



El perfil de incorporación de oficiales del Ejército Nacional de Colombia: hacia la multimisióanalidad

**Luis Felipe Acosta Valencia**  
**Jhon Jairo Torres Bueno**  
**Hernán Mauricio Acevedo Ramírez**  
**Mauricio Acosta Gasca**

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

2019

El perfil de incorporación de oficiales del Ejército Nacional de Colombia: hacia la multimisióanalidad

TESUN  
2019  
0131  
fj

Ministerio de Defensa Nacional  
Comando General de las Fuerzas Militares  
Escuela Superior de Guerra  
Curso de Estado Mayor



El perfil de incorporación de oficiales del Ejército Nacional de Colombia: hacia la multimisióanalidad

My. Acevedo Ramírez Hernán Mauricio

My. Acosta Gasca Mauricio

My. Acosta Valencia Luis Felipe

My. Torres Bueno Jhon Jairo

Bogotá D.C., Agosto 2 de 2019

## Resumen

El capital humano es esencial, fundamental y el activo más importante de toda organización. Se torna imprescindible en el ámbito militar debido a los roles que por su naturaleza desarrollan dadas las características y exigencias que la carrera de las armas requiere para la defensa de la soberanía, la independencia y la integridad territorial. De ahí que el proceso de selección e incorporación de jóvenes es punto clave y determinante para el desempeño y cumplimiento de las misiones que constitucionalmente deben cumplir. Teniendo en cuenta estos aspectos, este artículo tiene como objetivo proponer un perfil de incorporación que sea adaptable a la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” a partir del año 2025 en la búsqueda de un Ejército Multimisión. En tal sentido, se abordan antecedentes de incorporación y se identifican factores y debilidades que confluyen en la selección y captación de jóvenes potencialmente competentes, de tal forma que permitió plantear algunas estrategias y alternativas que puedan mediar las falencias para contribuir desde la academia a superar brechas organizacionales, finalmente se presentan las conclusiones. Lo anterior haciendo énfasis en los planes estratégicos que proyecta el Ejército Nacional con miras a la transformación que ha empezado a proyectar hacia el ejército del futuro.

**Palabras claves:** proceso de selección e incorporación, Ejército Multimisión, Escuela Militar de Cadetes, capital humano, perfil de incorporación.

**Abstract**

Human capital is essential, fundamental and the most important asset of any organization. It becomes essential in the military field due to the roles that by their nature develop given the characteristics and demands that the arms race requires for the defense of sovereignty, independence and territorial integrity. Hence, the process of selection and incorporation of young people is a key and determining point for the performance and fulfillment of the missions that they must constitutionally fulfill. Taking these aspects into account, this article aims to propose an incorporation profile that is adaptable to the “General José María Córdova” Military School of Cadets from the year 2025 in the search for a Multimission Army. In this sense, the history of incorporation is addressed and factors and weaknesses that converge in the selection and recruitment of potentially competent young people are identified, in such a way that it allowed us to propose some strategies and alternatives that can mediate the shortcomings to contribute from the academy to overcome gaps organizational, finally the conclusions are presented. The previous thing emphasizing the strategic plans that the National Army projects with a view to the transformation that it has begun to project towards the army of the future

**Keywords:** selection and incorporation process, Multimission Army, Cadet Military School, human capital, incorporation profile.

## Introducción

El mundo ha evolucionado y con ello ha ido avanzado todos los contextos, eso explica, como los ejércitos legalmente constituidos se están preparando con enfoques basados en el desarrollo de competencias multimisionales, dejando atrás, el sistema de solo transmitir contenidos militares y abordar nuevas concepciones asociadas a desarrollar capacidades que permitan transformar e interactuar desde diferentes ópticas, a la vez a captar capital humano con mejor formación ética y moral, excelente aptitud y resiliencia, toda vez que son aspectos fundamentales para la proyección hacia la multidimensionalidad.

En ese contexto, el Ejército Nacional de Colombia ha emprendido diversas iniciativas que conlleven al cambio, a la transformación e innovación, basado en promover mejores ejes trascendentales de la reestructuración y modernización del sistema educativo, operativo, doctrinal, logístico, entre otros, con miras a consolidar un Ejército Multimisión. Por tanto, debe prestar mayor atención al capital humano que es lo más indispensable y elemento determinante de la estructura orgánica, proceso que recae en la selección e incorporación del personal que debe ser uno de los más cuantificables y profundos por su complejidad a la hora de elegir perfiles adecuados, comportamentales, culturales y sociales que respondan a los mejores hombres y mujeres, para que vinculados sean constructores y no destructores de los procesos misionales.

Bajo esa concepción, la problemática que se plantea es que la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” (en adelante: ESMIC), institución educativa formadora de los líderes oficiales del Ejército Nacional, si bien tiene establecidos unos protocolos o normas para incorporar y seleccionar el personal, estos no permiten responder satisfactoriamente a las necesidades y requerimientos de los nuevos escenarios en que se tendrán que desenvolver la oficialidad del futuro, donde se plantean no solo retos y desafíos en seguridad y defensa nacional,

El perfil de incorporación de oficiales del Ejército Nacional de Colombia: hacia la multimisióanalidad

sino también, en contribuir al fortalecimiento del Estado social de derecho y la consolidación de una paz estable y duradera.

No obstante, el crecimiento acelerado del Ejército Nacional en las últimas décadas, propicio la disminución de los estándares socioeconómicos del personal, esto llevó a que la profesión militar se convirtiera en una solución laboral y económica y dejara de ser una real vocación como venía ocurriendo anteriormente, donde la élite de la sociedad era la que conformaba el ejército y era lo que le daba un alto status social.

A esto se suma, las falencias administrativas y organizacionales que impiden una buena selección e incorporación de jóvenes. Es el caso del personal militar asignado para esta labor, que debido a que el territorio nacional está dividido en ocho jurisdicciones, es escaso. Actualmente, tan solo hay asignados ocho capitanes responsables de reunir la cuota exigida por las directivas, es decir, uno por zona, los cuales no cuentan con viáticos, ni vehículos a su disposición para su movilidad entre municipios y departamentos, ni tampoco tienen sede propia, entre otras debilidades. Aspectos afectan el proceso de incorporación como también la gestión administrativa, luego que es un factor interno organizacional importante de las entidades oficiales, que deben aplicar los principios de eficacia y eficiencia en todas sus actuaciones.

Al margen de lo anterior, el alma mater de la oficialidad no puede seguir aplicando el mismo sistema año tras año, por el contrario, debe ir progresando y asumiendo transformaciones en todos los campos, luego que los Estados y las mismas Fuerzas Militares vienen desarrollando nuevos sistemas organizacionales, administrativos, educativos y por supuesto doctrinales acordes a las necesidades internas y externas que atiendan nuevos escenarios, reconfigurándose con acciones multimisiones para poder asumir los desafíos del mundo actual, y para lograr ser un Ejército más entrenado, capacitado, flexible, adaptable e interoperable (Ejército del futuro será multimisión, 2016).

En el hecho de no aplicar con rigurosidad los protocolos o normas, de no hacer una revisión a profundidad para identificar y detallar las fallas y, de no adoptar medidas que mejoren las vicisitudes, son deficiencias administrativas institucionales que afectan el desarrollo de la gestión de capital humano, el cual debe estar orientado al desarrollo con base en los principios de eficiencia y eficacia dado que es el correcto proceder de todo servicio de la administración pública. Efectivamente, incorporar personal que no reúne todas las condiciones implica contemplar la posibilidad de alterar el orden administrativo e institucional del Ejército Nacional. .

En consecuencia, los procesos organizacionales, administrativos, educativos, entre otros, que son la proyección de la Fuerza con miras a la multimisióanalidad, deberán estar encaminados a cumplir un portafolio de misiones que abarcan orden interno y externo. Por estas razones se necesita una revisión a su estructura gerencial, área que abarca procesos, protocolos y normas para la incorporación de hombres y mujeres que logren proyectar capacidades, competencias, valores éticos y organizacionales, común denominador hacia la multimisióanalidad.

Por tanto, la institución castrense debe buscar nuevas estrategias y normas para que sean aplicadas de manera rigurosa, luego que son las herramientas para el ejercicio administrativo y organizacional focalizado y tendiente a lograr un Ejército Multimisión para el siglo XXI. Esto implica el reconocimiento de falencias, la adopción de medidas, la búsqueda de herramientas y modelos de selección e incorporación de personal, que respondan completamente a una serie de acciones orientadas a mejorar la calidad del servicio.

Bajo ese miramiento, surge el siguiente cuestionamiento: ¿Cuál debe ser el perfil de incorporación que se adoptaría en la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” a partir del año 2025 en la búsqueda de un Ejército Multimisión? Para dar respuesta a la anterior pregunta, se ha trazado como objetivo del presente artículo, proponer un perfil de incorporación que sea adaptable a la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” a partir del año

El perfil de incorporación de oficiales del Ejército Nacional de Colombia: hacia la multimisióanalidad

2025 en la búsqueda de un Ejército Multimisión. Por tanto, se examinan los antecedentes de incorporación que dificultan la transición hacia un ejército de futuro multimisión; se analizan los factores y debilidades que confluyen sobre el perfil de incorporación de los inscritos a oficiales; se plantean algunas estrategias y alternativas para el proceso de incorporación; finalmente se presentan las conclusiones.

De otra parte, el estudio surge en razón al rumbo que debe dar el Ejército Nacional de Colombia frente a los nuevos cambios que cada vez nacen en el contexto nacional e internacional, donde los ejércitos como garantes de la seguridad y defensa de los Estados, deben enfrentar nuevos retos y desafíos debido a situaciones disímiles que cada día germinan y se proyectan en nuevos escenarios de transformaciones cualitativas y constantes en el mundo, para constituirse en un Ejército Multimisión.

La importancia del estudio radica, en sugerir algunas pautas que fundamenten y mejoren el proceso de selección e incorporación de jóvenes a la ESMIC, con el fin de lograr una transformación facilitadora que ofrezca herramientas necesarias que propendan por la positividad institucional y su incidencia en el nuevo escenario del Ejército Multimisión, donde se necesitan hombres y mujeres militares preparados en diversos campos, con amplios conocimientos, habilidades y virtudes para hacer frente a los nuevos desafíos amenazas.

La relevancia del artículo se encuentra, en la reconfiguración que deben asumir la institución castrense formadora de la oficialidad del Ejército Nacional, en sus procesos de incorporación y selección, luego que son acciones determinantes para el cambio que se requiere. De hecho, se proyecta un nuevo perfil para ser aplicado a partir del 2025, con el fin de que se alineé con el plan de transformación e innovación de 2030.

Los beneficiados son la parte administrativa y académica, luego que se proponen algunas pautas en materia de selección e incorporación de personal como una reforma coyuntural

El perfil de incorporación de oficiales del Ejército Nacional de Colombia: hacia la multimisióanalidad

necesaria de realizar con miras a un ejército de futuro. Su viabilidad se encuentra en identificar y detectar las debilidades actuales del área de incorporación y selección de inscriptos a cadetes, lo que nutre y facilita valorar alternativas de solución al problema. Se complementa con enfoques de la educación integral que requiere los ejércitos modernos.

Finalmente se pretende a través de este estudio, sumar a la construcción y reconstrucción de estudios empíricos desde la academia, que son necesarios para replantear y armonizar nuevas dimensiones a los procesos de selección e incorporación de jóvenes a la ESMIC, donde el principio de la eficacia es el grado de cumplimiento de metas perseguidas, figura esencial de la estructura administrativa y organizacional, por tanto, la implementación de estrategias adecuadas para captar un capital humano positivo es fundamental para la institución y por ende para la sociedad y el Estado.

### **Metodología de la investigación**

La estrategia metodológica utilizada es mixta debido a que ofrece una mezcla de tipos, diseños y enfoques: descriptivo-cualitativo-propositivo. El tipo descriptivo, puesto que consiste en medir y recoger información de manera independiente o conjunta sobre conceptos, aspectos, dimensiones, componentes del fenómeno a investigar (Hernández, Fernández & Baptista, 2006, p. 102). Para el caso, se especifican las debilidades y falencias que se presenta en el proceso de incorporación y selección de la ESMIC, cuya interpretación posibilite la transformación que requiere, proyectada a lograr la calidad educativa y la formación integral de los líderes militares para servir en distintos campos del poder y la sociedad.

Por otra parte, el diseño es cualitativo, en razón a que este permite hacer referencia a una serie de problemas y sucesos en su gran totalidad y realidad, toda vez que se constituyen en una fuente importante de la investigación (Hernández et al. 2006, p. 16), particularmente de los procesos de incorporación y selección de inscriptos a ser oficiales del Ejército Nacional. No

El perfil de incorporación de oficiales del Ejército Nacional de Colombia: hacia la multimisión

obstante, tiene un enfoque propositivo, toda vez que se plantean alternativas que sirvan a la institución castrense como guía y como base de nuevos y profundos estudios, para llegar a consolidar unos mejores procesos de incorporación y selección de personal con miras a lograr consolidar un Ejército Multimisión.

En consonancia con lo anterior, se utilizaron fuentes primarias mediante el instrumento de la encuesta<sup>1</sup> que constó de diez preguntas, nueve cerradas y una abierta, dirigida al personal de oficiales encargados de las jurisdicciones de incorporación del país, resultados que permitieron identificar falencias y debilidades. De igual forma, se acudió a las fuentes secundarias como referencias documentales, partiendo de políticas institucionales esenciales, normatividad, aportaciones conceptuales y teóricas rectores para la investigación, caracterizada por ser inter y transdisciplinar por las aportaciones de los diversos escritores; sumado al conocimiento y vivencias de propios autores del artículo.

### **Estado de arte sobre procesos de selección e incorporación de personal militar oficial**

En cualquier investigación de ciencias sociales, es fundamental seguir diversos pasos, por eso, el estado de arte permite establecer comparaciones, similitudes y diferentes perspectivas, ofreciendo variedad de posibilidades sobre la comprensión del problema planteado, dado que permite ampliar el campo de conocimiento.

De esta manera, Fernández Osorio (2014), arroja luces sobre el tema al señalar cómo las Fuerzas Militares modernas deben estar preparadas para resolver los múltiples y cambiantes escenarios que plantean retos a la seguridad y defensa nacional, donde los factores de inestabilidad son difíciles de predecir; por tanto, su tesis se basa en que las Fuerzas Militares requieren de transformación e innovación necesaria que responda a las necesidades del Estado, pero a la vez, se ajusten a los roles multimisión. Para lograrlo, requieren de una formación militar

---

<sup>1</sup> Ver anexo 1.

El perfil de incorporación de oficiales del Ejército Nacional de Colombia: hacia la multimisionalidad

en todos los niveles, destacando la formación por competencias (enfoque antropológico, enfoque epistemológico, enfoque pedagógico, enfoque militar); y a una formación en liderazgo idóneo, que debe darse en todas las escuelas de formación militar, para que con una excelente preparación puedan responder no solo al Estado sino a la sociedad (Fernández Osorio, 2014).

De hecho, en toda organización pública y privada como señala Sánchez Martínez (2014), el componente de hombres y mujeres que las conforman es lo más importante, por ello, la selección, formación, motivación y gestión del capital humano es lo más indispensable para el correcto funcionamiento y elemento determinante de la eficacia. En ese contexto, su tesis hace referencia a que las Fuerzas Armadas de España llevan a cabo transformaciones para hacer frente a los riesgos estratégicos prestando gran atención al capital humano que la componen, por tanto hace una revisión de su estructura orgánica a 2025, donde la selección y formación se incentiva entre los más cualificados. Al respecto, establecieron nuevos criterios para adecuar la futura normativa a los perfiles y a las trayectorias, adoptando medidas que mejoren las vicisitudes del personal y den óptima respuesta a los requerimientos del Ejército (Sánchez Martínez, 2014).

En consonancia, Vásquez (2012) argumenta que, las Fuerzas Armadas de Argentina como organización de estructura superior y en cumplimiento de su misión constitucional contemplan varios procesos, los cuales no están completos si no responden completamente a la actualidad, debido a que se generan riesgos para ejecutar un adecuado control, por tanto, es necesario detectar fallas y propender por solucionarlas de manera efectiva.

Su tesis se base, en que toda organización los procesos deben ser eficientes, luego que las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, por eso se debe reaccionar ante la ineficacia potenciando cambios y transformaciones a los procesos, con el fin de generar un valor agregado y una salida a las fallas; al respecto, plantea actualizar procesos y subprocesos de mejora continua a partir de la evolución como herramienta fundamental que permite identificar

El perfil de incorporación de oficiales del Ejército Nacional de Colombia: hacia la multimisionalidad

una serie de acciones orientadas a mejorar la calidad del servicio, buscando satisfacer y encontrar la excelencia del ejército y por tanto la gestión de calidad (Vásquez, 2012).

En esas circunstancias, como lo plantea Tenjo Carrillo (2013), el Ejército Nacional de Colombia que ha realizado grandes transformaciones a lo largo de los 200 años de historia, pero a través del tiempo y en el afán de cumplir las metas impuestas, ha desmejorado el proceso de selección de personal, ya no tienen en cuenta la calidad sino la cantidad, propiciando el ingreso de jóvenes con bajos niveles educativos y diferentes condiciones sociales, culturales y comportamentales que viene reflejándose negativamente en distintos contextos. Su tesis esgrime que hay diversas fallas que infieren en el diagnóstico del proceso de selección e incorporación del personal de oficiales, más precisamente, en su base estructural, conllevando a procesos misionales erróneos que no aportan en el cumplimiento de los objetivos institucionales y que además desprestigian la Fuerza (Tenjo Carrillo, 2013).

Al respecto, sugiere realizar un adecuado proceso de selección de personal enmarcado en la aplicación rigurosa de los procedimientos establecidos, en donde se debe realizar las evaluaciones numéricas y la valoración integral de los aspectos personales, sociales y de interrelación, los procesos cualificativos y de superación académica personal y el buen desarrollo del folio de vida, de tal forma que el personal elegido y vinculado se convierta en un constructor activo de su propio conocimiento y por ende irradie la institución (Tenjo Carrillo, 2013).

En este mismo marco, Zayas (2010) argumenta la importancia que tienen los procesos de selección de personal, dado que no existen en abstracto sino que es producto de la relación hombre-trabajo, de ahí la necesidad de analizar diversos enfoques vinculados que se encuentran íntimamente ligadas a la administración y a la psicología como disciplinas científicas.

La tesis que esgrime radica en que, al valorar la historia de la selección de personal dentro del papel preponderante que alcanza la gestión del capital humano, el estudio y aplicación de

El perfil de incorporación de oficiales del Ejército Nacional de Colombia: hacia la multimisióanalidad

diferentes enfoques o ángulos macroestructurales a nivel organización, el perfil, las competencias, las capacidades, entre otros aspectos, requieren el análisis, soporte y desarrollo desde el área de la psicológica, principalmente para la construcción de los tests; en consecuencia, plantea la aplicación en sus diferentes ramas que enriquecen desde una u otra dimensión los procesos de selección de personal, además de ser la base para percibir e identificar problemas, emociones, sensaciones, habilidades, entre otras destrezas, hacia las diferentes individualidades que se proyecten a candidatos organizacionales (Zayas, 2010).

De hecho, para medir el perfil psicológico del personal del Ejército Ortiz (2017), señala que la institución militar mexicana carece de instrumentos psicológicos diseñados específicamente para seleccionar al personal, que si bien existen, han sido estandarizados y no evalúan completamente aspectos del sujeto involucrado con la adaptación a las nuevas exigencias de la vida militar y su permanencia en la institución, toda vez que conlleva una serie de cambios y de adaptaciones a múltiples factores estresantes, separación de su familia, compromiso de tiempo completo, implica acondicionamientos nuevos y resiliencia, lo cual produce estados de ansiedad, miedo, entre otros, relativo al campo de salud mental.

La tesis que plantea puede acomodarse al contexto del trabajo, luego que las características psicológicas anteriores a la incorporación de jóvenes a los medios militares, latentes o manifiestos, son un factor primordial a evaluar, frente a lo cual la prueba desarrollada y aplicada a dicho contexto, debe centrarse en aspectos psicológicos y no cognitivos como la personalidad, valores y resiliencia. En ese sentido, diseña una prueba estandarizada que mida el perfil psicológico del personal militar; en la primera fase obtuvo el perfil psicológico (personalidad, valores y estrategias de afrontamiento) de soldados reclutas; y en la segunda fase buscó establecer un instrumento válido y confiable que detecte aspectos de personalidad, clínicos y axiológicos en aspirantes (Ortiz, 2017).

Retomando las transformaciones estructurales de los ejércitos, el de Colombia busca la construcción de nuevos escenarios, según describen *Ciro & Correa (2014)*, busca claramente resultados de cara a la sociedad, a los derechos de las personas y a las instituciones del Estado, y dentro de esto, plantean un Ejército Multimisión, para optimizar los procesos administrativos y de apoyo a la Fuerza, así como propiciar desarrollos intelectuales y doctrinales que fortalezcan el proceso de transformación y pueda afrontar los retos venideros.

No obstante, muestran los procesos adelantados por el gobierno para fortalecer el sector defensa; hacen alusiones a las transformaciones y procesos de reconcepción de los ejércitos de Chile y España, que sirven de ejemplo al contexto colombiano. La tesis que plantean, es que el Ejército Nacional como integrante de las Fuerzas Militares está sujeto al régimen especial de carrera, cuyo diseño se orienta a la excelencia del capital humano que se desarrolla con base en los principios de la eficacia y la eficiencia administrativa (*Ciro & Correa, 2014*).

Por ello, el actuar y proceder de toda administración pública, según lo plantean *Rincón & Morales (2009)*, debe estar determinado por la búsqueda de la materialización del principio de la eficiencia, de tal manera que el aprovechamiento de los recursos sea óptimo y beneficie en todo sentido a los ciudadanos, colectivos y Estado. En ese sentido, su tesis se acerca al contexto temático, debido a la obligación que tiene las Fuerzas Militares de ejercer de manera efectiva una actividad administrativa eficaz, acorde con los principios del Estado moderno, que tiene correlación con el capital humano, donde la planeación del personal debe redundar en beneficio de un aprovechamiento más eficiente de los recursos económicos y la institución; al respecto, señalan que se deben manejar y aprovechar los recursos bajo los principios de eficiencia y eficacia, puesto que esto contribuye a una mejor administración de los recursos humanos y a lograr una gestión eficiente de la administración (*Rincón & Morales, 2009*).

Ahora, de acuerdo a Fundación Ideas para la Paz (2018) y dando una mirada a nuevos escenarios como la OTAN y el proceso de transformación del Ejército Nacional que empezó a transitar en el 2011, enfocado a un Ejército Multimisión capaz de formular planes de acción institucionales y de desarrollar herramientas necesarias para afrontar los retos actuales tanto a nivel interno como externo, medición donde se involucraron seis variables dando como resultado un buen marcador, abre las puertas a una oportunidad de mejora; sin embargo, hay altas expectativas en lo concerniente con lo organizacional, entre otros, necesita transformación.

En consecuencia, recomienda fortalecer las competencias técnicas del capital humano de manera que se avance en su profesionalización; enfatiza la importancia de actualizar conocimientos y desarrollar competencias sociales y gerenciales, que en sí, son aspectos que tienen que ver con la gestión organizacional y la calidad del recurso humano (FIP, 2018).

En el mismo sentido, buscando la participación del Ejército Nacional de Colombia en Operaciones de Paz, que encaja dentro de la nueva Doctrina Damasco que empezó a regir las Fuerzas Militares, implica según Vásquez & Arroyave (2017), que el personal dada la experiencia, las capacidades, y la modernización realice su participación en la OTAN, reconfigurándose con acciones multimisiones a sabiendas de que es, como señala su tesis, un Ejército con un recurso humano entrenado, capacitado, flexible, adaptable e interoperable que va a asumir nuevos desafíos a nivel mundial.

En estas circunstancias, los estudios empíricos relacionados muestran conexión con el tema a tratar, cuestionando que solo hay dos estudios que hacen alusión a fallas de incorporación de la oficialidad, estos son Tenjo Carrillo (2013) y Ortiz (2017); los otros se acercan al asunto en cuestión, luego se constituyen en elementos esenciales frente a la problemática.

### **Aproximación conceptual de categorías fundamentales**

Dentro de las diversas instancias que requiere una investigación, las aproximaciones conceptuales son una herramienta que permite apreciar diferentes puntos de vista sobre las categorías más importantes, y situar el problema en un escenario estructurado, en este caso, se hace referencia al acceso a la educación, educación militar, selección de personal, y proceso de incorporación, siempre encaminadas a sinergias respecto al tema objeto de estudio, luego que sirven y contribuyen a comprender mejor las ideas y contextos.

En ese direccionamiento, se parte del aporte de González Ibáñez (2007), que respecto al acceso a la educación afirma que, son los fundamentos para que los individuos de una sociedad adquieran capacidad de raciocinio, criterio y juicio pues eleva el nivel de inteligencia del ser humano, además propicia mejores comportamientos, puede ser más libre y tener capacidad de opción; en sí, la educación complementa al hombre en su dimensión humana y espiritual, luego que estas bases permite desarrollar mejores capacidades y valores tanto de conocimientos como humanísticos (p. 623). En otras palabras, el acceso a la educación hace que el ser humano se prepara para ser apto en la vida y en sociedad, luego que ser instruido permite y facilita forjarse un mejor camino en la vida, así como un mayor desenvolvimiento personal, laboral, social y comunitario, fundamental en las transformaciones de la sociedad y los Estados.

No obstante, González Ibáñez (2007) conceptúa “la educación [como] un derecho humano que, en lo que respeta al derecho colombiano, tiene en su función núcleo fundamental su propia función específica en el contexto social y cultural” (p. 317); “al garantizar la educación como un derecho, sea fundamental o social, correlativamente constituye un deber del Estado, la familia y la sociedad, consiente en educar al ciudadano, al hijo, al asociado” (p. 323).

Al respecto, se puede indicar que, la educación se convierte en el eje del ser humano, en un derecho correlativamente constitucional, por tanto, en un deber del Estado de la familia y

El perfil de incorporación de oficiales del Ejército Nacional de Colombia: hacia la multimisionalidad

sociedad de educar lo cual supone acceso a la educación. En ese marco, las personas que escogen estudiar Ciencias Militares, deben ser personas con vocación de servicio, virtudes, valores, humanas, capacidad de aprendizaje, conocimientos, que hayan desarrollado la inteligencia emocional, con alto grado de cultura general.

Pasando a conceptualizar la educación militar, Sanmiguel (2002) la define como:

El conjunto de actividades tendientes a la formación de líderes militares, (...) en los diferentes escalones del mando: que [estén preparados de manera sólida e integral], en aspectos relacionados con las ciencias militares y estudios complementarios en el campo de las humanidades y otras ciencias sociales, teniendo como valores principales de su profesión el patriotismo, el honor militar, el valor, la ética, la honestidad, la disciplina, el respeto por los derechos humanos y la protección del medio ambiente, [con el fin de que puedan] comandar, instruir y conducir a sus hombres, tanto en la paz como en la guerra, administrando en forma óptima los recursos humanos y materiales. (p. 32).

Bajo este axioma, la educación militar puede entenderse como un corpus transdisciplinar que implica la interacción con varias disciplinas capaces de posibilitar variados conocimientos y visiones simultáneas, vinculados sí, a valores propios, éticos y organizacionales, que permita consolidar las ciencias militares con otras ciencias sociales, que para el caso colombiano, ha adquirido rangos otras áreas de conocimiento, ampliando así, el campo educativo integral.

Referente a conceptos sobre selección de personal, Chiavenato (2011) argumenta que consiste en “buscar entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (p. 239). Esto significa, que para seleccionar personal se debe realizar un conjunto de pasos que permita identificar a la persona con el perfil más adecuado

El perfil de incorporación de oficiales del Ejército Nacional de Colombia: hacia la multimisióanalidad

que contenga los mejores conocimientos, capacidades, habilidades, aptitudes, para que se puedan desempeñar satisfactoriamente en el cargo que le asigne la empresa o institución.

Lo anterior requiere la utilización de técnicas estructuradas y específicas para evaluar la capacidad y las aptitudes necesarias para el trabajo; no obstante, es “indispensable establecer un proceso de selección detallado y vinculado con los objetivos de la empresa, como el de crecimiento y reorganización de la misma, para que finalmente se tome la decisión de selección que se ajuste a las necesidades” (Quisbert Nina, 2016, p. 16). En la misma línea, Chiavenato citado por Tenjo Carrillo (2013) involucra “la revisión de las hojas de vida, las cuales establecerán las condiciones, como también las capacidades que tiene el personal para ocupar un cargo” (p. 5), que a juicio es fundamental para el éxito de las organizaciones, porque de las capacidades y calidades de las personas depende la productividad y competitividad, lo cual marca claramente un factor determinante.

En este punto, se agrega que, la selección de personal requiere como ya se mencionó, de un proceso detallado, viene siendo una secuencia de etapas y fases por las que pasan los candidatos, en la medida que superen las pruebas van pasando a otra etapa, quienes no, son rechazados (Chiavenato, 2009, p. 162). Para ello se utilizan técnicas y procedimientos, que para el caso que compete, selección de jóvenes a la carrera militar de la oficialidad, deben ser diversos y calificados procedimientos, con un fin único, seleccionar a los mejores, luego que cohabitan objetivos hacia un Ejército Multimisión. De ahí que la gestión de selección de personal implica como lo expone Hernández Lastres (2014), deberá dotarse de mecanismos justos, transparentes y amigables, para que junto con la gestión administrativa los procesos sean eficaces, los cuales deben optimizarse para lograr incorporar personas potenciales y competitivas.

Entrando a considerar el proceso de reclutamiento o incorporación, Quisbert Nina (2016) señala que, se inicia cuando empieza la necesidad de cubrir una vacante o la creación de un

El perfil de incorporación de oficiales del Ejército Nacional de Colombia: hacia la multimisionalidad

nuevo puesto, para esto se recibe un conjunto de solicitudes que es mejor que sea un gran número de aspirantes, porque esto permite una selección más selectiva, luego que se debe buscar los candidatos potencialmente adecuados a la naturaleza de empleo, de los cuales posteriormente se elige el nuevo o nuevos empleados, terminando así la selección final (p. 11).

Por su parte, el proceso de incorporación de la organización más grande del país, como es el Ejército Nacional, debe decantar sobre lo que Tenjo Carrillo (2013) plantea:

Hoy en día la selección, así como la calidad humana y profesional del personal hacen parte de la visión, la imagen, el prestigio y el reconocimiento institucional. El fortalecer e implementar un proceso de incorporación basado en la objetividad, el cumplimiento ético de perfiles en las entidades oficiales, como el Ejército Nacional, se evidenciará en cada uno de los integrantes seleccionados el esfuerzo, la dedicación y la responsabilidad misional, como una institución digna, responsable, confiable cumplidora de los derechos humanos, muy ligadas a la misión encomendada, la cual será bien recibida por la comunidad. (p. 6).

En efecto, la selección del personal para incorporar a la vida militar, no solo debe contar con hombres y mujeres con conocimientos, sino con capacidades, habilidades, comportamiento ético, social y ser ante todo un gran ser humano. Esto porque el líder militar es el reflejo de la institución a la que pertenece, encarna en ese sentido, el irrestricto respeto por los derechos humanos y el acatamiento al derecho internacional humanitario, consagrados constitucionalmente y que son el camino que debe regir un Estado social de derecho, para lo cual se requiere de una serie de restricciones y limitaciones, interpretadas de acuerdo a criterios y proporcionalidad conservando la calidad de sujetos con derechos.

En síntesis, el que elige como profesión ser oficial del Ejército Nacional de Colombia, debe prepararse para ejercer la fuerza bajo preceptos justos, alentados por la legitimidad y

El perfil de incorporación de oficiales del Ejército Nacional de Colombia: hacia la multimisióanalidad

legalidad. No enfrentando combates con el uso excesivo y desenfrenado de la violencia, ni violentado la dignidad del ser humano, sino actuando como ser social humano. Solo así es posible desarrollar un comportamiento que contribuya a una cultura moral excelente en el marco ético a su profesión de servidor público.

### **Dimensión teórica sustancial**

La importancia atribuida a la dimensión teórica está implícita en el aporte y sustento adecuado a la investigación, de no existir infiere en debilidad, lo cual es merecedor de un análisis apropiado. En ese sentido, se hace un acercamiento a la teoría del aprendizaje organizacional, a la teoría de clásica de la administración y a la teoría de las organizaciones militares estadounidenses, luego que estas, en el componente del servicio de selección e incorporación de jóvenes a la carrera de la oficialidad del Ejército Nacional sus enunciados residen en confluencias.

En ese marco, la teoría de aprendizaje organizacional<sup>2</sup> plantea que, “las organizaciones, al igual que las personas tiene la capacidad de aprender, a partir de la creación de mecanismos y herramientas” (Aprendizaje organizacional, s.f.). Uno de sus exponentes es Drucker (2002) quien aduce que “las ventajas competitivas de una organización del siglo XXI dependen básicamente de lo que sabe y el uso que hace de ese conocimiento” (p. 235). Por tanto, hacer alusión a este modelo teórico, es ocuparse del aprendizaje organizacional, que requiere de factores internos y externos, caracterizado por ser una oportunidad en razón a que el conocimiento de las personas, es decisivo para las empresas, para el desarrollo económico y la productividad, igual lo es el incremento de las capacidades del capital humano, configurándose estos aspectos, en armas estratégicas al servicio de las organizaciones (Garzón y Fischer, 2009, p. 199).

Por consiguiente, se puede deducir que, los sistemas organizacionales y administrativos son fundamentales en las organizaciones, luego es importante conocer las debilidades, identificar

---

<sup>2</sup> Teoría desarrollada en la segunda mitad del siglo XX.

El perfil de incorporación de oficiales del Ejército Nacional de Colombia: hacia la multimisióanalidad

las falencias, las condiciones reales y situacionales, porque esto conduce al aprendizaje organizacional, a la obtención de beneficios, a superar los problemas. Agréguese, que la integración de las capacidades humanas, los procesos de aprendizaje y el capital humano deben ser valorados, para que en definitiva esa interacción conduzca al aprendizaje organizacional.

Así, que este modelo teórico de aprendizaje organizacional se acopla al estudio de la ESMIC en materia de incorporación y selección del capital humano para la oficialidad del Ejército Nacional de Colombia, toda vez que el personal que incorpore debe tener amplios conocimientos y gran capacidad para el aprendizaje como mecanismo fundamental de las competencias que tendrán que asumir los futuros oficiales en el transcurso de su carrera, luego que “la capacidad de aprendizaje es la fuerza para la supervivencia a largo plazo a las organizaciones” (Menghel, Salanova & Martínez, 2013, p. 16).

Por su parte, la teoría clásica de la administración hace énfasis en la racionalidad y la estructura organizacional, dentro de ella se generan dos modelos: el modelo de relaciones humanas y el modelo de recursos humanos, en ellos, Elton Mayo citado por Hernández Lara (2001) establece que:

La elevación de la productividad se debía a factores sociales como la moral de los empleados, el sentido de pertenencia y la eficacia de la administración que fuese capaz de comprender el comportamiento humano, específicamente, el grupal y de favorecerlo mediante habilidades interpersonales como la motivación, la asesoría, la dirección y la comunicación. (p. 30).

Luego Mayo promovió un verdadero cambio dando un enfoque humanístico a la estructura organizacional y una nueva filosofía empresarial. Así mismo, esta teoría cuyo exponente fue Henry Fayol, se “ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa a través de su organización, de la forma y disposición de los órganos componentes de la misma (departamentos

El perfil de incorporación de oficiales del Ejército Nacional de Colombia: hacia la multimisionalidad

[áreas, dependencias, servicios]) y de sus interrelaciones estructurales” (Medina & Ávila, 2002, p. 264). Bajo ese postulado, el comportamiento y desempeño de las áreas se fundan en el proceso administrativo tales como planeación, control, directrices, organización, entre otras actividades, coherentes para el buen ejercicio y determina la eficiencia y eficacia de la administración.

Otra teoría que se puede sumar a las anteriores, es la de organizaciones militares estadounidenses propuesta por Heidi y Alvin Toffler que al adaptarse a un nuevo orden mundial el mando de una batalla es "el arte de tomar decisiones en la batalla, dirigir y motivar a los soldados y sus organizaciones a tomar acciones encaminadas a cumplir con la misión" (Nowowiejski (1995). Concepto que se expandió en el Ejército de Estados Unidos, va a la par con los requisitos que exige la institución y que cada día va en aumento para ser expertos en operaciones militares.

En ese sentido, con miras a una mejor formación militar para el siglo XXI, adoptaron una línea fundamental y evolutiva en busca de nuevos paradigmas de la estructura para la formación de líderes futuristas, en donde el comandante se convierte en un multiplicador clave de combate; que sin duda depende de su habilidad de cumplir con varios requisitos exigentes, por ello a la hora de buscar nuevos líderes, la estructura para formación de líderes militares estadounidenses ingresaron a un nuevo paradigma de cambios y transformaciones (Nowowiejski, 1995).

Lo que hizo de la Escuela de Infantería una experiencia inolvidable para toda una generación de oficiales fue la decisión de Marshall de ponerle fin a la rutina de la educación militar y fomentar una nueva comunidad de pensamientos profesionales. El obligó a los oficiales a crear soluciones innovadoras para problemas tácticos, lidiar con la incertidumbre y pensar concienzudamente. Marshall desdeñaba las soluciones de escuela y prefería enfocarse en las cualidades de liderazgo. Contando con pocos recursos, les exigía a los líderes que crearan respuestas sencillas a problemas complicados. (Nowowiejski, 1995).

No obstante, uno de los objetivos del aprendizaje en las instituciones militares es comprender la naturaleza regional de las amenazas, los cambios vertiginosos en los poderes económicos y militares a nivel mundial, así como formar líderes de mentes ágiles, innovadores y creativos, es decir un énfasis hacia el cambio y la evolución, y no quedarse en lo ambiguo y tradicional sino cambiar es estado mental en busca de respuestas correctas (Nowowiejski, 1995).

Dentro de este contexto, se puede señalar que, la formación del líder descansa sobre tres pilares: impartir conocimientos en distintas áreas del saber aunada a la militar, desarrollar habilidades y destrezas (idiomas, tecnologías, entre otros), y seleccionar personal que posean ciertas cualidades y aptitudes necesarias para el mando en batalla, para el discernimiento, comprensión, análisis, evaluación de situaciones que dentro de práctica de la milicia son complejas, todo esto, depende de los procesos, componente clave, como rasgos distintivos de todo el personal de oficiales, ya que son quienes tienen que demostrar amplios conocimientos a nivel global y comportamental, resultados que exige un cambio en el direccionamiento de protocolos o normas a la hora de incorporar personal a instituciones castrenses.

Habida cuenta, acoplado esta teoría al tema en cuestión, es relevante que la oficialidad del Ejército Nacional conozca y comprenda claramente las amenazas en este nuevo escenario hemisférico y global que cada día evoluciona, transforma y se tecnifica aún más, y no quedarse sumergido en ambigüedades. Por consiguiente, en la línea de cambios que se proyecta a un Ejército Multimisión, el alma mater de la oficialidad debe seleccionar e incorporar personal con un verdadero perfil de líderes y de vocación de servicio, fomentando y proyectando hacia el futuro cercano unos mejores líderes, que puedan dar respuesta a las situaciones que cada día se hacen más complejas y diversas.

## **Evolución de la profesión militar en Colombia**

Al realizar una retrospectiva histórica del surgimiento de la profesión militar en Colombia, puede indicarse que el Ejército Nacional ha realizado grandes transformaciones a lo largo de los 200 años de historia a la par de las evoluciones del país.

Colombia no ha sido ajena a los procesos de transformación doctrinal, y durante su historia el ejército ha sufrido una serie de reestructuraciones: la primera se da en el mismo episodio de la Independencia (1819), cuando se pasa de un ejército realista a uno nacionalista. (Rojas Guevara, 2016, p. 11).

Ya en el siglo XX, bajo la presidencia de Rafael Reyes se inicia el establecimiento de ejército estable con funciones netamente militares y dispone de un rublo para el proceso de la reforma militar en 1907, y siguiendo indicaciones de Rafael Uribe contrata a Chile para poner en marcha la formación de un cuerpo de oficiales y fundar la Escuela Militar, pero se presentaron problemas que impidieron su procesos (Rey Esteban, 2008, p. 162). Sin embargo, en 1909 se crea la Escuela Militar, la Escuela Naval y la Escuela Superior de Guerra, unas Fuerzas Militares que respondieran a las directrices constitucionales y los intereses (Atehortúa Cruz, 2009, p. 23).

En 1916 bajo la administración de José Vicente Concha, realiza un convenio con Suiza para proseguir con la reforma, pero al cambio de mandato con la llegada a la presidencia de Marco Fidel Suarez y sin presupuesto se termina este convenio; en 1923 bajo la presidencia de Pedro Nel Ospina, retoman el acuerdo nuevamente con los suizos y empiezan la misión en 1925, destacándose la misión en la profesionalización de oficiales competentes (Helg, 1986, p. 4).

En 1949 tras la segunda guerra mundial, el país entra a un sistema de defensa exterior en coordinación con Estados Unidos, surgen los acuerdos bilaterales de asistencia militar, y empieza el entrenamiento y la ayuda para la formación de oficiales colombianos en Estados Unidos,

El perfil de incorporación de oficiales del Ejército Nacional de Colombia: hacia la multimisiónalidad

paralelamente en 1965 se complementa con escuelas, colegios e institutos militares, es decir se proyecta la nación a tener un ejército acorde a las necesidades cambiantes (Helg, 1986, p. 8).

Posteriormente, la reforma de 1999, reestructura el Estado Mayor del Ejército, permitiendo la creación de las Jefaturas de Operaciones, Desarrollo Humano, Logística, Educación y Doctrina (JEDOC), la cual tenía como misión el fortalecimiento de los procesos educativos para la profesionalización del Ejército Nacional, centro su labor a estudiar, generar y fiscalizar la acción que en el campo de educación militar (La reforma militar, 1999).

Dentro de la reforma educativa que se desarrolló en el año 2007, enmarcada dentro de la Política de Gobierno de Consolidación de la Seguridad Democrática, que hizo parte del gobierno del entonces presidente Álvaro Uribe Vélez, se conformó el Sistema Educativo de las Fuerzas Armadas (SEFA), que resume los lineamientos, principios y estrategias de implementación del Proyecto Educativo de las Fuerzas Armadas (PEFA), que es el sustento ideológico y axiológico sobre el cual se desarrolla el (SEFA), y se formula y ejecuta el Plan Estratégico del Sistema Educativo (PESE). Esto, producto de un proceso interno y de una necesidad que se denominó dentro de la misma Fuerza Pública: Una reforma para las Fuerzas Armadas hecha por las Fuerzas Armadas.

### **Derecho a la educación y formación de la oficialidad del Ejército Nacional: Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”**

En Colombia, el derecho a la educación está implícito en la Constitución Política de 1.991, establece que la educación es concebida como un derecho de la persona (Art. 63); forma al colombiano en el respeto a los derechos humanos a la paz y a la democracia, en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, entre otros (Art. 67); e identifica las instituciones que integran las Fuerzas Militares y determina que tendrán como finalidad la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional (Art. 217).

Esto significa que la educación de todos los ciudadanos es un derecho, están libres de escoger su educación como su profesión. No obstante, el mismo constituyente reconoció que las Fuerzas Militares necesitan programas con características únicas que no tienen las demás disposiciones educativas, quedando establecido que la educación es un derecho que tiene por objeto el pleno desarrollo de la personalidad y el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos, para que los sujetos puedan hacer frente competitivamente ante las diferentes circunstancias que se presentan en la vida y en la sociedad.

Por su parte, la legislación colombiana a promulgado leyes, entre ellas, la Ley 30 de 1992, que organiza el servicio público de la Educación Superior, contiene los principios rectores, los cuales se aplican en las instituciones militares y define la Educación Superior como un proceso que posibilita el desarrollo de las potencialidades del ser humano (Art. 1); establece la educación como un servicio inherente a la finalidad social del Estado (Art. 2); velará por la autonomía universitaria y la calidad del servicio a través inspección y vigilancia (Art. 3); en el campo de saber despierta un espíritu reflexivo, orientado al logro de la autonomía personal (Art. 4); en tanto, reconoce a las escuelas de formación de las Fuerzas Militares como instituciones de educación superior, aclarando que continuarían adscritas a las entidades a las que pertenecían y funcionando de acuerdo con la naturaleza jurídica de las mismas (Art. 137).

Otra de las normativas que hace alusión a la educación miliar, es la Ley 1790 de 2000, establece las normas relativas a las escuelas autorizadas para la realización de cursos que requiere la carrera de las armas, así como lo relacionado con la duración, pruebas de admisión, sistemas de evaluación y la concesión de títulos, diplomas o distintivos de los cursos mencionados (Art. 71).

A nivel institucional, el Acuerdo No. 008 de 19 de febrero de 2016, aprueba y adopta el Proyecto Educativo Institucional de Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”, en atención a la formación militar que debe brindar a sus estudiantes, incluye también principios

El perfil de incorporación de oficiales del Ejército Nacional de Colombia: hacia la multimisionalidad

filosóficos, antropológicos, pedagógicos y didácticos contemplados en el Proyecto Educativo de las Fuerzas Armadas (PEFA) dentro del marco del Sistema Educativo de las Fuerzas Armadas (SEFA), mencionados anteriormente (ESMIC, Acuerdo No. 008, 2016).

Ahora bien, en lo que respecta a la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” como centro de formación de la oficialidad, fue creada mediante Decreto Presidencial No. 434 del 13 de abril de 1907 por el General Rafael Reyes Prieto; es una institución universitaria de carácter oficial, regida por la Ley 30 de 1992, expresamente estipulado en el artículo 137, inscrita en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior, bajo el código 9104; autorizada por los Decretos 2422 de 1962 y 1774 de 1965 para adelantar estudios a nivel universitario y, certificada por el ICFES en 1994 (ESMIC, Acuerdo No. 008, 2016).

No obstante, mediante Resolución 21340 del 15 de noviembre de 2016 fue acreditada en alta calidad según el Consejo Nacional de Acreditación como una institución de educación superior que cumple con altos estándares de calidad. Adicional, la estructura organizacional de la ESMIC, está diseñada como Unidad Operativa Menor del Ejército Nacional, pertenece a la organización general del Ministerio de Defensa Nacional según Decreto 1512 de 2000 (ESMIC, Acuerdo No. 005, 2016).

La visión con miras al año 2030, es la de ser “referente internacional en la formación de oficiales, quienes conducirán unidades en escenarios locales y de despliegue e integración multinacional, con efectividad en entornos complejos” (Misión y visión, 2019). Su misión es “formar integralmente a los futuros oficiales del Ejército con sólidas competencias profesionales en Ciencias Militares y otras disciplinas fundamentadas en principios y valores institucionales, para que sean líderes comandantes de pelotón en función del desarrollo, seguridad y defensa nacional” (Misión y visión, 2019).

Bajo estas premisas, la ESMIC se perfila hacia el año 2030 a la par de los estándares de la Doctrina Damasco referente del año 2022 al 2030: tiempo en el que se debe producir la transformación hacia una Fuerza Multimisión, el Ejército del futuro, con capacidades, habilidades y competencias para desempeñar diferentes roles, que permitan enfrentar amenazas emergentes de forma efectiva, fiel a la misión constitucional.

Así las cosas, puede observarse que la educación es un derecho universal, por tanto inmerso constitucionalmente. De ahí que la sociedad del conocimiento y del saber humano necesita diversos sistemas de educación, igual que varios tipos de instituciones que contengan quehaceres variados y sean asequibles a diversos tipos de educandos, como es la militar, que requiere de especial atención para el desarrollo de sus funciones organizativas, administrativas y operacionales que involucran elementos cada vez más complejos, dinámicos, flexibles y evolutivos.

### **Proceso de selección e incorporación de oficiales**

A medida que nace el Estado-nación surge la necesidad de tener un Ejército consolidado, que reúna todas las características primordiales para que se ocupe de la defensa, soberanía, independencia, integridad del territorio nacional y el orden constitucional. Por eso, a través del tiempo se ha venido seleccionado e incorporando personal para formar los comandantes. Partiendo de esta base fundamental, la incorporación de oficiales se inicia con la apertura de una convocatoria que dispone el Comando de la Fuerza de acuerdo a las necesidades del servicio y que también determina el número de cupos (Tenjo Carrillo, 2013, p. 14).

La ESMIC, tiene la tarea de buscar hombres y mujeres con perfil de líderes, desde un proceso de inscripción virtual a través de plataformas, los cuales debe cumplir unos requisitos generales: tener nacionalidad colombiana, ser mayor de edad entre 18 y 21 al momento de ingresar a la Escuela, no registrar antecedentes disciplinarios, penales o administrativos ante

El perfil de incorporación de oficiales del Ejército Nacional de Colombia: hacia la multimisióanalidad

organismos o entidades competentes, ser bachiller con todos los logros aprobados, certificado de las pruebas saber 11 sobresalientes. El proceso está marcado por la inscripción, entrega de carpetas de documentación y sanidad, estudio de confiabilidad, exámenes médicos, pruebas psicométricas, pruebas físicas y psicológicas, y vista domiciliaria (Proceso de selección, 2019).

Actualmente, los hombres y mujeres que quieran seguir la carrera de las armas, tienen la opción de formación complementaria en otras profesiones como: Administración logística, con acreditación de alta calidad (Res. 4827 Abr/2013); Educación física militar, con acreditación de alta calidad (Res. 15488 Nov/2012); Derecho, registro calificado (Res. 6319 Nov/2011); Relaciones internacionales, Registro calificado (Res. 10613 Nov/2011); Ingeniería civil, Registro calificado (Res. 5515 Mar/2017) (Cuáles son las carreras complementarias que ofrece la ESMIC a los futuros oficiales del Ejército de Colombia? 2019).

### **ESMIC: factores y debilidades determinantes en el proceso de incorporación**

La organización militar alma mater del Ejército Nacional, ha tenido en cuenta factores internos y externos determinantes en el proceso de incorporación de hombres y mujeres a la carrera de las armas, pero estos vienen presentando en las últimas décadas debilidades que impactan negativamente en la Fuerza. En ese contexto, algunos oficiales están incurso en procesos judiciales por realizar misiones erróneas, abusos contra población civil, acciones administrativas en detrimento para la institución, infiltraciones del enemigo, entre otros, que a todas son acciones que se salen de los preceptos legales.

Dichas circunstancias se están generando por factores negativos determinantes en el proceso de selección e incorporación del personal, generando e impactando los fines y los objetivos institucionales y constitucionales. Entre los factores internos que se hallaron, están los siguientes: 1) el factor tiempo es demasiado corto para llevar todo el proceso de incorporación, luego que se requiere buscar, captar, recepcionar, estudiar perfiles y carpetas para definir quién es

El perfil de incorporación de oficiales del Ejército Nacional de Colombia: hacia la multimisiónalidad

o no apto para acceder a la profesión de las armas; 2) el factor dinero determina los recursos a emplear y la institución no dispone de ellos, por tanto, los enlaces o personal encargado de las jurisdicciones no tienen asignación de vehículos para la movilización entre municipios y departamentos, tampoco viáticos de representación; 3) el factor disponibilidad no es permanente, básicamente en lo referido a profesionales dedicados a la incorporación, médicos, psicólogos, psiquiatras, entre otros, altamente preparados y con experticia para este proceso; 4) el factor medio como las plataformas tecnológicas no son suficiente ágiles y los niveles de seguridad no son óptimos para la protección de datos personales; y 5) el factor profesional de las personas que incorporan, no reúne una serie de requisitos como es tener conocimientos y experticia en los procesos de selección de personal, es decir que el perfil no está orientado hacia esa misión.

Ahora, teniendo en cuenta los factores externos que están incidiendo con consecuencias nefastas para el proceso de incorporación de la oficialidad, es necesario señalar: 1) el factor externo de recomendaciones o influencia de personal en las Fuerzas para incorporar cadetes sin el lleno de requisitos, prevaleciendo intereses personales y favoritismos; 2) el factor político de recomendaciones para la entrada de personal aspirante a oficial sin cumplir con los estándares establecidos debido a su poder y control; y 3) el factor desde la perspectiva psicosocial.

En consecuencia, estos factores permiten evidenciar ser los causantes de los resultados que se están dando a nivel del personal incorporado que entra a formar parte del Ejército Nacional, lo que reviste una total preocupación y que por tanto requiere de una profunda revisión buscando el fortalecimiento de la carrera militar, donde se incorporen personas realmente con méritos, capacidades, idoneidad, para llevar las armas del país.

En la misma línea, entrando a considerar las debilidades que tiene el proceso de selección e incorporación de la oficialidad, se han encontrado las siguientes: 1) no contar con un cuerpo de oficiales representativo a nivel nacional con unidades propias para el proceso de incorporación de

El perfil de incorporación de oficiales del Ejército Nacional de Colombia: hacia la multimisionalidad

aspirantes, 2) no contar con suficiente tiempo para el estudio de hojas de vida y documentos a revisar, 3) no tener un comité con un alto perfil de incorporación, es decir con profesionales idóneos y experticia en el campo, 4) no contar con una clara normatividad y lineamientos para la incorporación, 4) no capacitar a los oficiales para poderlos encargar del proceso, 5) no brindar los medios al comité de incorporación para facilitar su misión, 6) no incorporar personal apto sino influenciado por recomendaciones, 7) no realizar un proceso de selección psicológico exhaustivo, 8) no realizar investigaciones rigurosas de antecedentes permitiendo la infiltración del enemigo, 9) no hacer una visita al núcleo familiar y vecinal exhaustivo, y 10) no revisar y certificar la documentación allegada.

Las debilidades anteriormente descritas, han generado voces de inconformismo, a la vez dejan ver la importancia de cómo la falta de rigurosidad en la aplicación de los protocolos han desatendido y opacado las normas establecidas para el proceso de selección e incorporación que desprestigia la imagen institucional. Así, que frente a los factores y debilidades enunciadas, se ratifican las falencias que presenta dicho proceso, las cuales amerita mayor profundidad, objetividad, transparencia y conocimiento para cambiar la percepción que de este se tiene, y conlleve a la mejora de la gestión del capital humano, lo cual requiere de estrategias y alternativas que supone la visión organizacional.

### **Estrategias organizacionales para el proceso de incorporación**

Los procesos de selección de personal deben apuntar a optimizar la producción y el avance económico de las organizaciones, en ese sentido, es necesario insertar valores relacionados a la mejora, sostenibilidad, competitividad y progreso que permitan mantener la productividad y el éxito, y en el caso de las organizaciones militares, permita cumplir cabalmente las misiones establecidas constitucionalmente.

Por consiguiente, la selección e incorporación de personal es uno de los procesos de gestión más ardua, dada la responsabilidad de seleccionar un potencial el capital humano que hoy día es lo más importante para las empresas e instituciones, luego que entre sus características debe estar preparado, calificado y en permanente proceso de actualización de conocimientos, convirtiéndose en el principal activo de las organizaciones modernas.

En ese sentido, Chiavenato (2000) expone que “el proceso de selección, no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos” (p. 35). Al respecto, se puede señalar, que los procesos deben ser estructurados desde la base organizacional, además establecer unos protocolos o procedimientos adecuados a la evolución y cambios que se van dando en el contexto de nación y del mundo, con el objetivo, en este caso, de lograr seleccionar hombres y mujeres con conocimientos, intelectualidad, valores, ética y humanismo de manera que puedan en el ejercicio de sus funciones, cumplir a cabalidad sus misiones constitucionales y no se vea la institución militar inmersa en resultados nefastos.

En ese sentido, el capital humano debe ser en el Ejército Nacional el factor más importante. Por ello, los autores plantean siete estrategias organizacionales: 1) emitir una directriz estructural de incorporación con sus respectivos apéndices, precisamente dentro del contexto de la Doctrina Damasco, toda vez que está concebida como el despertar del futuro de la Fuerza hacia el año 2030; 2) conformar un Comité de Revisión Estratégica de Innovación (CREI) enfocado solamente a la selección e incorporación de oficiales como a la problemática actual retos, desafíos y amenazas; 3) implementar herramientas tecnológicas que faciliten y depuren el proceso de incorporación desde las primeras etapas, ejemplo: el modelo por capacidades del Ejército (MOCE); 4) exigir perfiles más altos en cuanto a conocimientos, cultura, habilidades,

El perfil de incorporación de oficiales del Ejército Nacional de Colombia: hacia la multimisióanalidad

valores<sup>3</sup> y bilingüismo; 5) exigir personal de un mejor contexto psicosocial que pueden tener un valor explicativo en procesos de construcción del conocimiento, comportamiento y de relaciones; 6) utilizar métodos analíticos<sup>4</sup> que permitan diferenciar, evaluar y juzgar diferentes dimensiones de la personalidad como capacidades intelectuales; 7) utilizar técnicas basadas en competencias<sup>5</sup> por los métodos que emplea como los centros de valoración o Assesmnet Center<sup>6</sup>, complementado con el desarrollo de la inteligencia emocional.

Estas estrategias que se diseñan y se consideran se deben a que no existe un proceso de selección único, por lo que cada empresa o institución desarrolla su propio proceso. Para el caso objeto de estudio, es de sumo interés las directrices, los métodos, los profesionales, las personas asignadas al proceso, los recursos asignados que desde la racionalidad y coherencia organizacional permiten un mayor beneficio para la institución.

Entonces, al momento de determinar estrategias es fundamental la responsabilidad que recae en la administración de la institución. En ese sentido, se deben compenetrar las estrategias expuestas con posibles alternativas, entre ellas, conformar una entidad adscrita a las ESMIC, desde donde se maneje el proceso de selección de personal con profesionales altamente capacitados y expertos en este campo, la cual permitirá aportar candidatos óptimos, ya que al seleccionarlos de forma completamente objetiva y evaluar sus conocimientos y competencias desde una óptica independiente, se puede encontrar el perfil que mejor encaje y el más apropiado para incorporar, lo cual se convertiría en un referente para el resto de la región.

---

<sup>3</sup> Los valores rigen el comportamiento humano y dirigen las aspiraciones de los individuos, en pro de su perfeccionamiento o realización (Jiménez, 2008); además se justifica la importancia de ellos para el establecimiento del orden social.

<sup>4</sup> Los procesos de selección de personal subyace el concepto de equilibrio entre las potencialidades de la persona y la labor a realizar (Ibáñez, Morales & Páez, 2013, p. 8).

<sup>5</sup> Son la "capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público" (Colombia, Congreso de la República, 2018, Decreto 815, Art.2.2.4.2)

<sup>6</sup> Los centros de valoración o Assessment Center, constituyen una técnica que emplea pruebas situacionales para la evaluación de habilidades y competencias. Es una prueba conductual donde se enfrenta a los candidatos a resolver situaciones conflictivas (Castro Arbeláez, 2018).

En su defecto, contratar una empresa especializada consultora de que facilite este proceso al Ejército Nacional. En concordancia con lo anterior, se busca mitigar las falencias para mejorar y fortalecer el proceso de incorporación, con el fin de escoger mejor el capital humano para la Fuerza en función del ejercicio y de una excelente labor organizacional.

De hecho, el perfil de los futuros oficiales debe estar enmarcado en capital de competencias, que es el conjunto de conocimientos para realizar una determinada labor, donde se debe tener en cuenta aspectos tales como atributos en áreas de ciencias sociales, científicas, tecnológicas, bilingüismo y cultura general; resaltado competencias claves como pensamiento crítico, analítico e interpretativo, así como la habilidad y la persistencia para el aprendizaje y para enseñar o transmitir conocimientos. Así mismo, en capital intelectual que marca las pautas del pensamiento, habla y acción, donde se debe tener en cuenta las relaciones interpersonales, ideas, resolución de conflictos, toma de decisiones, habilidad cognitiva, entre otros; resaltado el raciocinio, discernimiento, comunicación asertiva, desarrollo de inteligencia emocional y resiliencia. De igual manera, en capital humano, que es la fuente de renovación estratégica, teniendo en cuenta destrezas, valores, creatividad, talento, potencial, entre otras; resaltando la actitud positiva, actitud mediadora, actitud objetiva, actitud carismática y empatía. Además en capital social y cívico, que recoge los comportamientos del individuo para participar en la vida social y profesional, teniendo en cuenta aspectos como los principios éticos, morales, liderazgo, patriotismo y cumplimiento de deberes ciudadanos; resaltando que deben tener voluntad de servicio, responsabilidad, compromiso, respeto por la constitución y la ley, respeto de los derechos humanos y excelente comportamiento y convivencia<sup>7</sup>.

En síntesis, la buena y excelente selección, captación e incorporación de personas potencialmente aptas para acoplarse a las exigencias de la vida militar, darán como resultado un

---

<sup>7</sup> Ver anexo 2.

El perfil de incorporación de oficiales del Ejército Nacional de Colombia: hacia la multimisión

perfil de futuros oficiales que puedan no solo graduarse como subtenientes, sino enfrentar los desafíos y amenazas que cada día son más complejos. Finalmente, el Ejército Nacional de Colombia con una línea de tiempo hacia el 2030, cuya visión es lograr consolidar un Ejército Multimisión, tener un factor diferenciador del capital humano será lo que garantice su transformación.

## **Conclusiones**

La educación es la plataforma esencial del ser humano, con ella se logra concebir un reconocimiento social que estimula a la persona a ser productiva y a mejorar su calidad de vida. La educación militar exige ser enfocada hacia la seguridad y defensa del país, pero no solo en esto subyace, requiere una multiplicidad de áreas del conocimiento, capacidades, habilidades, valores, virtudes, ética y profesionalismo de manera que se prepare para ejercer el mando con liderazgo tanto en tiempos de guerra como de paz.

El proceso de selección e incorporación de personal que realiza el alma mater del Ejército Nacional para incorporar jóvenes interesados en estudiar Ciencias Militares, supone una mirada desde la función administrativa que consiste en ocupar los puestos de la estructura organizacional que redunde en el benéfico y aprovechamiento de los recursos de la institución.

La selección de personal en una organización es una actividad conceptualizada como una función administrativa que comprende tanto la recopilación de información de los candidatos, la revisión de sus documentos, la realización de pruebas psicotécnicas, psicométricas, médicas y psicológicas, las entrevistas, la verificación de documentos, la visita domiciliaria, actividades que permiten captar personas con capacidades, competitivas que establecen la diferencia.

El papel que juega la selección de personal es vital para la institución militar, porque en ella recae la responsabilidad de elegir las personas adecuadas e idóneas para el ejercicio del mando militar, por tanto, es un actividad que debe realizar un grupo de expertos en el tema y no

El perfil de incorporación de oficiales del Ejército Nacional de Colombia: hacia la multimisiónalidad

dejarlo en manos de oficiales que aunque tenga toda la voluntad no tienen el conocimiento ni la experticia necesaria para lograr una eficaz captación o reclutamiento.

Un proceso de selección y una incorporación eficaz se logra mediante el cumplimiento estricto de las normas y protocolos, sin mediar en estos, condicionamientos de poder, sino desde una visión honesta, objetiva e imparcial, luego es necesario que el personal a cargo esté capacitado, con amplios conocimientos y experticia en materia de recursos humanos, para lograr escoger y captar jóvenes competitivos que integre la organización más grande del país.

Una alternativa que mitigue las falencias que se presentan en el proceso de selección e incorporación del alma mater de la oficialidad militar, es que se conforme una entidad completamente independiente pero adscrita a la ESMIC, desde donde se maneje el proceso de selección e incorporación de personal, integrado por personal civil y militar altamente capacitados, expertos y de una moral intachable, para lograr captar hombres y mujeres potencialmente aptos para la vida militar; en su defecto, contratar una empresa especializada consultora que facilite este proceso.

El perfil del oficial militar que requiere el país con miras a un Ejército Multimisión, deberá poseer conocimientos referidos al capital de competencias, áreas de las ciencias sociales, tecnológicas, científicas y un alto grado de cultura general, así como un capital de inteligencia capaz de razonar, criticar, discernir, interpretar, valorar, analizar y comprender. Así mismo, poseedor de habilidades comunicativas que le permita interactuar en los niveles apropiados, con manejo de idiomas extranjeros, con capacidades para el aprendizaje, para formar e instruir a sus subordinados, capaz de gestionar recursos con criterios de optimización.

El oficial militar como funcionario del Ejército Nacional es un servidor público, su actuar tiene que estar enmarcado al cumplimiento estricto de las normas constitucionales, legales e

El perfil de incorporación de oficiales del Ejército Nacional de Colombia: hacia la multimisióanalidad

institucionales. A esto se suma, criterios humanísticos, valores, virtudes, ética, desenvolvimiento social y comportamental, ya que son el acervo que enaltece la profesión militar.

Finalmente se hace un llamado a la ESMIC, para que trabaje antes los desaffos y se prepare para el futuro en materia de selección e incorporación del jóvenes a la carrera de las armas, ya que vendrán cambios no solo a nivel organizacional, sino que la evolución constante del mundo y las nuevas realidades sociales, económicas, políticas y demográficas exigen cambios tanto organizacionales como individuales, siendo necesario integrar estrategias que guíen y orienten correctamente este proceso, connotación fundamental y esencial para la Fuerza.

### Referencias bibliográficas

*Aprendizaje organizacional*. (s.f.). Recuperado el 25 de julio de 2019 de [https://www.ecured.cu/Aprendizaje\\_organizational](https://www.ecured.cu/Aprendizaje_organizational)

Atehortúa Cruz, A. (2009). *Construcción del Ejército Nacional en Colombia, 1907-1930. Reforma militar y misiones extranjeras*. Bogotá: Editorial La Carreta Editores.

Castro Arbeláez, M, (2018). *Assessment Center: el increíble método de evaluación situacional*. Recuperado el día 27 de julio de 2019, de <https://lamenteesmaravillosa.com/assessment-center-el-increible-metodo-de-evaluacion-situacional-s/>

Ciro, A. & Correa, M. (2014) Transformación estructural del Ejército colombiano. Construcción de escenarios futuros. *En Revista Científica General José María Córdova*, Vol. 12, Núm. 13, pp. 19-88

Colombia, Congreso de la República. *Decreto 815 del 8 de mayo de 2018*. Diario Oficial No. 50587, 08 mayo de 2018. Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos. Recuperado el 15 de julio de 2019,

El perfil de incorporación de oficiales del Ejército Nacional de Colombia: hacia la multimisiónalidad

[dehttp://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20815%20DEL%2008%20DE%20MAYO%20DE%202018.pdf](http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20815%20DEL%2008%20DE%20MAYO%20DE%202018.pdf)

Colombia, Congreso de la República. *Ley 30 de 28 de diciembre de 1992*. Diario Oficial No. 40.700, martes 29 de diciembre de 1992. Por el cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. Recuperado el 18 de abril de 2019, de [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86437\\_Archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86437_Archivo_pdf.pdf)

Colombia, Congreso de la República. *Ley 1790 de 2000*. Diario Oficial No. 44.161 de 14 de septiembre de 2000. Por el cual se modifica el Decreto que regula las normas de carrera del personal de oficiales y suboficiales de las Fuerzas Militares. Recuperado el 18 de abril de 2019, de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/decreto\\_1790\\_2000.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_1790_2000.html)

Colombia, *Constitución Política de 1991*. (2005). Bogotá: Editorial Legis.

Colombia, Ejército de Colombia. Escuela Militar de Cadetes. *Acuerdo No. 005 de 19 de febrero de 2016*. Por medio del cual se aprueba y adopta el Estatuto General de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”. Recuperado el 10 de abril de 2019, de [https://www.esmic.edu.co//recursos\\_user///Estatutos/ESTATUTO-GENERAL-ACUERDO-005-2016.pdf](https://www.esmic.edu.co//recursos_user///Estatutos/ESTATUTO-GENERAL-ACUERDO-005-2016.pdf)

Colombia, Ejército de Colombia. Escuela Militar de Cadetes. *Acuerdo No. 008 de 19 de febrero de 2016*. Por medio del cual se aprueba y adopta el Proyecto Educativo Institucional de Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”. Recuperado el 10 de abril de 2019, de [https://www.esmic.edu.co//recursos\\_user///Estatutos/PEI-ACUERDO-008-FEB-19-2016.pdf](https://www.esmic.edu.co//recursos_user///Estatutos/PEI-ACUERDO-008-FEB-19-2016.pdf)

Colombia, Ministerio de Defensa. *Proyecto educativo de las Fuerzas Armadas (PEFA)*. (2011). Bogotá.

El perfil de incorporación de oficiales del Ejército Nacional de Colombia: hacia la multimisionalidad

Colombia, Ministerio de Defensa. *Plan estratégico del sistema educativo (PESE)*. (2007).

Bogotá.

¿Cuáles son las carreras complementarias que ofrece la ESMIC a los futuros oficiales del Ejército de Colombia? (2019). Recuperado el 20 de abril, de, [https://www.esmic.edu.co/atencion\\_ciudadano/preguntas\\_frecuentes/2\\_cuales\\_son\\_carreras\\_2336](https://www.esmic.edu.co/atencion_ciudadano/preguntas_frecuentes/2_cuales_son_carreras_2336)

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill

Chiavenato, I. (2009). *Gestión de talento humano*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.

Drucker, P. (2002). *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*. Traducción Margarita Cárdenas. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

*Ejército del futuro será multimisión*. (22 de mayo de 2016). Recuperado el 30 de enero de 2019, de <http://www.elcolombiano.com/colombia/paz-y-derechos-humanos/ejercito-del-futuro-sera-multimision-NN4186843>

Fernández Osorio, A. (2014). *Redimensión curricular del programa de profesionales en Ciencias Militares*. Bogotá, D.C., Colombia: Sello Editorial ESMIC.

Helg, A. (1986). *El desarrollo de la instrucción militar en Colombia en los años 20: Estudio del impacto de una misión militar suiza*. Bogotá: Universidad Pedagógica de Colombia. Recuperado el 12 de abril de 2019, de [revistas.pedagogica.edu.co/index.php/RCE/article/download/5138/4212](http://revistas.pedagogica.edu.co/index.php/RCE/article/download/5138/4212)

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

El perfil de incorporación de oficiales del Ejército Nacional de Colombia: hacia la multimisiónalidad

Hernández Lara, S. (2001). *Marco teórico sobre administración, reclutamiento y selección capital intelectual, gerencia y sistema de evaluación*. Recuperado el 18 de julio de 2019,

de <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7077/3/658.4-H557d-CAPITULO%20II.pdf>

Hernández Lastras, J. (2014). Los recursos humanos: perspectiva desde el mando de personal. *En Revista Ejército*. No.885. España. Recuperado el 25 de febrero de 2018, de [http://www.ejercito.mde.es/Galerias/multimedia/revista-](http://www.ejercito.mde.es/Galerias/multimedia/revista-ejercito/2014/Revista_Ejercito_885_Extraordinario_Diciembre_2014.pdf)

[ejercito/2014/Revista\\_Ejercito\\_885\\_Extraordinario\\_Diciembre\\_2014.pdf](http://www.ejercito.mde.es/Galerias/multimedia/revista-ejercito/2014/Revista_Ejercito_885_Extraordinario_Diciembre_2014.pdf)

Garzón, M. & Fisher, A. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *En Revista Pensamiento & Gestión*, Núm. 24, pp. 195-224. Barranquilla: Universidad del Norte

González Ibáñez, J. (2007). *Derecho a la educación y Ciudadanía Democrática*. España: Editorial Ibáñez.

Ibáñez, L.; Morales, M. & Páez, N. (2013). *Valores y teorías en los procesos de selección de personal en las empresas colombianas*. Tesis Especialización en Gestión Humana de las Organizaciones. Facultad de Ciencias Humanas. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.

Jiménez (2008). *El valor de los valores en las Organizaciones*. Recuperado el 23 de julio de 2019, de <http://www.importancia.org/valores.php#ixzz2iBwVlhC1>

La Reforma Militar. (1991). *El Tiempo* (30 de noviembre de 1999). Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-961659>

*La Transformación del Ejército Nacional. Una mirada comparada con los Ejércitos más modernos del mundo*. (2018). Fundación Ideas para la Paz. Recuperado el 5 de marzo de 2019, de [http://ideaspaz.org/media/website/FIP\\_Transformacion\\_ejercito.pdf](http://ideaspaz.org/media/website/FIP_Transformacion_ejercito.pdf)

Medina, A. & Ávila, A. (2002). Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. *En Revista Cubana de Psicología*, Vol. 9, Núm. 3. Recuperado el 5 de julio de 2019, de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v19n3/12.pdf>

El perfil de incorporación de oficiales del Ejército Nacional de Colombia: hacia la multimisionalidad

- Menghel, I.; Salanova, M. & Martínez, E. (2013). El camino de la Resiliencia Organizacional - Una revisión teórica. *En Revista de Psicología, Ciencias de la Salud*, Núm., 31, Vol. 2, pp. 13-24. Recuperado el 18 de junio de 2019, de [http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2013\\_Meneghel-Salanova-Mart%C3%ADnez.pdf](http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2013_Meneghel-Salanova-Mart%C3%ADnez.pdf)
- Misión y visión*. (2019). Recuperado el 30 de marzo de 2019, de <https://www.esmic.edu.co/index.php?idcategoria=287>
- Nowowiejski, D. (1995). Un nuevo paradigma para capacitar al líder. *En Revista Military Review*. Recuperado el 25 de marzo de 2019, de <http://www.au.af.mil/au/afri/aspj/apjinternational/apj-s/1996/2trimes96/nowowiejski.html>
- Ortiz, M. (2017). Prueba estandarizada para medir el perfil psicológico del personal que causará alta en el Ejército y Fuerza Aérea Mexicanos. *En Revista Sanidad Militar México*, Vol. 71, Núm. 4, pp. 309-320.
- Proceso de Selección e Incorporación*. (2019). Recuperado el 20 de abril de 2019, de <https://www.esmic.edu.co/index.php?idcategoria=409>
- Quisbert Nina, Z. (2016). *Diseño de un plan de reclutamiento y selección de personal orientado a los objetivos de la empresa CEI S.R.L.* Trabajo para optar el grado de Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Financieras. Bolivia: Universidad Mayor de San Andrés. Recuperado el 22 de julio de 2019, de <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/7725/TD-2156.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rey Esteban, M. (2008). Historia Crítica: La educación militar en Colombia entre 1886 y 1907. *En Revista Historia Critica*, No. 35, pp.150-175. Recuperado el 15 de abril de 2019, de <https://revistas.uniandes.edu.co/doi/pdf/10.7440/histcrit35.2008.09>

- Rincón, J. & Morales, E. (2009). Facultad discrecional, planeación y eficiencia en la gestión del recurso humano militar. *En Revista Prolegómenos - Derechos y Valores*, Vol. 12, Núm. 24, pp. 11-22. Recuperado el 6 de marzo de 2019, de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87617269002>
- Rojas Guevara, P. (2016). Doctrina Damasco: eje articulador de la transformación del Ejército Nacional de Colombia. *En Revista Fuerzas Armadas*, Vol. LXXXIX, Edición, 237-238.
- Sánchez Martínez, J. (2014). Los recursos humanos: perspectiva desde el mando de personal. Proyección de los RRHH del ET en el horizonte 2025. *En Revista Ejército*, Núm. 885. España: Editorial MIC.
- Sanmiguel, M. (2000). *La Educación Militar para el post-conflicto*. En Seminario sobre Educación Militar. Bogotá: Escuela Superior de Guerra-Pontificia Universidad Javeriana.
- Tenjo Carrillo, P. (2013) *Diagnóstico del proceso de selección e incorporación del personal de oficiales al Ejército Nacional en apoyo al cumplimiento de la misión institucional*. Tesis para optar el título de Especialista en Administración de Seguridad. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Vásquez, D. (2012) *Los procesos de gestión en el Ejército Argentino*. Argentina: Escuela Superior de Guerra "Tte Grl Luis María Campos".
- Vásquez, D. & Arroyave, M. (2017) La Participación del Ejército Nacional de Colombia en las Operaciones de Mantenimiento de la Paz de las Naciones Unidas. Capítulo del libro "Retos estratégicos en el Sistema Internacional Contemporáneo. Un escenario de desafío para los Ejércitos multimisión". Bogotá: Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto".

Zayas Agüero, P. (2010) *Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal, en Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Recuperado el 6 de marzo de 2019, de [www.eumed.net/rev/cccss/10/](http://www.eumed.net/rev/cccss/10/)

Anexo 1

**Ministerio de Defensa Nacional  
Comando General de las Fuerzas Militares  
Escuela Superior de Guerra  
Curso de Estado Mayor CEM-19**



**ENCUESTA A ENLACES DE INCORPORACIÓN**

ZONA: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Proponer un perfil de incorporación que sea adaptable a la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” a partir del año 2025 en la búsqueda de un Ejército Multimisión.

**PREGUNTAS**

1) ¿Existe una directiva emitida por el Ejército Nacional de Colombia que sirva de guía al personal encargado del proceso de incorporación de jóvenes a seguir la carrera de las armas de la oficialidad? SI \_\_\_; NO \_\_\_.



*Fuente:* Elaboración propia.

2) ¿Tienen cada jurisdicción del Ejército Nacional de Colombia, una sede propia que permita atender lo referente al proceso de incorporación de la oficialidad? SI \_\_\_; NO \_\_\_.



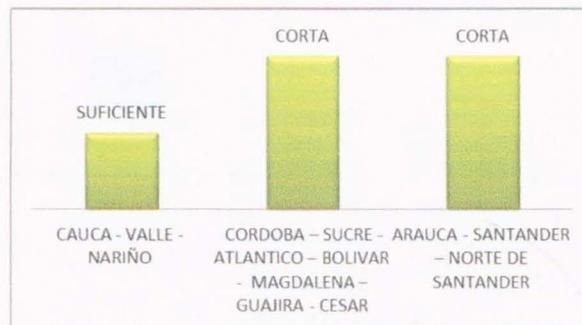
Fuente: Elaboración propia.

3) ¿Cada zona de incorporación cuenta con un Comité de Personal adecuado, idóneo y suficiente para la realización del proceso de incorporación de hombres y mujeres al alma mater de la oficialidad? SI \_\_\_\_; NO \_\_\_\_.



Fuente: Elaboración propia.

4) El lapso de tiempo o su periodicidad dado para cumplir los enlaces con la cuota de personal exigida es: Demasiado corta \_\_\_\_; Corta \_\_\_\_; Suficiente \_\_\_\_; Extensa \_\_\_\_.



Fuente: Elaboración propia.

5) ¿Tiene el Ejército Nacional un rublo presupuestal asignado para cada zona de incorporación, que permita brindar, apoyar y financiar a los enlaces, los aspectos de movilidad, traslado, papelería y demás a que haya lugar, en la búsqueda de captar jóvenes para que estudien en la Escuela Militar de Cadetes? SI \_\_\_\_; NO \_\_\_\_.



Fuente: Elaboración propia.

6) ¿Cree usted como persona de enlace, que se está aplicando con rigurosidad los protocolos establecidos para la incorporación del personal a estudiar la carrera de las armas? SI\_\_\_; NO\_\_\_.



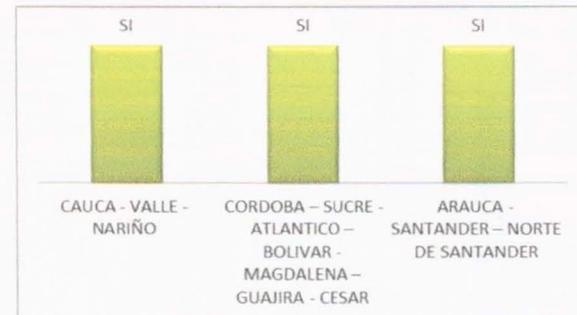
Fuente: Elaboración propia.

7) ¿Cree usted que existen falencias administrativas, organizacionales y gerenciales que impiden una buena y excelente selección de incorporación de jóvenes a ser oficiales del Ejército Nacional? SI\_\_\_; NO\_\_\_.



Fuente: Elaboración propia.

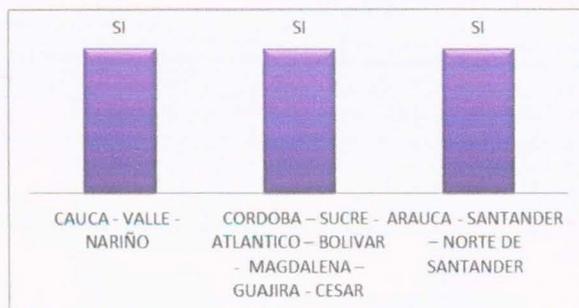
8) ¿Cómo cree usted que las falencias que se presentan actualmente pueden ser superadas? SI\_\_\_; NO\_\_\_.



Fuente: Elaboración propia.

¿Cómo? tener el apoyo en medios de difusión como canales de tv nacionales RCN, CARACOL, ya que son los más vistos; apoyo en viáticos debido a la extensión de las zonas, número de peajes y gasolina; apoyo de las divisiones y brigadas para el proceso de incorporación de los futuros oficiales.

9) ¿Cree usted que el principio de eficacia base fundamental de la Administración Pública se cumple en esta área del Ejército Nacional de Colombia? SI \_\_\_\_; NO \_\_\_\_.

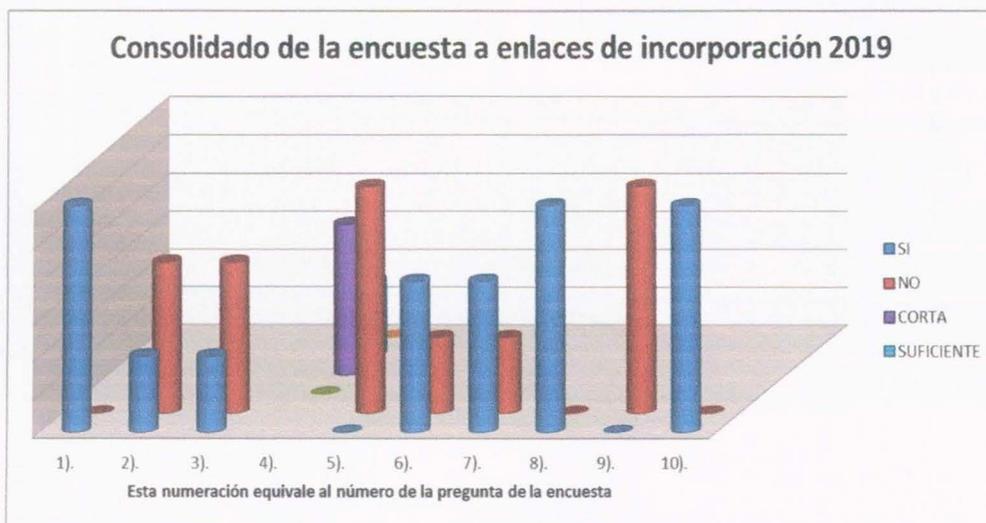


Fuente: Elaboración propia.

10) ¿Piensa que la institución castrense debe alinear nuevos protocolos y normas para que sean aplicados de manera rigurosa, luego que son las herramientas para el ejercicio organizacional focalizado y tendiente a lograr un Ejército Multimisión para el siglo XXI? SI \_\_\_\_; NO \_\_\_\_.



Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 2**

<b>El perfil de incorporación de oficiales del Ejército Nacional de Colombia hacia la multimisionalidad</b>			
<b>Capital competencias</b>	<b>Capital intelectual</b>	<b>Capital humano</b>	<b>Capital social y cívico</b>
Conjunto de conocimientos para realizar una determinada labor	Marca las pautas del pensamiento, habla y acción	Es la fuente de renovación estratégica	Recoge los comportamientos del individuo para participar en la vida social y profesional.
(Saber, ser y hacer)	(Activo o recurso intangible)	(Abarca capacidades, actitudes, destrezas)	(Abarca códigos de conducta)
<b>Aspectos a tener en cuenta</b>	<b>Aspectos a tener en cuenta</b>	<b>Aspectos a tener en cuenta</b>	<b>Aspectos a tener en cuenta</b>
Atributos en área de ciencias sociales	Relaciones interpersonales	Destrezas	Principios éticos
Atributos en área científica	Ideas	Valores (lealtad, honestidad, etc.)	Principios morales
Atributos en tecnología	Resolución de conflictos	Creatividad	Liderazgo
Bilinguismo	Toma de decisiones	Talento	Patriotismo
Cultura general	Habilidad cognitiva	Potencial	Cumplimiento de deberes ciudadanos
<b>Competencias claves</b>	<b>Competencias claves</b>	<b>Competencias claves</b>	<b>Competencias claves</b>
Pensamiento crítico	Razonamiento	Actitud positiva	Voluntad de servicio
Pensamiento analítico	Discernimiento	Actitud mediadora	Responsabilidad, compromiso
Pensamiento interpretativo	Comunicación asertiva	Actitud objetiva	Respeto por la constitución y la ley
Habilidad y persistencia para el aprendizaje	Desarrollo de inteligencia emocional	Actitud carismática	Respeto de los derechos humanos
Habilidad para enseñar	Desarrollo resiliencia	Empatía	Comportamiento y convivencia

*Fuente:* Elaboración propia.

201003139



"TOMAS RUEDA VARGAS"