELO	ASIGNACIÓN MENSUAL POR PILOTO	ASIGNACIÓN ANUAL POR PILOTO	VALOR TOTAL ANUAL
BAAV-1 Antonov-32	04	Pilotos al Mando	\$ 12.841.025,00	\$ 154.092.300,00	\$ 616.369.200,00
BAAV-1 Avión AC-6T	01	Piloto al Mando	\$ 9.453.446,00	\$ 113.441.352,00	\$ 113.441.352,00
BAAV-1 Avión AC-6T	03	Pilotos al Mando	\$ 9.453.446,00	\$ 113.441.352,00	\$ 340.324.056,00
BAAV-2 UH-60	01	Piloto Instructor	\$ 10.762.946,00	\$ 129.155.352,00	\$ 129.155.352,00
BAAV-3 MI-17	07	Pilotos al Mando	\$ 10.762.946,00	\$ 129.155.352,00	\$ 904.087.464,00
BAMAV-2 Mantenimiento UH-60	02	Pilotos de Pruebas	\$ 10.762.946,00	\$ 129.155.352,00	\$ 258.310.704,00
BAMAV-3 Mantenimiento MI-17	01	Piloto de Pruebas	\$ 10.762.946,00	\$ 129.155.352,00	\$ 129.155.352,00
BAMAV-4 Mantenimiento BELL	02	Pilotos de Pruebas	\$ 10.475.617,00	\$ 125.707.404,00	\$ 251.414.808,00
TOTAL	21				\$ 2.742.258.288,00

Nota: Elaboración propia con datos aproximados suministrados por el Departamento de Personal (2018)

Entre las causas más evidentes de esta problemática es la falta de disponibilidad operacional de los pilotos en grados de Oficiales Superiores, ya que debido a sus posiciones de liderazgo y cargos administrativos no pueden apoyar sino eventualmente las operaciones de vuelo de la

DAVAA. Esto incluye a los Oficiales que se encuentran fuera del Sistema de Aviación, en unidades tales como el Ministerio de Defensa, Comando del Ejército, Divisiones territoriales, Fuerzas de Tarea, etc.

Así mismo, se debe considerar la cantidad de oficiales de grado Mayor que año tras año salen a curso de ascenso en la Escuela Superior de Guerra y los mayores que se encuentran nombrados como Ejecutivos y Segundos Comandantes de unidades tácticas tanto del sistema de aviación como de otros sistemas del Ejército Nacional.

1.5.2. Costos contratación personal de mantenimiento.

La Brigada de Aviación No. 32 Apoyo y Sostenimiento, es la encargada de efectuar el mantenimiento de la flota de aeronaves y equipos aeronáuticos de la Aviación del Ejército (Rivera, 2013). De acuerdo a la programación anual de mantenimiento, se ha convertido en una constante de que el personal militar especializado para cumplir estas labores no es suficiente, haciendo necesaria la adquisición de horas de mantenimiento, dentro de los estándares de calidad exigidos, con operarios calificados en mantenimiento de aviación y mantenimiento intermedio, con experiencia en los diferentes tipos de aeronaves y así poder mantener en un óptimo porcentaje de alistamiento la flota de aeronaves del Ejército Nacional (Trujillo, 2018).

El personal militar que se desempeña como técnico de mantenimiento, debe cubrir las necesidades del mantenimiento programado, no programado (contingencias), daños en batalla, labores administrativas y adicionalmente, debe asistir como tripulantes de las aeronaves en el desarrollo de las diferentes operaciones de la Aviación del Ejército en el territorio nacional; por tal motivo, ha sido constante la necesidad de contratar horas de mantenimiento para poder mantener una adecuada disponibilidad operacional de las aeronaves.

El proceso de certificación y preparación del personal de Suboficiales técnicos en mantenimiento aeronáutico del Ejército, para garantizar su idoneidad y capacidad como mecánicos autorizados para realizar este tipo de mantenimiento es de aproximadamente dos (02) años, y a pesar de la previsión que tiene la División de Aviación Asalto Aéreo para atender esta necesidad, la afectación por variables como son las vacaciones, cursos en el exterior, cursos de ley, operaciones de vuelo, retiros voluntarios de la Fuerza, entre otras situaciones, impiden mantener el personal necesario y suficiente para efectuar las labores de mantenimiento aeronáutico, déficit de personal que hace necesaria la contratación de los servicios de mantenimiento, como se muestra a continuación:

Tabla 8. Costos anuales contratación personal de mantenimiento aeronáutico DAVAA

EQUIPO	2013	2014	2015	2016	2017	TOTAL
AVIONES	-	-	-	-	-	-
UH-60	7.683.820.451,30	7.396.993.989,09	2.934.014.670,00	1.000.000,00	4.530.648.929,85	22.546.478.040,24
MI-17	-	2.753.939.435,00	1.817.000.000,00	4.427.436.245,58	2.155.700.290,35	11.154.075.970,93
BELL	-	-	1.301.876.657,62	2.375.950.000,00	2.514.012.072,00	6.191.838.729,62
BAEMA	-	-	-	1.000.000,00	1.380.358.428,60	1.381.358.428,60
TOTAL	7.683.820.451,30	10.150.933.424,09	6.052.891.327,62	6.805.386.245,58	10.580.719.720,80	41.273.751.169,39

Nota: Elaboración propia con datos suministrados por el Sistema Integrado de Información Financiera (Minhacienda, 2018).

1.6. Administración de personal en la Aviación del Ejército en la actualidad

La División de Aviación del Ejército en la actualidad está conformada por 05 Unidades Operativas Menores y 27 unidades tácticas; aunque la Escuela de Aviación del Ejército se encuentra bajo el mando del Centro de Educación Militar CEMIL, mantiene una estrecha relación con la DAVAA, ya que es la encargada de la capacitación, entrenamiento y especialización del personal de Oficiales, Suboficiales y soldados de la Aviación del Ejército, proyectando el arma de Aviación al profesionalizar el talento humano e incrementar la capacidad de la fuerza, para la defensa de la seguridad, independencia y soberanía nacional (Escuela de Aviación del Ejército, 2018).

Cuenta con una flota de helicópteros y aviones, conformada por veintiséis aeronaves de ala fija, cincuenta y cuatro helicópteros UH-60, veintiún helicópteros MI-17, quince helicópteros UH-1N y veinticuatro helicópteros HUEY-II, para un total de ciento cuarenta aeronaves. Estas aeronaves están dispuestas para el desarrollo de operaciones conjuntas, coordinadas, combinadas e interagenciales, que permiten integrar las capacidades del Ejército con cada una de las otras Fuerzas, brindando movilidad eficaz para el desplazamiento de tropas que permitan hacer presencia en todo el territorio y contribuyen a la estabilidad del orden público nacional.

En cuanto a recurso humano se refiere, la Aviación del Ejército posee actualmente personal militar y civil. Según datos del Departamento de Personal de la División de Aviación Asalto Aéreo (2018), a fecha 25 de Abril de 2017 tiene a su cargo 781 Oficiales, 1.560 Suboficiales, 2.408 Soldados Profesionales, 656 Soldados y 139 Civiles, para un total de 5.544 efectivos. Es importante detallar que este dato no incluye al personal civil contratado por prestación de servicios que labora en las diferentes áreas de aviación, especialmente en el mantenimiento de las aeronaves.

Si se compara, la cantidad de personal versus el número de aeronaves con que cuenta la DAVAA, se llegaría a una rápida conclusión de que esta proporción es desequilibrada. Esto hace necesario un análisis profundo de la situación de personal, lo cual se pretende con la realización del presente trabajo, buscando establecer los cuellos de botella y a su vez las oportunidades de mejora en la administración de personal, optimizando los recursos y redundando en una mejora continua de procesos y procedimientos, incrementando a su vez los niveles de seguridad y confiabilidad en la Aviación del Ejército.

2. Gestión Humana por Competencias y Modelo de Clasificación por Especialidades

MOCE en la Aviación del Ejército

En el marco de la investigación se ha planteado la necesidad de revisar las competencias del personal que ejerce los diferentes cargos en la Aviación del Ejército, entendiendo que existe un Modelo de Clasificación por Especialidades (MOCE), encargado de optimizar el perfil de cada persona, permitiéndole ocupar un cargo preciso de acuerdo a sus capacidades.

De este modo el Ejército Nacional tiene como promesa asegurar la “transparencia, honestidad y la eficiencia”, en los procesos de transformación y mejoramiento continuo del manejo de personal y por ello, de la efectividad en los procesos internos de la institución (Comando Personal Ejército Nacional, 2017).

Para tratar esta temática se abordaran aspectos tales como la gestión por competencias, el modelo de competencias del Ejército Nacional y el modelo de clasificación por competencias, analizando su pertinencia en la Aviación del Ejército.

2.1. Gestión por competencias

La gestión por competencias es una herramienta fundamental para optimizar los recursos técnicos y humanos en los cuales la Fuerza ha realizado una inversión, y que sumado a la experiencia y el conocimiento puede generar mayor valor de efectividad en los diferentes procesos de la aviación militar. Por ende, cuando se refiere a la gestión por competencias, se hace alusión a las capacidades más que a los recursos. De acuerdo con (González, 2000), las capacidades son el resultado de la interacción, la cooperación y la toma de decisiones dentro de un sistema. Pueden ser fuentes de habilidades distintivas, coordinando recursos comunes que crean las fortalezas requeridas en una organización para lograr condiciones de calidad e innovación.

Sin duda, este es un modelo de dirección estratégica basado en la gestión por competencias y en el cual se requiere que la organización defina desde un primer momento lo que quiere ser, lo que hace y lo que está en capacidad de hacer en un futuro. Por su parte, (Bueno y Morcillo, 1990) argumentan que en la gestión por competencias (competitividad) están presentes tres elementos básicos que deben interactuar; para ellos no hay buenas tecnologías sino que existen personas para sacarles provecho, al igual que no se pueden disponer de personas competentes (que requieren de una inversión económica y cognitiva), sino que existe una estructura organizativa definida.

Figura 3. Gestión por competencias



Nota: La diferencia viene marcada por la naturaleza de las competencias que van a conformar las de carácter esencial (Bueno y Morcillo, 1990).

Del mismo modo (Cuesta, 2010) define la gestión por competencias como la determinación de las competencias laborales exigidas por los diferentes cargos, de modo que el desempeño de las personas en los mismos sea exitoso. Mientras que Nagles (2005), plantea que el conocimiento cumple un papel fundamental en el éxito de las organizaciones de hoy, donde la gestión por competencias es una consecuencia positiva de la gestión del conocimiento, visto que es la que permite el desarrollo de diferentes capacidades. Sin embargo, esta perspectiva plantea la competencia en un segundo plano, pues considera que esta es una virtud del conocimiento, lo cual conserva coherencia si se reconoce que los saberes son la base de las aptitudes de cualquier

persona. Las competencias están vinculadas a lo que causa rendimiento superior en un trabajo y no a la evaluación de las características de una persona (McClelland, 1968).

Con todo lo anterior, se pretende demostrar que el auge de la gestión por competencias, ha pasado de perfilar los cargos por funciones a hacerlo por capacidades. Por ello desarrollarlas, es uno de los aspectos más importantes de las organizaciones en la actualidad y repercute en el rendimiento y eficiencia de las compañías.

El desarrollo de competencias según Escobar (2005) es el conjunto de actividades ligadas a comportamientos objetivos, cuyo entrenamiento es guiado y supone la evolución de una persona en el perfil del rol que ocupa, y por lo tanto, el progreso de su desempeño.

2.2. Modelo de competencias del Ejército Nacional

Según lo referenciado en el Manual de Gestión Humana por Competencias, existe un modelo basado en los comportamientos y funciones de las personas que se divide en las competencias organizacionales, competencias directivas y de gestión (Ejército Nacional de Colombia, 2013). A continuación se mencionará lo que significan y cómo influyen en la gestión por competencias para optimizar los recursos y objetivos de la institución.

2.2.1. Competencias organizacionales.

Son aquellas habilidades que debe tener todo el personal que integra la Fuerza, desde Soldados hasta Generales, para obtener el cumplimiento de los fines estratégicos de la institución (Ejército Nacional de Colombia, 2013). En el caso de Ejército Nacional las capacidades definidas son las siguientes:

Tabla 9. Competencias organizacionales según Manual de Gestión Humana por Competencias

Compromiso con la Institución	Actuar conforme a los principios y valores de la Institución, mostrar interés y orgullo por pertenecer a ella y por mejorar la capacidad de respuesta, efectividad e imagen del Ejército. Esto implica acatar las normas, optimizar los recursos e identificar aspectos que pueden mejorarse.
Adaptabilidad	Trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones; adaptarse fácilmente a diversos entornos geográficos y grupos o personas muy diferentes. Implica aceptar rápidamente los cambios.
Orientación al servicio	Dedicar su esfuerzo a conocer las necesidades y solicitudes de los demás (Comunidad, Personal de la Fuerza), con la intención de satisfacer sus necesidades y expectativas, con el fin de afianzar sus relaciones con los demás y consolidar la imagen de la Institución
Búsqueda de resultados	Realizar esfuerzos en forma consistente para lograr los resultados esperados según la Misión de la Unidad, ejecutando su trabajo de acuerdo con los estándares de excelencia establecidos. Implica diseñar y adoptar medidas para superar los obstáculos y no darse por vencido ante las dificultades.
Comunicación efectiva	Expresar ideas en forma clara y precisa, tanto en forma verbal como escrita, escuchar y validar los mensajes y obtener con efectividad la información que requiere. Implica compartir información clave con las demás áreas o personas.
Trabajo en equipo	Trabajar en forma coordinada y armónica, colaborar con otras personas para lograr objetivos comunes. Implica conocer las fortalezas y debilidades de los miembros y actuar en forma complementaria e interdependiente para aprovechar los recursos del equipo.
Desarrollo personal	Realizar esfuerzos permanentes para lograr su crecimiento personal y desarrollo integral, mantenerse actualizado en los asuntos relacionados con su trabajo y aprovechar las oportunidades de capacitación y desarrollo.

Nota: Recuperado de (Ejército Nacional de Colombia, 2013)

Para las anteriores competencias se definieron cuatro niveles de acuerdo al cargo y grado de responsabilidad esperado. En el primer nivel se encuentran los soldados profesionales, en el segundo nivel están los suboficiales, en el tercer nivel se relacionan los Oficiales subalternos y por último, en el cuarto nivel se referencian a los Oficiales superiores y Generales de la República.

2.2.2. Competencias directivas.

Este tipo de capacidades deben ser asumidas por los Oficiales y Suboficiales que tienen personal a cargo o ejercen mando. Es muy importante tener en cuenta que el desarrollo de estas habilidades les permite de manera efectiva su misión gerencial (Ejército Nacional de Colombia, 2013).

Tabla 10. Competencias directivas según el Manual de Gestión Humana por Competencias

Liderazgo	Influir con efectividad en sus equipos de trabajo, para comprometerlos en el logro de los objetivos de la Institución. Proyectar una imagen positiva de sí mismo y del área bajo su cargo.
Planeación y control	Determinar con claridad los objetivos que se quieren lograr y los planes de acción con la especificación de los responsables, plazos y recursos requeridos. Implica fijar prioridades, ejecutar las acciones en forma organizada y hacer seguimiento y control para asegurar el logro de los resultados.
Conducción de grupos	Mostrar la dirección de los esfuerzos y coordinar con efectividad la labor de los miembros de su equipo de trabajo para lograr los resultados. Motivar, evaluar y orientar al equipo para que trabajen con autonomía y responsabilidad y logren un buen desempeño.
Solución de problemas	Analizar las situaciones, buscar información relevante que permita diagnosticar posibles causas de los problemas, elegir la solución más adecuada entre varias alternativas y garantizar su ejecución. Incluye actuar con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes para cumplir los retos que afronta la Institución y asumir la responsabilidad directa de hacerlo.
Desarrollo de personas	Fomentar el aprendizaje y desarrollo de sus subalternos, mediante el análisis de sus características individuales. Implica alentar en forma permanente el aprovechamiento de las oportunidades de mejoramiento de sus habilidades y conocimientos y gestionar los recursos necesarios.
Administración de recursos	Manejar en forma óptima los recursos de la Institución (Humanos, Administrativos y Financieros). Implica evaluar la racionalidad de su uso y ejercer un adecuado control para garantizar el cumplimiento de las misiones asignadas.

Nota: Todas estas competencias tienen cuatro niveles de acuerdo a las exigencias que debe asumir el militar dependiendo sus responsabilidades de mando y a su vez, son los comportamientos esperados de acuerdo al grado (Ejército Nacional de Colombia, 2013).

2.2.3. Competencias de gestión.

Este tipo de competencias son aplicadas a los diferentes cargos de Oficiales y Suboficiales, y tienen que ver con el buen desempeño laboral en pro de las funciones que se estén realizando. En este punto se identificaron tres niveles de acuerdo a la complejidad de los cargos: básico, intermedio y superior (Ejército Nacional de Colombia, 2013). A continuación se relacionan algunas competencias identificadas:

Tabla 11. Competencias de gestión según el Manual de Gestión Humana por Competencias

Administración del tiempo	Mostrar criterio para establecer prioridades en la ejecución de las funciones, optimizar el tiempo personal y de su equipo de trabajo.
Análisis numérico	Manejar datos numéricos con facilidad. Implica su análisis, organización y presentación (ejemplo datos financieros y estadísticos).
Autocontrol	Mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o bajo condiciones de estrés.
Búsqueda de información	Mostrar curiosidad de saber más sobre cosas, temas o personas. Implica ir más allá de las preguntas de rutina o de los asuntos requeridos normalmente en el trabajo. Igualmente implica profundizar o presionar para conseguir la información más exacta, resolver discrepancias a través de preguntas, acudir al entorno en búsqueda de oportunidades o información que pueda ser útil para el futuro.

Construcción de relaciones	Establecer relaciones interpersonales constructivas con todo tipo de personas, dentro y fuera de la Institución. Crear o mantener relaciones o redes de contactos con gente que es o puede ser útil para el logro de las metas Institucionales. Implica generar redes, conseguir recursos, desarrollar contactos relevantes internos o con el entorno.
Dirección de proyectos	Liderar la definición, desarrollo e implementación de un proyecto o programa con objetivos, etapas, resultados e indicadores claramente definidos. Implica la venta de éste y la consecución de apoyo para su exitosa ejecución.
Flexibilidad	Entender y valorar posturas o puntos de vista diferentes, o bien adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera. También implica cambiar o aceptar sin problemas los cambios en la propia Organización o en las responsabilidades del puesto de trabajo.
Iniciativa	Actuar en forma proactiva para buscar nuevas oportunidades y formas de solucionar los problemas. Implica aportar ideas y métodos prácticos e innovadores que optimicen el desarrollo del trabajo y faciliten el manejo de situaciones que se pueden presentar en el futuro.
Innovación	Generar ideas y métodos prácticos e innovadores que faciliten y optimicen el desarrollo del trabajo.
Manejo de información	Generar información confiable y en forma oportuna, de acuerdo con los requerimientos de las demás áreas. Implica asegurar la calidad, precisión y seguridad de la información que maneja.
Negociación	Lograr acuerdos de mutuo beneficio para las partes, mediante la identificación de los intereses, el intercambio de información, la utilización de argumentos persuasivos y la flexibilidad en las propuestas.
Pensamiento analítico	Entender una situación desglosándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye ver y organizar las partes de un problema o situación en forma sistemática, realizando continuamente comparaciones entre sus diferentes aspectos y detalles. Identificar las relaciones causa – efecto de los eventos.
Pensamiento estratégico	Conocer el entorno, entender las tendencias políticas y socio económicas y anticipar las consecuencias para la Institución. Implica contribuir a formular la mejor respuesta estratégica para afrontar con éxito los retos que tiene la Institución Hacer contribuciones a la formulación de estrategias que permitan alcanzar los objetivos de la organización.
Tolerancia a la presión	Actuar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos en situaciones de alta presión o para concretar acciones y decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, a lo largo de jornadas prolongadas y con mucho estrés.

Nota: Recuperado de (Ejército Nacional de Colombia, 2013).

Según Armstrong (2014) y Noe (2006) las empresas en el mundo están implementando desde su área de recursos humanos, la gestión por capacidades, como una de las estrategias para obtener los propósitos esperados y ser exitosos en el medio. Por ende, para el caso del Ejército Nacional, Institución de carácter estatal, dicho lineamiento es clave para lograr una gerencia pública efectiva basada en el aprovechamiento de su capital humano como eje indispensable para su proyección en Colombia y frente a otros países del mundo.

La elaboración del Manual de Gestión Humana por Competencias es un primer acercamiento para reconocer e investigar sobre la proyección que esta implementación gerencial representa en

la Institución; ahora lo que sigue es aplicarla y darle sostenibilidad en el tiempo, logrando ser incorporada por sus miembros, Comandantes e incluso, siendo interiorizada desde la academia militar. Entender que la inversión económica que hace una organización en capacitar y perfeccionar a sus colaboradores, es una oportunidad para alcanzar las metas esperadas y con el tiempo, lograr que pueda pasar de ser un saber individual a uno colectivo, es decir, lograr que los nuevos miembros reciban esta transferencia de conocimiento y así potencializar las capacidades que con el tiempo, la Fuerza ha ido construyendo a partir del trabajo de su personal.

2.3. Modelo de Clasificación por Especialidades (MOCE)

Es una herramienta que permitirá optimizar las capacidades del personal del Ejército Nacional, utilizando una codificación estructurada de los perfiles la cual tiene como objetivo recrear en tableros inteligentes la información del personal perteneciente a la Fuerza, en tiempo real, teniendo como referencia la información registrada en el Sistema de Información de Talento Humano SIATH (Comando Personal Ejército Nacional, 2016). Esta herramienta le permitirá al mando clasificar al personal de acuerdo a su especialidad, además de favorecer la toma de decisiones, teniendo disponible de manera actualizada e inmediata la información de los efectivos con que cuenta la Fuerza.

2.3.1. Codificación para la definición del código MOCE.

Consiste de la siguiente división: Código MOCE básico distribuido en cuatro campos y el código MOCE dinámico, distribuido en tres campos (Dirección de Personal Ejército Nacional de Colombia, 2016).

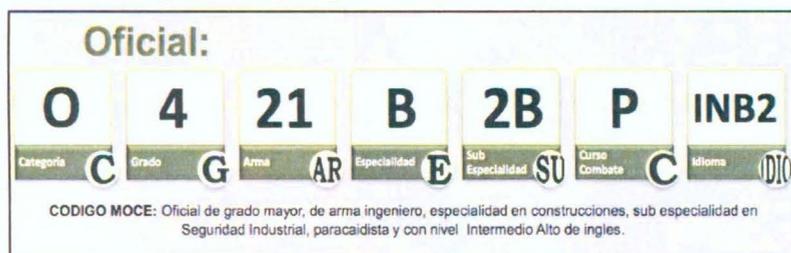
Figura 4. Esquema código MOCE



Nota: Recuperado de (Dirección de Personal Ejército Nacional de Colombia, 2016).

Al agruparse estos campos, conforman un código que representa al Oficial y Suboficial, el cual permitirá identificarse de acuerdo a su especialidad, como se representa a continuación:

Figura 5. Ejemplo código MOCE Oficiales



Nota: Recuperado de (Dirección de Personal Ejército Nacional de Colombia, 2016).

Para poder mantener actualizada la información en el Sistema de Información de Talento Humano SIATH, es primordial que los Oficiales y Suboficiales realicen esta tarea, con el apoyo de los encargados de las oficinas de personal en cada una de las unidades.

2.3.2. Aplicación del código MOCE en el arma de Aviación.

El Comando de Personal del Ejército Nacional tiene establecida la siguiente codificación por especialidades y subespecialidades para el arma de aviación.

Figura 6. Codificación MOCE para el arma de aviación

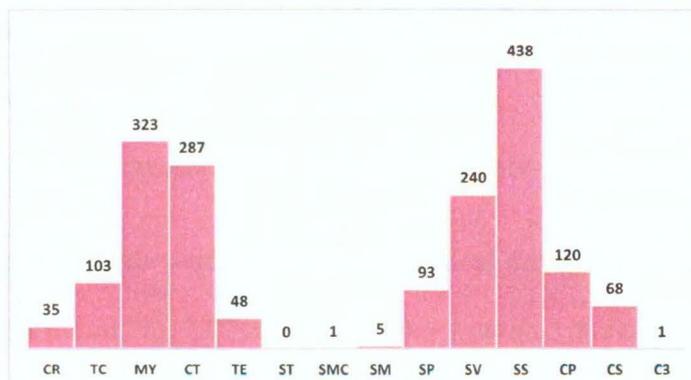
CÓDIGO DEL ARMA DE AVIACIÓN 16			
ESPECIALIDADES	CÓDIGO	SUBESPECIALIDADES	CÓDIGO
VUELO	A	ALA ROTATORIA	7A
		ALA FIJA	7B
APOYO OPERACIONES	B	SISTEMA MULTIMISIÓN DE AERONAVES REMOTAMENTE TRIPULADAS	7C
		SERVICIO DE TRÁNSITO AÉREO	7D
		SERVICIO DE SALVAMENTO Y EXTINCIÓN DE INCENDIOS	7E
		EQUIPO DE SUPERVIVENCIA PARA LA AVIACIÓN	7F
		ARMAMENTO AÉREO	7G
		PERSONAL ELECTRÓNICO PARA LA SEGURIDAD DE TRÁNSITO AÉREO	7H
		SERVICIO DE INFORMACIÓN AERONÁUTICA, COMUNICACIONES Y METEOROLOGÍA	7I
		COMBUSTIBLES DE AVIACIÓN	7J
		DESPACHO AERONÁUTICO	7K
		SEGURIDAD OPERACIONAL	7L
		BÚSQUEDA Y RESCATE EN COMBATE	7M
		EQUIPO TERRESTRE DE APOYO AERONÁUTICO	7N
LOGÍSTICA AVIACIÓN	C	ABASTECIMIENTO DE AVIACIÓN	7O
MEDICINA AVIACIÓN	D	MANTENIMIENTO DE AVIACIÓN	7O
		MEDICINA DE AVIACIÓN	7P

Nota: Elaboración propia a través de datos suministrados por el Oficial de Talento Humano Aviación COPER (2017).

En la actualidad, según afirma el Oficial de Talento Humano Aviación COPER, la estructura piramidal que se debería mantener dentro del arma de Aviación esta totalmente desbalanceada, ya que como ocurre en toda organización jerárquica, su base debe estar conformada por la mayor cantidad de efectivos que a su vez está constituido por el personal de menor antigüedad y su ápice debe estar integrado por las personas de mayor jerarquía y liderazgo (Fragoso, 2018).

En la siguiente figura, se puede observar como en el caso de los Oficiales existe mayor cantidad de oficiales superiores en comparación con oficiales subalternos. En los suboficiales, existe mayor población en los grados de sargentos en comparación a los grados de cabos.

Figura 7. Personal de Oficiales y Suboficiales del arma de aviación



Nota: Elaboración propia a través de datos suministrados por el Oficial de Talento Humano Aviación COPER (2018).

Una consideración que se debe tener en cuenta al momento de analizar la gráfica anterior, es que existe personal al interior del sistema de aviación que ya cuenta con especialidad aeronáutica y aún pertenece a sus armas originarias, creando un conflicto con el modelo de clasificación por especialidades.

Así mismo, una cantidad de Oficiales y Suboficiales del arma de aviación se encuentran fuera del sistema, desarrollando labores diferentes a sus especialidades aeronáuticas, factores que hacen parte de la problemática que enfrenta la División de Aviación Asalto Aéreo por el déficit de personal para cumplir funciones de vuelo, apoyo a operaciones, logística y medicina de aviación.

Tabla 12. Situación personal de Oficiales y Suboficiales del arma de aviación

UNIDADES	OFICIALES	SUBOFICIALES	TOTAL
Educación	117	57	174
Maniobra (Unidades de Aviación)	377	655	1032
Apoyo y Servicios para el Combate	67	95	162
Otras Unidades Tácticas Operacionales	02	03	5
Unidades Especiales	00	01	1
Estados Mayores / Otras Organizaciones	232	138	370
Apoyo de Combate	00	06	6
Batallones de Operaciones Terrestres	01	11	12
TOTAL	796	966	1762

Nota: Elaboración propia a través de datos suministrados por el Oficial de Talento Humano Aviación COPER (2018).

Aproximadamente un 42% del personal que conforma el arma de aviación se encuentra desarrollando funciones diferentes a sus especialidades, evidenciando que al no aplicar eficientemente el MOCE, la administración del talento humano se ejecuta de manera irregular.

2.3.3. Comparación de perfiles y aplicación ideal del código MOCE.

El Batallón de Transportes No. 2 “Teniente Coronel Antonio Cárdenas”, con sede en el Fuerte Militar de Tolemaida, tiene la misión de suministrar apoyo en transporte terrestre de carga y personal a las Unidades ubicadas al sur occidente del país, optimizando recursos, distancias y

tiempo en las líneas de abastecimiento, aumentando la capacidad de movilidad terrestre del Ejército Nacional (Ejército Nacional de Colombia, 2015).

Empleando el Modelo de Clasificación por Especialidades MOCE para la selección del Oficial que cumpla con el perfil y las competencias requeridas para desempeñarse como comandante de esta unidad, la codificación ideal sería la siguiente:

Figura 8. Ejemplo código MOCE ideal Comandante BATRA-2



Nota: Elaboración propia a través de datos suministrados por el MOCE.

En la actualidad, esta Unidad se encuentra comandada por un señor Oficial que de acuerdo al Modelo de Clasificación por Especialidades no cuenta con el perfil requerido, dejando en evidencia que no se está haciendo un empleo efectivo de la herramienta al momento de efectuar la selección adecuada del personal, como se muestra a continuación:

Figura 9. Código MOCE actual Comandante BATRA-2



Nota: Elaboración propia a través de datos suministrados por el MOCE.

Este es tan solo uno de los casos en donde por disposición del Comando superior han sido nombrados Oficiales de Aviación como Comandantes de Unidades Tácticas de otros sistemas

como Logística y Educación, quienes han asumido el reto de sacar adelante este desafío, pero con un grado de complejidad alto. Evidentemente esto no solo afecta el sistema de aviación sino también el sistema al cual ingresa este Oficial a efectuar su labor.

Ahora bien, el Ejército ha preparado a los Oficiales en sus distintos cursos de ascenso para asumir diferentes cargos, pero en definitiva si se quiere llegar a tener un Ejército de Especialistas, este procedimiento debe ser omitido e implementarse completamente el Modelo de Clasificación por Especialidades MOCE.

3. Estrategias para mejorar la administración de personal en la Aviación del Ejército

Posterior a haber analizado los motivos que conllevan a que no se efectúe un acertado manejo del talento humano en la Aviación del Ejército y haber abordado temas al respecto tales como la gestión por competencias, el modelo de competencias del Ejército Nacional y la aplicación del Modelo de Clasificación por Especialidades MOCE, nos permitimos proponer una serie de estrategias para optimizar la administración de personal en la División de Aviación Asalto Aéreo, haciendo un enfoque por capacidades, competencias y especialidades, que de seguro permitirán potencializar el manejo del recurso humano en el arma de aviación.

3.1. Realización CRE-i de Personal para el arma de Aviación

Bajo el entendimiento de que el manejo del talento humano soporta las demás áreas funcionales de la aviación, impactando de forma definitiva en el éxito o fracaso de la Organización, y que en la actualidad, tal afectación está interviniendo en los demás procesos, se hace necesario convocar un Comité de Revisión Estratégica e Innovación CRE-i, exclusivamente para detectar problemas en la administración de personal, identificar oportunidades de mejora y proveer al Comando superior estrategias y recomendaciones de solución.

Este análisis debe hacerse de manera detallada, ya que si bien durante los dos CRE-i desarrollados por la DAVAA en los años 2013 y 2016 se construyeron unas excelentes herramientas para optimizar este proceso, ambos ejercicios se centraron en el Modelo de Gestión Humana por Competencias y a nuestro concepto, esta temática debe ser abordada de manera más profunda, llegando incluso a individualizar a la totalidad de los miembros de la organización. En tal virtud, proponemos los siguientes aspectos a tener en cuenta para la realización de este ejercicio:

- El Director del CRE-i debe ser el Oficial más antiguo del arma de aviación, al cual el Comando de la DAVAA debe prestarle todos los apoyos a que haya lugar en cuanto a información, personal y recursos.
- Se deben nombrar a los Oficiales más antiguos de cada especialidad de aviación (vuelo, apoyo a operaciones, logística y medicina de aviación), como encargados de cada subcomité.
- Se deben seleccionar expertos del sistema de aviación, idóneos en los temas afines a la administración de personal, los cuales deben incluir pero no limitarse a medicina de aviación, psicología, jurídica, talento humano, organización, instrucción y entrenamiento, para establecer los lineamientos del trabajo a desarrollar. Así mismo, se deben convocar expertos de cada área funcional del sistema de aviación, que conozcan la problemática de cada una de sus subespecialidades y a su vez, tengan acceso a información privilegiada que permita hacer un estudio juicioso de la temática en cuestión.
- Es vital que el personal anteriormente mencionado sea retirado temporalmente de sus funciones habituales, para poder desempeñarse exclusivamente en el desarrollo de este ejercicio metodológico. Así mismo, se debe destinar un lugar aislado totalmente del ambiente cotidiano de aviación, con el fin de garantizar que el personal participante no sea requerido para desarrollar trabajos ajenos a la naturaleza del CRE-i.
- Se debe solicitar el apoyo del Comando de Personal para temas relacionados con gestión humana tales como cargas laborales, funciones y perfiles, selección e inducción del personal, gestión del desempeño, evaluación del desarrollo y mantenimiento y motivación. Así mismo, es indispensable la asesoría en temas especializados tales como traslados, ascensos, altas y bajas, ausencias laborales, cursos, carrera administrativa, comisiones en el

exterior, presupuesto, nómina, jurídica, registro penal y disciplinario, historias laborales y junta clasificadora, medicina laboral, familia y bienestar y prestaciones sociales.

- Ya dentro de la metodología del CRE-i se debe analizar inicialmente que personal activo dentro del Ejército Nacional ha recibido capacitación aeronáutica en Colombia o en el exterior y posterior a ello, determinar en que unidades se encuentran laborando, identificando si ejercen o no funciones correspondientes a las especialidades en las cuales fueron capacitados y de caso contrario, determinar el porqué no se encuentran cumpliendo funciones de acuerdo a sus capacitaciones aeronáuticas.
- Una vez se tenga la relación minuciosa de todo el personal del Ejército Nacional bien sea del arma de aviación o de las otras armas pero con formación aeronáutica, unidad actual y en el caso de no estar ejerciendo sus labores por especialidades, analizadas las razones porque no lo están haciendo, se puede iniciar a desarrollar la metodología CRE-i, ya que este es el punto de partida que puede abrir aún más el horizonte de la problemática de la administración de personal en la Aviación del Ejército.
- El personal designado para integrar el CRE-i deberá adelantar un seminario de inducción el cual incluirá, sin limitarse a estos, temas como metodología de la investigación, gramática, redacción de textos, manejo de ayudas informáticas y los que el Director del CRE-i y cada uno de los Directores de Ciclo estimen convenientes.
- El CRE-i debe contar con el apoyo de un asesor metodológico que brinde los lineamientos para el desarrollo del ejercicio. La metodología a emplearse debe estar alineada con la establecida por la Jefatura de Estado Mayor de Planeación y Políticas del Ejército Nacional.

- Una vez finalizado en CRE-i de personal, este debe ser ampliamente difundido en todos los niveles, al igual que se deben configurar los mecanismos de implementación, cumplimiento y seguimiento de las iniciativas, planes, directivas, entre otros, que sean constituidas posterior a este ejercicio metodológico, gestionando además con el Comando de Personal las situaciones subsiguientes con el personal requerido por la División de Aviación Asalto Aéreo.
- Todos los documentos emanados del CRE-i deben ser implementados por intermedio de la Jefatura de Estado Mayor de Planeación y Políticas para que no se constituyan únicamente en políticas aisladas de la División de Aviación sino que se conviertan en lineamientos institucionales de obligatorio cumplimiento, cuya omisión tenga repercusiones disciplinarias e incluso penales, para que así tengan el impacto deseado en beneficio de la institución.

3.2. Reorganización estructura organizacional División de Aviación Asalto Aéreo

En el primer capítulo se evidenció la manera como la Aviación del Ejército pasó de estar constituida en sus inicios por un destacamento aéreo conformado por un puñado de hombres y una escasa cantidad de aeronaves a convertirse en la actualidad en la Unidad Operativa Mayor más grande del Ejército Nacional. Tal evolución ha obligado a cambios en su estructura organizacional, pero lo impactante es que se ha comprometido su esencia, que sin lugar a dudas lo constituyen las operaciones de aviación.

En tal virtud, es recomendable que el Comando del Ejército Nacional estudie la posibilidad de verificar si realmente la DAVAA debe tener dentro de sus áreas misionales la lucha contra el narcotráfico y la minería ilegal. Al constituirse estos dos fenómenos de criminalidad en el foco de atención operacional, la gestión de aviación pasa a ocupar un segundo plano, haciendo que se

pierda el enfoque para el cual fue creada la Aviación del Ejército, que es proveer la movilidad táctica a las demás unidades de las Fuerzas Militares en el desarrollo de sus operaciones. Así las cosas, la Brigada Especial Contra el Narcotráfico y la Brigada Contra la Minería Ilegal deberían pasar a conformar otra Unidad Operativa Mayor dentro de la Jefatura de Estado Mayor de Operaciones, permitiendo que la División de Aviación Asalto Aéreo enfoque sus esfuerzos en garantizar aeronaves y tripulaciones listas para el desarrollo de operaciones militares.

Por otra parte, la actual estructura de las Brigadas de Aviación en vez de constituir una sinergia entre entrenamiento, apoyo, sostenimiento y operaciones, ha creado una serie de brechas en las cuales la mayoría de las acciones o decisiones tomadas al interior de cada una de estas brigadas, tiene una afectación directa en los procesos que adelantan las otras, y no se evidencia una articulación adecuada en estos aspectos por parte de la DAVAA.

Esto se ve reflejado en aspectos tales como disponibilidad de personal para operaciones, cumplimiento de requisitos de los programas de entrenamiento, alistamiento operacional de aeronaves y equipos, etc. Una de las posibles estrategias a estudiar es la viabilidad de organizar las Unidades Operativas Menores de acuerdo a la especialidad (aviones, helicópteros UH-60, helicópteros MI-17, helicópteros BELL y apoyo a operaciones), para que en cabeza de un solo comandante recaigan las responsabilidades de entrenamiento, operaciones y mantenimiento, con el propósito de potencializar cada equipo de combate y subespecialidad aeronáutica, mejorando la administración de los recursos humanos y materiales de la institución. Cabe aclarar que se mantendría la organización de los Batallones de Movilidad y Maniobra de Aviación en apoyo a las Divisiones, pero solo con funciones de enlace, coordinación y planeamiento.

3.3. Mejorar los procesos de selección e incorporación

Los integrantes de la Aviación del Ejército en su mayoría han pertenecido a las diferentes armas del Ejército Nacional, teniendo prácticamente en su totalidad experiencia en combate. Esto obedece a que la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” no gradúa Oficiales del arma de aviación, bajo la premisa de que es necesario que el Oficial conozca inicialmente los procesos normales del Ejército, adquiera conciencia, madurez y experiencia y de esta manera, una vez forme parte del sistema de aviación, desarrolle su trabajo con la comprensión y el profesionalismo que se requiere. Esta es una razón válida, pero teniendo en cuenta el tiempo que tarda la formación aeronáutica y al igual que su aprovechamiento, es necesario reconsiderar esta política, por los siguientes motivos:

- Relevo generacional y sucesión por competencias. Uno de los grandes problemas para poder proyectar y realizar el respectivo relevo generacional del arma, es poder contar con el suficiente personal para poder realizar el exigente proceso de selección para las especialidades aeronáuticas, ya que normalmente el Comando de Personal no dispone de personal suficiente para estos procesos, ampliando el margen de error en la selección, teniendo en cuenta que la proporción aproximada de escogencia según datos del Centro de Excelencia de la DAVAA (2016) es de 10 a 1.
- Políticas de incorporación. La mayoría de Oficiales y Suboficiales que llegan a adelantar el proceso de selección son muy antiguos, lo cual repercute en aspectos de sanidad y menor tiempo de aprovechamiento de sus próximas capacitaciones para la Fuerza. Ahora bien, si tomamos como referencia a la Fuerza Aérea Colombiana que proyecta sus especialistas en el campo de aviación desde las escuelas de formación, la cantidad de tiempo remanente para retribuir a la Fuerza su capacitación es evidentemente mayor. Es ahí donde el proceso

de selección debe realizar un trabajo mas riguroso, seleccionando desde la academia a los alféreces y dragoneantes de mejor perfil psicológico y técnico.

Recogiendo el ejemplo de la experiencia obtenida por la Aviación del Ejército en el año 2000, con la designación de 50 Suboficiales graduados de la Escuela Militar “Sargento Inocencio Chincá” y destinados de manera inmediata al arma de aviación, se puede decir hoy en día que los resultados obtenidos han sido sobresalientes.

El aprovechamiento que el Ejército Nacional ha obtenido con el empleo de este talento humano desde sus inicios en la carrera militar, se ve evidenciado en el grado de preparación, experiencia y profesionalismo alcanzado por estos Suboficiales, quienes hoy en día en el grado de Sargento Primero ostentan los cargos técnicos más importantes dentro de la Aviación del Ejército tales como inspectores técnicos, especialistas de mantenimiento aeronáutico, instructores de tripulantes de vuelo, controladores aéreos, expertos en logística aeronáutica, etc., constituyendo el soporte experiencial para el resto de Suboficiales de la División de Aviación Asalto Aéreo.

3.4. Cambio de arma y actualización de la codificación MOCE

Como mecanismo para mejorar la administración del talento humano del arma de aviación, no solo desde el Comando de Personal sino desde la misma División de Aviación Asalto Aéreo, es necesario que el personal de oficiales y suboficiales que sean graduados de una especialidad aeronáutica, de manera inmediata sean cambiados al arma de aviación, conforme al Decreto 1495 de 2002, artículo 9. De igual manera es imperativo darle trámite a una cantidad considerable de solicitudes efectuadas por personal de las armas con especialidades aeronáuticas, que llevan varios años al servicio del sistema de aviación y pese a cumplir todos los requisitos y haber adelantado los trámites ordenados, a la fecha no ha sido solucionada su situación.

Dentro de las consecuencias generadas por esta problemática, aparte de la no remuneración de la prima de vuelo a personal que cumple tales funciones pero no es del arma de aviación, está la novedad presentada en cuanto a las estadísticas de efectivos del arma, ya que como se trató en el capítulo anterior, generalmente ni el Comando de Personal ni la misma División de Aviación tienen pleno conocimiento de las capacitaciones y especialidades aeronáuticas recibidas por el personal, abriendo la posibilidad de traslados a otros sistemas del Ejército o de destinación de efectivos a cumplir funciones diferentes a las cuales fueron preparados, perdiendo los recursos invertidos por la Fuerza en su formación.

Así mismo, debe considerarse la posibilidad de retornar a las armas al personal que sale del sistema de aviación. Si su salida obedece a incapacidad técnica o problemas disciplinarios, igualmente debe ser aplicada la normatividad al respecto, que en la mayoría de los casos conduce al retiro definitivo de la Fuerza.

Por otra parte, las subespecialidades de aviación dentro del MOCE deben ser modificadas, ya que tal codificación al ser tan general no permite evidenciar los perfiles esenciales para la organización, tales como: pilotos instructores, pilotos evaluadores de mantenimiento, pilotos de prueba de mantenimiento, inspectores de mantenimiento aeronáutico, especialistas en mantenimiento de componentes mayores de aeronaves, entre otros; esto con el fin de poder destinar de forma óptima a este personal de acuerdo a sus capacitaciones y especialidades.

Este cambio traería beneficios tales como poder escoger al personal mejor calificado para poder ejercer determinado cargo. En adición, de abrirse la posibilidad de mantener en la Fuerza al personal de Mayores y Sargentos Primeros no considerados para ascenso, esta actualización de la herramienta MOCE ayudaría a escoger de manera más acertada al personal con el mejor perfil para conformar un escalafón complementario.

3.5. Escalafón Complementario

Normalmente cuando un Coronel que no es considerado para ascender al grado de Brigadier General, pero reúne ciertos requisitos que hacen necesaria su continuación al servicio de la Fuerza, es designado para integrar el escalafón complementario de acuerdo al artículo 10 y 11 del Decreto 1495 de 2002, siendo este escalafón entendido como “el conformado por aquellos oficiales que, habiendo reunido los requisitos de tiempo mínimo y excelente conducta, demuestren condiciones profesionales excepcionales en su grado para continuar en servicio activo (Diario Oficial, 2002).

De acuerdo a lo contemplado en estos artículos, el escalafón complementario no es exclusivo para Oficiales de grado Coronel, por lo que habría la posibilidad de emplear este mecanismo para mantener en la Fuerza a los Mayores pilotos que reúnan las condiciones y exigencias para integrar este escalafón, beneficiando al Ejército y desde luego a estos Oficiales.

Esto no sería viable para los Sargentos Primeros, pues este decreto no contempla tal posibilidad para los Suboficiales, pero sería recomendable incluirlos en este escalafón ya que existen casos de Sargentos Primeros con un perfil técnico alto, los cuales al ser llamados a calificar servicios, la Aviación del Ejército se ve en la obligación de contratar sus servicios, con menores beneficios para la Fuerza, ya que incurre en mayores gastos económicos y menor disponibilidad en horas de trabajo.

3.6. Modificación del Plan de Carrera

El Decreto 1790 de 2000 regula las normas y el régimen especial de la carrera del personal de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares. De ser modificados ciertos artículos de esta norma, se daría solución a gran parte de la problemática presentada por la Aviación del Ejército en cuanto al manejo del talento humano.

Para poner en contexto la problemática planteada y su posible solución, haremos el análisis de los requisitos que debe cumplir un Mayor del Ejército de acuerdo a este Decreto para poder acceder al grado inmediatamente superior. Hacemos la salvedad que el requisito del nivel del idioma inglés no está enmarcado en esta norma, sino que obedece a políticas del Comando del Ejército dentro del plan de carrera.

Tabla 13. Perfil actual Plan de Carrera grado Mayor

PERFIL GRADO MAYOR (ACTUAL)	
TIEMPO MÍNIMO GRADO	5 años.
ESTUDIOS PROFESIONALES	1. Maestría y/o especialización en Seguridad y Defensa Nacional. 2. De acuerdo con la disponibilidad se podrán adelantar estudios de postgrados de la oferta académica nacional y/o extranjera afines al arma.
FORMACIÓN ACADÉMICA	1) Nivel de inglés: a. Pilotos al mando, pilotos, tripulaciones aéreas, controladores aéreos (B2). 2) Diplomado en DDHH y DIH. 3) Según disponibilidad se podrán adelantar cursos de la oferta académica nacional y/o extranjera afines al arma.
CARGO CRÍTICO	1) Ejecutivo y Segundo Comandante (01 año).

Nota: Elaboración propia a través de datos suministrados por el Oficial de Talento Humano Aviación COPER (2018).

El anterior plan de carrera, no se ajusta a las necesidades actuales del arma de aviación para el manejo de los oficiales de grado Mayor, por lo cual dentro de las estrategias se recomienda la actualización del mismo, pero con fundamento legal en la modificación del Decreto 1790 de 2000.

Tabla 14. Propuesta modificación perfil Plan de Carrera grado Mayor

PERFIL GRADO MAYOR (RECOMENDADO)	
TIEMPO MÍNIMO GRADO	5 años (<i>Se debe estimular tiempo máximo – límite de edad 45 años de edad según Decreto 1790 de 2000</i>).
ESTUDIOS PROFESIONALES	1. Maestría y/o especialización en Seguridad y Defensa Nacional. 2. De acuerdo con la disponibilidad se podrán adelantar estudios de postgrados de la oferta académica nacional y/o extranjera afines al arma.
FORMACIÓN ACADÉMICA	1) Nivel de inglés: a. Pilotos al mando, pilotos, tripulaciones aéreas, controladores aéreos (B2) (<i>se debe dar fundamento legal</i>). 2) Diplomado en DDHH y DIH. 3) Según disponibilidad se podrán adelantar cursos de la oferta académica nacional y/o extranjera afines al arma.

CARGO CRÍTICO

1) Ejecutivo y Segundo Comandante (01 año).

** Homologar este requisito con horas de vuelo como piloto al mando de una aeronave. (En el Decreto 1790 contemplan únicamente a oficiales subalternos de la FAC o Servicio Aéreo Naval).*

Nota: Elaboración propia.

Los grados de Mayor y Sargento Primero en la Aviación del Ejército son los considerados para efectuar los cambios al plan de carrera, pues el desaprovechamiento de este talento humano, banco experiencial y capital intelectual, son una de las causas que generan los problemas planteados en el desarrollo de la presente investigación.

Para fundamentar aún más esta estrategia, se discutirán algunos tópicos cuya finalidad es beneficiar a la Aviación del Ejército en aspectos de seguridad operacional y economía de recursos.

- Tiempo mínimo en el grado: en el grado de Mayor el tiempo mínimo de servicio es de 05 años (Congreso de la República de Colombia, 2006). En el momento que un Oficial de aviación no es considerado para ascenso, la Fuerza de manera casi que inmediata lo llama a calificar servicios, de acuerdo al artículo 103 de esta Ley. La recomendación es la aplicación del artículo 107 del Decreto 1790 de 2000, que establece lo siguiente:

Excepción a los artículos anteriores: El Gobierno Nacional para el caso de oficiales y el Ministro de Defensa Nacional, o los Comandantes de las Fuerzas cuando en ellos se delegue, para los suboficiales, podrán mantener en servicio activo a aquellos miembros de las Fuerzas Militares que por sus calificaciones lo merezcan y cuando sus capacidades puedan ser aprovechadas en determinadas actividades militares (Congreso de la República de Colombia, 2000).

Para la División de Aviación Asalto Aéreo es muy importante no prescindir de sus pilotos, siendo muy favorable mantener sus capacidades para el servicio de la Fuerza, debido a su experiencia, capacitación y horas de vuelo, siendo reflejadas en los niveles de seguridad.

- Cargo crítico: La División de Aviación Asalto Aéreo no cuenta con las unidades suficientes para que todos los Mayores cumplan con este requisito. La estrategia para mitigar esta deficiencia consiste en la modificación del artículo 56 del Decreto 1790 de 2000, incluyendo la viabilidad de que el requisito de ejercicio del mando pueda ser homologado con el cumplimiento de cierto número de horas de vuelo, abriendo la posibilidad de mantener en el sistema de aviación a los pilotos que no puedan desempeñarse como Ejecutivos y Segundos Comandantes, permitiendo el ejercicio de sus especialidades y no como en la actualidad, donde para cumplir este requisito deben salir del sistema a desempeñarse en cargos que corresponden a Oficiales de otras especialidades, dejando un vacío en el sistema de Aviación, teniendo repercusiones operacionales y económicas.
- Formación académica militar: la exigencia establecida por el Comando del Ejército de alcanzar un nivel del idioma inglés para ser promovido para el grado superior, debería quedar sustentando en una eventual modificación del Decreto 1790, dándole respaldo jurídico.

3.7. Implementación de incentivos motivacionales

Esta estrategia busca motivar al personal para que continúe al servicio de la Fuerza y no se pierda su capital intelectual, experiencial y relacional, brindando opciones compensatorias que eleven el deseo por seguir ejerciendo sus actividades en las diferentes especialidades aeronáuticas.

Aunque la Fuerza maneja una serie de incentivos motivacionales para todo su personal, muchas veces tales estímulos no llegan a las personas quienes realmente son merecedoras sino por el contrario son distribuidas entre aquellos que manejan sus influencias para favorecerse de

tales beneficios. Así mismo, se deberían organizar tales estímulos teniendo en cuenta factores tales como género, edad, antigüedad, formación académica, evaluación de desempeño, entre otros.

Estos incentivos pueden comprender salarios, jornadas laborales, premios, gratificaciones, condecoraciones, capacitaciones en temas diferentes a aspectos aeronáuticos, comisiones del servicio, viajes, entre otros. Para hacerse acreedor a cada uno de estos beneficios motivacionales, es imperativo que exista una bolsa de los mismos en la División de Aviación Asalto Aéreo, pero su asignación debe hacerse bajo la supervisión de un comité especializado que estudie la veracidad de los motivos por los cuales se va a incentivar a determinado personal.

Lo anterior es para acabar con las malas prácticas, donde se evidencian una serie de injusticias en donde el personal de los estados/planas mayores son quienes se hacen acreedores a planes de moral y bienestar, estudios universitarios, condecoraciones, becas en el exterior, cursos aeronáuticos, permisos especiales, etc., mientras que el personal de tripulaciones quienes se encuentran en la primera línea de combate soportando las operaciones de la DAVAA y el personal de técnicos de mantenimiento quienes sin descanso entregan permanentemente aeronaves listas para el desarrollo de estas misiones, pocas veces logran hacerse merecedores a tales compensaciones.

Conclusiones

La investigación realizada en este trabajo de grado, ha permitido arribar a las siguientes conclusiones:

PRIMERA: La administración de personal en la Aviación del Ejército está siendo afectada por una serie de problemas que dificultan el desarrollo de los diferentes procesos de operaciones, logística, mantenimiento, seguridad operacional e incluso afectación al gasto público de recursos, requiriendo una atención urgente y especial para que mediante la utilización de diferentes herramientas se logre la optimización del recurso más valioso que tiene toda organización, el cual es el talento humano.

SEGUNDA: La aplicación efectiva de las iniciativas emanadas de los Ciclos de Personal de los CRE-i 2013 y 2016, sumadas a la aplicación efectiva de los planes y políticas del Comando de Personal y sus diferentes direcciones tales como la aplicación del Modelo de Gestión Humana por Competencias, Modelo de Clasificación por Especialidades MOCE, Plan de Carrera, Folio de Vida Digital FOVID, entre otras, lograrán impactar en la optimización del talento humano y la calidad de vida de los integrantes de la División de Aviación Asalto Aéreo.

TERCERA: En el arma de aviación el modelo de clasificación por especialidades debe ser minucioso y enfocarse más en las especialidades aeronáuticas que en el arma que posee el oficial y suboficial. Así mismo es imperativa la modificación del plan de carrera de los oficiales y suboficiales del arma de aviación, ajustándose a las exigencias de la organización, al igual que se debe exigir que el personal que haya recibido especialidades aeronáuticas se desempeñe en las áreas para las cuales fueron capacitados por la Fuerza.

CUARTA: La retención en la Fuerza del personal de Mayores y Sargentos Primeros que cuentan con especialidades aeronáuticas vitales para la Aviación del Ejército de por lo menos 03

años, favorece el incremento de los niveles de seguridad al igual que impacta positivamente el gasto de recursos económicos por concepto de contratación de personal civil a costos elevados.

QUINTA: En un futuro se hará necesaria la graduación desde las escuelas de formación de personal de oficiales y suboficiales del arma de aviación, con el propósito de aprovechar por mucho más tiempo su capacitación. Así mismo se debe abordar la posibilidad de crear un escalafón diferente para el personal del arma de aviación y considerar la inclusión del personal de suboficiales dentro del escalafón complementario.

Referencias bibliográficas

- Aponte, J. C. (2006). *Administración de Personal: Un enfoque hacia la calidad*. Ecoe Ediciones.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Aviacol. (2013). Historia de la Aviación del Ejército de Colombia. Recuperado 12 de agosto de 2018, de <https://www.aviacol.net/historia-militar/historia-de-la-aviacion-del-ejercito-de-colombia.html>
- Bueno y Morcillo. (1990). La dirección eficiente. *Madrid: Pirámide*.
- Cemil. (2016). Periódico Cnotas - Cemil edición Octubre. Recuperado 12 de agosto de 2018, de <https://issuu.com/ejercitonacionaldecolombia/docs/octubre/8>
- Comando de Transformación Ejército del Futuro. (2017). Periódico COTEF. Recuperado 12 de agosto de 2018, de https://issuu.com/ejercitonacionaldecolombia/docs/perio_dico_cotef20-16
- Comando General de las Fuerzas Militares. (2017, abril 10). En Tolemaida se activaron los regimientos de las Fuerzas Especiales. Recuperado 7 de agosto de 2018, de <http://www.cgfm.mil.co/2017/04/10/tolemaida-se-activaron-los-regimientos-las-fuerzas-especiales/>
- Comando Personal Ejército Nacional. (2016). Conozca que es el código MOCE - COPER. Recuperado 10 de agosto de 2018, de <https://ejercito.mil.co/?idcategoria=406032>
- Comando Personal Ejército Nacional. (2017). Modelo de Clasificación por Especialidades - MOCE - COPER. Recuperado 10 de agosto de 2018, de <https://www.coper.mil.co/?idcategoria=410965>

Comité de Revisión Estratégica e Innovación 2 de la División de Aviación Asalto Aéreo. (2016).

Ciclo de Personal. Bogotá: Legis S.A.

Comité de Revisión Estratégica e Innovación 2 de la División de Aviación Asalto Aéreo. (2016).

Libro Estructural. Legis S.A.

Comité de Revisión Estratégica e Innovación de la División de Aviación Asalto Aéreo. (2013).

Diagnóstico Ciclo de Personal. Bogotá: Strategy Grupo Creativo.

Comité de Revisión Estratégica e Innovación de la División de Aviación Asalto Aéreo. (2013).

Documento Estructural CRE-i DAVAA. Bogotá: Strategy Grupo Creativo.

Congreso de la República de Colombia. (2000). Decreto 1790 de 2000.

Congreso de la República de Colombia. (2006). Ley 1104 de 2006.

Correa, J. (2018). Comité de revisión estratégica e innovación I. Recuperado 12 de agosto de

2018, de https://dicoe.mil.co/revista_ejercito/revista/

Cuesta, A. (2010). La gestión del talento humano y del conocimiento. 448.

Departamento de Personal DAVAA. (2018). *Contratación Trabajadores Oficiales para pilotos*

División de Aviación Asalto Aéreo 2018.

Diario Oficial. (1916). Ley 15 de 1916. Recuperado 12 de agosto de 2018, de [http://www.suin-](http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1571010)

[juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1571010](http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1571010)

Diario Oficial. (1919). Ley 126 de 1919. Recuperado 12 de agosto de 2018, de [http://www.suin-](http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1647233)

[juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1647233](http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1647233)

Diario Oficial. (1995). Decreto 1422 de 1995. Recuperado 12 de agosto de 2018, de

<http://www.suin-juriscol.gov.co/clp/contenidos.dll/Decretos/1284162?fn=document->

[frame.htm\\$f=templates\\$3.0](http://www.suin-juriscol.gov.co/clp/contenidos.dll/Decretos/1284162?fn=document-frame.htm$f=templates$3.0)

Diario Oficial. (2002). Decreto 1495 de 2002. Recuperado 12 de agosto de 2018, de

<http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?id=1297863>

Diario Oficial. (2004). Decreto 4433 de 2004. Recuperado 12 de agosto de 2018, de <https://diario-oficial.vlex.com.co/vid/decreto-352555066>

Dirección de Personal Ejército Nacional de Colombia. (2016). Codificación para la definición del código MOCE.

División de Aviación Asalto Aéreo Ejército Nacional. (2016). Directiva de Incorporación personal Aviación Ejército.

División de Aviación Asalto Aéreo Ejército Nacional. (2018). Investigaciones Accidentes Aéreos Ejército Nacional 2013-2017.

División de Aviación Asalto Aéreo Ejército Nacional de Colombia. (2018). Reseña Histórica -. Recuperado 12 de agosto de 2018, de https://www.aviacionejercito.mil.co/brigada_25_aviacion/resena_historica

Ejército Nacional. (2010). La División de Aviación Asalto Aéreo - DAVAA. Recuperado 7 de agosto de 2018, de <https://www.ejercito.mil.co/?idcategoria=266731>

Ejército Nacional. (2016). Brigada Contra la Minería ilegal ahora pertenece a la División de Aviación Asalto Aéreo - Ejército Nacional de Colombia. Recuperado 7 de agosto de 2018, de <https://www.ejercito.mil.co/?idcategoria=399039>

Ejército Nacional de Colombia. (2013). Manual de Gestión Humana por Competencias del Ejército Nacional.

Ejército Nacional de Colombia. (2015). Batallón de Transportes No. 2 «Tc. Antonio Cárdenas» (BATRA) - Ejército Nacional de Colombia. Recuperado 10 de agosto de 2018, de <https://www.ejercito.mil.co/?idcategoria=383484>

Ejército Nacional de Colombia. (2017). Departamento de Personal - Ejército Nacional de

Colombia. Recuperado 12 de agosto de 2018, de https://www.ejercito.mil.co/conozcanos/organigrama/jefatura_estado_mayor_planeacion_253757/departamento_personal

El Tiempo. (1996). Black Hawk para flotilla del Ejército - Archivo Digital de Noticias de Colombia y el Mundo desde 1.990 - eltiempo.com. Recuperado 7 de agosto de 2018, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-559522>

Escobar Valencia, M. (2005). Las Competencias Laborales: La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 21(96), 31–55.

Escuela de Aviación del Ejército. (2015). *Aviación Ejército - 20 años de gloria sobre el horizonte*. Bogotá: Strategy Ltda.

Escuela de Aviación del Ejército. (2018). Reseña Histórica - ESAVE. Recuperado 12 de agosto de 2018, de https://www.esave.mil.co/escuela_aviacion_ejercito/conozcanos/resena_historica/resena_historica_368039

Fragoso, O. (2018). *Plan de Carrera y Modelo Ocupacional MOCE Arma*. Bogotá.

González, M. (2000). De la gestión por competencias a la gestión por competencias personales, hacia un nuevo modelo de gestión de personas en la Era del Conocimiento. *Ciencia y sociedad*.

Hager & Mazzetti. (2017, diciembre 21). Los Emiratos envían en secreto mercenarios colombianos a combatir en Yemen. *The New York Times*. Recuperado de <https://www.nytimes.com/2015/11/26/universal/es/los-emiratos-envian-en-secreto-mercenarios-colombianos-a-combatir-en-yemen.html>

Mcclelland, D. C. (1968). *La sociedad ambiciosa: factores psicológicos en el desarrollo*

económico.

- Minhacienda. (2018). Estadísticas e informes gestión de atención al ciudadano. Recuperado 12 de agosto de 2018, de http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/faces/ServicioAlCiudadano/EstadisticasInformes/atci2017?_adf.ctrl-state=16xgwafzqj_9&_afLoop=1370758938137551#!
- Nagles, R. (2005). El desarrollo de competencias desde la perspectiva de la gestión del conocimiento. *Revista EAN*, 54(99), 114.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2006). *Human resource management*. China People's University Press.
- Pineda, A. (2017). El accidente aéreo y sus implicaciones - Transponder 1200. Recuperado 7 de agosto de 2018, de <https://www.transponder1200.com/accidente-aereo-implicaciones/>
- Radio Televisión Nacional de Colombia. (2015, mayo 7). Alfonso López Pumarejo luego del golpe recibido [Text]. Recuperado 12 de agosto de 2018, de <https://www.senalmemoria.co/index.php/home/archivo-sonoro/item/1540>
- Rivera, A. (2013). La Brigada No. 32 de Aviación Ejército, presente y futuro. Recuperado 12 de agosto de 2018, de <http://www.webinfomil.com/2014/01/la-brigada-no-32-de-aviacion-ejercito.html>
- Salazar, H. (2008, marzo 5). Tres países, tres fuerzas militares. Recuperado de http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/latin_america/newsid_7280000/7280173.stm
- Semana. (2016). Así fue el revolcón en el Ejército. Recuperado 7 de agosto de 2018, de <https://www.semana.com/nacion/articulo/ejercito-nacional-se-transforma-por-el-posconflicto/484818>
- Torres, E. S. (2015). Administración de Personal.

Trujillo, J. (2018). Proyección de la Aviación de Asalto Aéreo.

Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil. (2017). *Reglamentos Aeronáuticos de Colombia RAC 1*. Bogotá: Oficina de Transporte Aéreo - Grupo de Normas Aeronáuticas.

BIBLIOTECA CENTRAL DE LAS FF.MM.
"TOMAS RUEDA VARGAS"



201002391