



APUNTES PARA UNA MIRADA ESTRATÉGICA AL “ECOSISTEMA DE OPORTUNIDADES” EN LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA SEMAR

RESUMEN

La pandemia suscitada por la enfermedad de la COVID-19 redefinió el concepto global de la gestión del talento humano en las organizaciones, lo que provocó que éstas hicieran esfuerzos por rescatar al individuo como centro de la “fuerza de avanzada” para enfrentar los retos y los desafíos en la dinámica acelerada que caracteriza a este mundo cada vez más cambiante y volátil.

El ámbito de la Defensa y la Seguridad no ha sido ajeno a esta coyuntura de redefinición, ya que por el contrario, las Fuerzas Armadas en su rol de garantizar estabilidad y desarrollo, tienen en el talento humano un componente clave para el cumplimiento de su misión, pero en torno a ello hay una serie de tendencias que advierten un futuro genuino al que debemos ceñirnos inevitablemente si queremos seguir siendo sostenibles; siendo imperioso empezar a movilizarnos desde ya en el diseño de una “arquitectura de estrategias de largo aliento” para enfrentarlo de manera correcta.

El objetivo de este artículo es identificar esas tendencias en la gestión del talento humano en las organizaciones actuales, las cuales traen consigo “gérmenes de futuro” que allanan el camino hacia la reflexión de lo que la Secretaría de Marina – Armada de México podría tomar como bases para un diagnóstico profundo orientado a la mejora de su modelo de gestión humana institucional.

Palabras clave: Retos y desafíos del talento humano (TT.HH) al año 2050, problemas estructurales, Revolución Industrial 5.0, Enfoque basado en competencias (EBC), Habilidades blandas de futuro, nativos digitales, habilidades transferibles.



ABSTRACT

The phenomenon of the COVID 19-pandemic redefined the global concept of human talent management in organizations, rescuing the individual as the center of the “advance force” to face the challenges in the accelerated dynamics that characterizes this increasingly changing and volatile world.

The field of Defense and Security has not been immune to this situation of redefinition; on the contrary, the Armed Forces, in their role of guaranteeing stability and development, have human talent as a key component to fulfill their mission, although around this there are a series of trends that warn of a genuine future that we must inevitably adhere to if we want to remain sustainable; It is imperative to start mobilizing now in the design of an “architecture of long-term strategies” to face it correctly.

The objective of this paper is to identify trends in the management of human talent within current organizations, which bring with them “germs of the future” that pave the way towards reflection on what the Secretaría de Marina (Mexican Navy) could take as bases for an in-depth diagnosis aimed at improving their institutional human management model.

Keywords: Challenges of human talent to the year 2050, structural problems, Industry 5.0, Competency-based approach, Soft skills for the future, digital natives, transferable skills.

INTRODUCCIÓN

La Secretaría de Marina ha sido un pilar clave de la institucionalidad para el avance de la democracia, la gobernabilidad y la seguridad de la población mexicana. Esa garantía de éxito representada en la efectividad de sus acciones le ha otorgado la confianza necesaria para que los más altos niveles de Gobierno le encomienden responsabilidades estratégicas que van desde la construcción y puesta en marcha de grandes proyectos como el corredor transísmico, la administración de los puertos y aduanas marítimas del país, y la gestión de terminales aéreas como las del aeropuerto capitalino, entre otras iniciativas; lo cual enfrenta a la SEMAR al reto de ajustar su estructura de personal a los requerimientos y necesidades de la coyuntura de transformación del país, a la par de los avances en materia científica, tecnológica, socio económica y militar, actuales y potenciales.

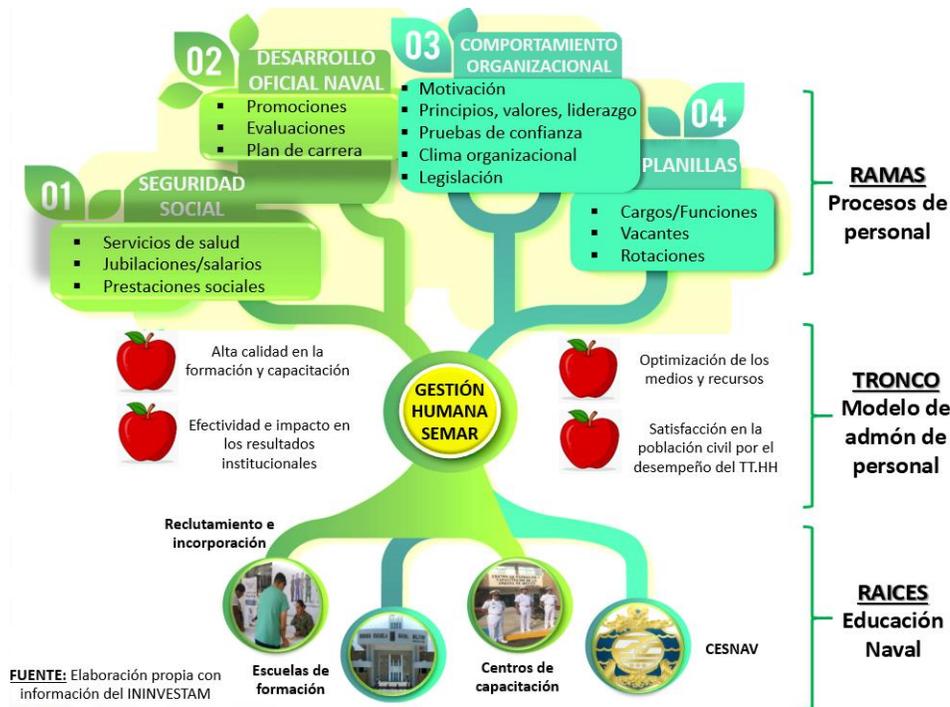
Ese reto toma una dimensión aún más compleja si incorporamos al análisis variables tales como el incremento de los riesgos, la crisis de inseguridad en la región y las amenazas trasnacionales, que demandan de un alto grado de efectividad para responder a las exigencias de la nación y del entorno geopolítico del



país. Ante ello, no cabe duda que los esfuerzos directivos institucionales han sido congruentes con esa realidad dinamizando constantemente sus estructuras operativas, administrativas y de apoyo para amoldarse a las condiciones y requerimientos tanto a nivel gubernamental como de la sociedad misma, sin embargo, vale la pena preguntarse: **¿Estamos ante la oportunidad de apostar a un rediseño estructural del actual modelo de gestión del TT.HH que permita la modernización de los procesos institucionales de cara a los retos y desafíos futuros?**

En relación con eso, el presente artículo expondrá el abanico de oportunidades que existe en el contexto contemporáneo de las ciencias administrativas como punto de partida para dar respuesta a la pregunta en cuestión, sirviendo de reflexión así como guía a las instancias decisionales de la Secretaría de Marina - Armada de México en pro de mejorar y optimizar las capacidades actuales y potenciales. A esos efectos, es imprescindible considerar que son cinco los componentes estructurales de la gestión humana: 1) La Seguridad Social, 2) El desarrollo de carrera, 3) El comportamiento organizacional, 4) Las planillas y 5) La incorporación y educación. De ellos, serán los cuatro últimos los que abordaremos en esta oportunidad por considerarlos esenciales en los pasos iniciales para gestar iniciativas de cambio en materia de talento humano.

El siguiente gráfico será el referente para esbozar algunos apuntes de interés sobre el amplio espectro de oportunidades en mención ya que desde la herramienta del “árbol de capacidades”, explora preliminarmente el análisis del tema haciendo un símil con la Armada de México, en cuyas raíces “abastecedoras de nutrientes” encontramos la educación naval como componente esencial para captar el TT.HH del entorno a través del reclutamiento o la incorporación y posterior formación técnico-profesional, capacitación, adiestramiento, especialización y permanente actualización. Dicho árbol tiene en su tronco el sustento que le permite contar con la fuerza necesaria para respaldar toda su estructura y allí tenemos al Modelo de Gestión Humana como eje central de ese propósito, seguido de las ramas que le dan “soporte” a las hojas y los frutos, siendo allí el espacio donde se desarrollan los cuatro componentes mencionados. Para que finalmente, los frutos sean de la mayor calidad posible para la satisfacción plena del servicio prestado al pueblo de México.



En ese tenor, a continuación plantearé los apuntes más destacados sobre las tendencias “portadoras de futuro” en cada componente estructural del TT.HH escogido, y que valdría la pena considerar como referentes reflexivos de oportunidad de mejora para la gestión en la SEMAR de cara a los retos y desafíos a enfrentar en el futuro del largo plazo con visión al 2050, cuando se cumpla la mitad del recorrido del presente siglo.

OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL COMPONENTE ESTRUCTURAL:

La incorporación y la educación naval

Para empezar, es preciso mencionar que los modelos de gestión del talento humano han ido evolucionando con el paso del tiempo, los tradicionales mantuvieron un enfoque hacia lo funcional y lo reactivo; pero a la par aparecieron modelos como el de la gestión del rendimiento con un enfoque un tanto más valorativo, los modelos de crecimiento profesional más hacia el progreso, y hoy en día el enfoque es hacia modelos que proponen una relación efectiva potenciadora de competencias de la mano con un escenario de mayor desarrollo del individuo en apoyo a las organizaciones. Bajo esa consideración, las áreas encargadas de la gestión de procesos de incorporación y educación naval ameritan contar con un pensamiento sistémico capaz de otorgar una lectura global y una visión integrada generadora de estrategias de captación para ser sostenibles como institución ofertante de proyecto de vida a las nuevas generaciones.

En tal sentido, hay que empezar por definir *cuáles deben ser las capacidades futuras del personal de la Armada de México ante el horizonte de riesgos, amenazas y retos del país y de la región al año 2050*. Para

esto, la institución se ha matriculado desde hace algunos años en un Enfoque Basado en Competencias a partir del cual se deberán definir y delimitar dichas capacidades pero tomando como base las necesidades propias y las tendencias o avances del entorno, entre las cuales me permito apuntar las siguientes:

Las tendencias actuales que sitúan al talento humano como “un aliado clave” en los procesos de transformación organizacional

Los retos y desafíos que tiene México en materia de Seguridad y Defensa demandan que la mirada tradicional de gestión del talento humano en la SEMAR sea revisada metodológicamente desde una perspectiva futurible identificando los factores que agreguen valor sustancial a la estrategia institucional. El talento humano en cualquier organización, pero en especial en el sector defensa, debe ser un copartícipe estratégico de valor en las iniciativas de fortalecimiento institucional, en la obtención de resultados contra las amenazas y en el posicionamiento ante la sociedad; así pues, es esencial potenciar sus competencias hacia un liderazgo ejemplar e innovador, con actitud de cooperación proactiva y apoyados en mecanismos tecnológicos transversales que optimicen sus tareas y sus resultados. El siguiente gráfico muestra de manera sucinta algunas tendencias que en el escenario global constituyen hoy en día puntos de inflexión interesantes para emprender cualquier iniciativa de fortalecimiento del talento humano:



Fuente: Elaboración propia con información obtenida en fuentes abiertas de internet

Tendencias en la incorporación y la formación. Son diversas las iniciativas al interior de la Armada de México para fortalecer los procesos relacionados con el talento humano, pero el paso inicial debe darse desde la raíz que nutre al árbol, para que el Modelo de Gestión Humana diseñado cuente con los insumos óptimos para implementar las estrategias, técnicas, programas y planes en la mejores condiciones posibles.



Por ejemplo, un modelo que demanda una revisión estructural con instrumentos efectivos de autoevaluación es el de funcionamiento de las escuelas de formación y establecimientos educativos navales, para determinar ajustes en los tiempos de escolaridad actuales, basados en análisis comparativos con los modelos aplicados por las Armadas más importantes y vinculantes de la región. La siguiente tabla muestra los tiempos de permanencia en las escuelas de formación naval más significativas del continente para los nuevos ingresos que aspiran a ser oficiales, y cuyo estándar es de 4 años.

	Tiempo en Escuela
Armada de Chile	4 años
Armada de Colombia	4 años
Armada de la República Dominicana	4 años
Armada de Uruguay	4 años
Armada del Brasil	4 años
Armada de Ecuador	4 años
Armada de Guatemala	4 años
Fuerza Naval de Nicaragua	4 años
Fuerza Naval de Honduras	4 años
Armada Bolivariana de Venezuela	4 años
Marina del Perú	5 años
Armada de Argentina	5 años

Tabla de elaboración propia a partir de información pública de cada país latinoamericano

Como se aprecia en la tabla y en dirección a las tendencias de las instituciones educativas de orden nacional e internacional, la propensión es cada vez más a acortar los tiempos de escolaridad en los programas académicos sin que ello implique sacrificar la calidad educativa, haciendo uso de plataformas tecnológicas más interactivas que optimizan las actividades formativas y de capacitación con menos recursos, adicionalmente ayudando también a fortalecer las capacidades en el manejo de otros idiomas de manera eficaz con mediciones de desempeño reales. En el caso de la Heroica Escuela Naval Militar se pueden optimizar esos tiempos de permanencia actuales de 4 años usando las nuevas tecnologías en los procesos académicos para fortalecer los tiempos dedicados a la parte naval – militar.

Tendencias en lo educativo. Sería interesante formular un análisis valorativo que sirva de base diagnóstica al planteamiento científico de mejora al Sistema de Gestión Humana institucional en materia de reestructuración de los programas académicos (en especial los de posgrado) en concordancia con el fortalecimiento de la carrera del Oficial Naval y en complemento a los esfuerzos que actualmente adelanta la Universidad Naval para robustecer y/o mejorar el Plan Educativo Naval. Es un proceso permanente, jamás estático y para su análisis es imprescindible incluir el estudio de variables como estrategia de investigación en el cotejo experimental con otros países vinculantes, identificando los efectos comparables, así como las diferencias y similitudes de la experiencia internacional que permitan una construcción interpretativa de



factores de mejora para el caso mexicano, ajustado a nuestras necesidades y a partir de las experiencias de éxito en la región.

Asimismo, las instancias de educación naval deben impulsar que los convenios de cooperación faciliten a los integrantes de la institución interactuar con el escenario académico global en una movilidad académica tendiente a socializar conocimientos en mayor proporción de participantes e iniciativas de las que se tienen actualmente, compartir con expertos y tanques de pensamientos de la esfera civil, insertarse en las investigaciones científicas que trabajan con los desafíos y soluciones para la sociedad, analizar las estrategias de volatilidad vigentes, la incertidumbre geopolítica, los cambios sociopolíticos, los avances tecnológicos de interés y los desafíos actuales vinculados con el desarrollo económico nacional y la producción marítima en la era del cambio climático.

Tendencias en lo tecnológico. Es preciso que las áreas de talento humano incorporen los nuevos mecanismos de Inteligencia artificial para alcanzar una implementación y desarrollo escalable sin retrasos (considerando que será un proceso ineludible) y contribuya a la gestión mediante la anticipación de los retos y desafíos en su ámbito de actuación, así como su impacto en una transformación institucional positiva y de avanzada que ubique a la Armada de México en la esfera decisional del nuevo contexto que se proyecta a la quinta revolución industrial 5.0¹, donde la confluencia de los recursos digitales, físicos y biológicos nos llevará a una revolución tecnológica que transformará al mundo en espacios inteligentes basados en la Internet y en la computación cognitiva, poniendo a la inteligencia artificial al servicio de las industrias mediante la unión del humano con la máquina.

Tendencias en lo curricular y lo pedagógico. La proclividad en esos asuntos pasa por la introducción de modelos de innovación pedagógica que invitan a retener y formar de mejor manera a los instructores o catedráticos en la transferencia de conocimientos, apostarle al aprendizaje automático², a la combinación de herramientas de realidad virtual y aumentada con simuladores en convergencia con técnicas como la gamificación y el Aprendizaje Basado en Juegos, que ofrecen interesantes ventajas para los procesos educativos modernos y la generación de capital intelectual. Consideremos además que si queremos desarrollar el TT.HH con capacidades tecnológicas de alto nivel que puedan generar ciencia y desarrollo al interior de la institución, debemos fortalecer nuestros currículos enfocados en las cuatro grandes áreas de

¹ La revolución 1.0 “la máquina”, 2.0 “el automóvil”, 3.0 “la computación” y 4.0 “los sistemas inteligentes”.

² Es decir, el que permite que un sistema aprenda y mejore de forma autónoma mediante redes neuronales.



conocimiento como lo son la tecnología, ingeniería, ciencia, y matemáticas motores esenciales de los programas académicos, según lo indica la Fundación Nacional de las Ciencias de los Estados Unidos (2021).

Asimismo, el diseño curricular alineado al Sistema de Gestión Humana por Competencias debe permitir la plena optimización de los contenidos académicos (incluso fusionando aquellos que tengan parecidos, similitudes o repeticiones en sus bases curriculares), evitar las duplicidades de temas, la excesividad en los horarios de clase presenciales, la simplificación de programas que demanden de menos tiempo de discente cursándolo, el replanteamiento de programas que no muestran un punto de equilibrio o sostenibilidad, apostar fuertemente por la actualización curricular permanente con procedimientos más sencillos de adaptación, eliminar la proliferación de cursos, virtualizar contenidos y alinear los temas de los programas a la doctrina vigente y actualizada para evitar errores de procedimiento y aplicación en función de las lecciones aprendidas.

El diseño curricular efectivo debe desencadenar a todo nivel un trabajo transformador en cada estudiante de la institución, a partir de mecanismos de evaluación, coevaluación, autoevaluación y heteroevaluación serios, responsables y fidedignos que induzcan a la mejora sustancial del desempeño, la consolidación del sistema de valores, el desarrollo del potencial de cada persona, un enfoque más fino hacia las “habilidades blandas” (cuyos apuntes se explican más adelante), acabar con el “chapulineo” de personas que brincan de una especialidad naval a otra sin que hayan reglas claras al respecto o sin atender a intereses objetivos de la institución, y un contenido curricular que incentive la creatividad, el desarrollo científico en oficiales y capitanes, y la iniciativa en el desarrollo técnico o tecnológico en especial en el sector de clases y marinería, tal como sucede en Marinas de países como Francia donde se tienen Maestrías tecnológicas para dicho personal subalterno en una perspectiva moderna de lo que representan para la institución.

OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL COMPONENTE ESTRUCTURAL:

El desarrollo de carrera y las planillas

De las características más importantes en el sector castrense es la jerarquía y esta se pone de manifiesto a través de un Plan de carrera en el cual se debe determinar el proyecto de formación, capacitación y desarrollo profesional dentro de la institución a largo plazo, garantizando el ejercicio de su potencial de la mano con sus expectativas y suponiendo un incentivo motivador sustancial en los intereses de los elementos de la Armada de México no solo en la retención del personal sino además en el compromiso que demuestre en su actuar, más allá de los incentivos de remuneración económica. Sin embargo, es preciso que dicho desarrollo de

carrera se incorpore a un marco legal de orden federal que lo haga duradero e impermeable a intereses coyunturales que lo puedan afectar.

Oportunidad de mejora en el marco legal o normativo vigente. El futuro laboral del sector castrense en México se supedita a la necesidad de un rediseño desde lo arquitectónico hasta lo legislativo, con nuevas leyes de carrera orientadas a garantizar la sostenibilidad y el éxito a futuro. Urge una intervención a la Ley Orgánica de la Armada de México que establezca de manera detallada los parámetros de carrera como lo poseen algunos países de la región como Colombia y Perú, así como a la Ley de Ascensos para determinar la posibilidades de innovación y rediseño de requisitos de promoción e incorporar nuevos modelos a la jurisprudencia, de igual manera lo que concierne a la Ley de disciplina de la institución y que sea un mandato que supere no solo los cambios políticos o de Gobierno sino que además permita adaptarse al siempre cambiante panorama normativo garantizando el desarrollo a una organización altamente inteligente que aprende constantemente y se renueva. Todo lo anterior, fundamentado en el análisis de variables dominantes y activas como las que se muestran en el gráfico adjunto.

La elaboración de estudios de alto impacto estratégico usando como medio las capacidades del EMGA mediante la Sección Primera y del CESNAV a través del ININVESTAM forjarían un equipo maduro de gran envergadura para determinar científicamente si los avances que han tenido las FF.AA de otros países de Latinoamérica en materia de talento humano obedecen a la conformación de un marco jurídico que desde el más alto nivel del Estado ordena los procesos de incorporación, formación profesional, ascensos y plan de carrera, siendo articulador de un esquema integral que no permite disociaciones en la organización, la estandarización de procesos y el respeto a la línea de carrera, so pena de los cambios políticos o geoestratégicos que puedan suscitarse.





Esa tarea de rediseño del marco legal demanda de previo en función de las causas del problema y los provocaron, las variables analizadas en la su prospectiva asociada, el cual sirva de base no formulación de una nueva arquitectura de promociones sino también a los esfuerzos que adelanta la SEMAR para fortalecer su modelo a partir del mismo se proyecten líneas de acción los siguientes activadores de cambio:



un diagnóstico factores que las investigación y solo a la ascensos y actualmente educativo y que para generar

Oportunidad de mejora en el Enfoque Basado en Competencias. Hay que determinar perfiles a partir de una caracterización de las competencias que demandan las nuevas dinámicas de Seguridad y Defensa para el desempeño del personal naval en puestos de trabajo tales como la protección portuaria, las responsabilidades aduanales, el ámbito fluvial, la vigilancia costera y marítima con base en la experiencia regional, el combate al crimen y la delincuencia, la atención a los fenómenos climáticos, las operaciones navales conjuntas con otros países, derivando de ello un “mapa de carrera” alineado a los intereses institucionales y del talento humano. Es preciso vincular a esa tarea a los analistas de operaciones para modelar dichas iniciativas y apuntarle correctamente a las necesidades actuales y a los requerimientos futuros con visión de largo plazo.

Las organizaciones son el reflejo de su gente, y no se trata de adoptar modelos solo por moda o emulación sino porque obedezcan a propuestas de valor aplicables a las necesidades o que atiendan a la estructuralidad de los problemas, en las que se hallen formas diferentes pero efectivas de hacer las cosas con flexibilidad y conectando con la realidad del país, de la institución y del talento humano que la conforma.

Hoy en día, la tendencia en materia de competencias es hacia el rescate de las denominadas “habilidades blandas” como una ventaja competitiva y factor diferencial del personal, entendiendo estas como actitudes



de los individuos para responder a sus labores y que no tiene que ver con la formación técnica o profesional adquirida en sus especialidades o cuerpos sino más bien capacidades para interactuar con los demás, enfrentar los desde la inteligencia emocional (adaptarse con resiliencia a adversidades del servicio, a las tragedias operativas, a las amenazas, o a las fuentes de tensión), y que el personal habilidad de conciliar su vida laboral con la personal, familiar en un equilibrio armónico que no afecte su



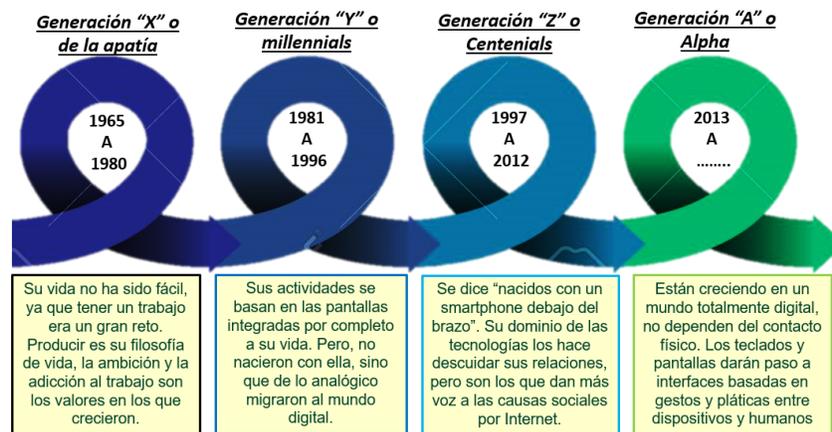
con las problemas las traumas, a las tenga la privada o estabilidad.

Oportunidades de mejora en cuanto a las planillas. La consecución de las metas institucionales a futuro plantea un ineludible cambio cultural en el personal naval migrando hacia una mentalidad vanguardista ajustada a las tendencias y desafíos que enfrentará el talento humano en los próximos años por cuenta de la cada vez más incesante evolución de las tecnologías, en especial de Inteligencia Artificial, la cual es imparable y los procesos de automatización que derivará conducirá seguramente a la SEMAR a crear nuevos cargos vinculados a IA y big data pero otros tendrán que desaparecer por su obsolescencia.

De allí que las áreas de talento humano institucional tendrán que ser “Espacios de liderazgo altamente inteligentes” con mecanismos efectivos de escucha a través de equipos focales cada vez más dinámicos en la implementación de cambios y menos estáticos, impulsando con sentido creativo y renovador la efectividad de los procesos de gestión en el marco de las redes visibles e invisibles que se gestan naturalmente en los entornos del clima organizacional. La perspectiva moderna es ir más allá de la mera administración tradicional del personal y constituirse en motor de cambio para lograr que el talento humano actúe y sea protagonista de las grandes transformaciones institucionales a todo nivel y ámbito, avanzado en la adaptabilidad requerida para escalar a niveles más altos de optimización de tareas, mayor impacto en los resultados y en el rendimiento, así como una satisfacción plena de la sociedad representada en el cariño hacia la institución y su personal.

Reto frente a las “expectativas y aspiraciones generacionales”. En función de los grupos generacionales humanos catalogados (Adjunto gráfico ilustrativo), los actuales integrantes de la institución oscilan mayoritariamente entre la generación “X” (que son un tanto más tradicionales), la generación “Y” (que son un poco más estables) y la generación “Z” (con mucha más inestabilidad), con proyección a que en el próximo sexenio la SEMAR empiece a recibir a los primeros integrantes de la generación “Alpha” (los cuáles tendrán

un perfil diferente y una compatibilidad absoluta con la tecnología). Analizarlo desde esa perspectiva generacional permite comprender la forma en que los acontecimientos universales, los tecnológicos, socio-culturales, económicos y políticos impactan en la definición de la manera en que los conjuntos de personas perciben su realidad (de acuerdo al período en que nacieron y se desarrollaron), la forma como aprecian al mundo y sus expectativas cambiantes; estas características son importantes a tener en cuenta por la manera cómo debemos prepararnos en la Armada frente a los procesos de selección, formación y proyección profesional para acoger a estas personas y sus perfiles.



FUENTE: Elaboración propia tomando como base información del Grupo Iberdrola

Es de esperar que no todos los integrantes de la institución estarán dispuestos a insertarse de manera plena en la nueva dinámica, otros estarán ad portas de su ciclo natural de retiro mientras que las nuevas generaciones vendrán con "el chip" totalmente ajustado a las nuevas tecnologías de vanguardia, otro grupo de funcionarios estará presto a migrar hacia la transformación para lo cual la institución deberá establecer los mecanismos de adaptabilidad necesarios, pero siendo conscientes de que se trata de un asunto estructural que solo se atiende con iniciativas decididas de mediano y largo plazo medibles, ejecutables y de impacto; la gran dificultad es que todo esto se dará a un paso acelerado con características de desarrollo atípicas que demandan de voluntad política, del mando y de visión de futuro en conjunto. A ello se sumará que deberán cambiarse los modelos tradicionales de liderazgo para que el personal incremente sus dotes naturales con un enfoque de avanzada (y no solo jerárquico), por ejemplo con el modelo de líder 4.0³, porque el conocimiento será motor poderoso e impulsor del cambio con agilidad y efectividad.

³ Término generado para describir el líder en la era digital, capaz de adaptarse a los cambios tecnológicos, con visión estratégica, empoderamiento a equipos, impulso innovador, experticia en comunicación y con inteligencia emocional elevada para manejar crisis.



Lo anterior va de la mano con el concepto de “Habilidades transferibles”, entendidas como el conjunto de destrezas que las personas saben que le son útiles en este momento de su vida laboral pero que no tienen la certeza que a futuro les sirvan para desempeñarse y de no tomar las acciones del caso quedarán rezagadas ante la avalancha de nuevas generaciones que las traen incorporadas, generando desbalance competitivo. El reto estará en cómo acompañar al personal en ese camino mediante el diseño de un auténtico tablero de talentos ajustado a cada perfil generacional y a intereses de movilidad del capital humano, siendo claros en que la tendencia de desempeño y rendimiento del talento humano en las organizaciones modernas no se supedita exclusivamente a perfiles requisitados o acreditados en títulos de formación académica sino no a las competencias que son capaces de demostrar en el ejercicio de los cargos, roles o funciones para los que son requeridos.

OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL COMPONENTE ESTRUCTURAL:

El comportamiento organizacional

Oportunidad de mejora en cuanto al cambio cultural. Algo que influye considerablemente en las características de desenvolvimiento del talento humano es el diseño organizacional derivado de las Unidades o Mandos territoriales que conforman la institución. La mayoría de los componentes organizacionales de las Fuerzas Armadas del continente han ido gestándose, creciendo y evolucionando de conformidad con la dinámica operativa que han impuesto los distintos agentes generadores de violencia o los fenómenos adversos que atentan contra la Seguridad, el desarrollo y la estabilidad de las naciones, llevando con ello a un desarrollo en cierta manera “irregular”, desmedido o con poca naturaleza planificadora. En ese sentido, México no ha sido la excepción con sexenios en los cuales las Fuerzas Armadas han ido moviéndose en iniciativas organizacionales que oscilan de acuerdo a los lineamientos del más alto nivel de gobierno.

Esa situación lleva a considerar que ante un proceso de rediseño de la gestión del talento humano previamente se debe hacer una revisión del modelo estructural de organización, composición y funcionamiento de las Unidades actuales, determinar si existe duplicidad de funciones, si hay oportunidades de optimización de capacidades, opción de reubicaciones, si se pueden integrar esfuerzos o si es viable una simplificación organizacional que genere espacios innovadores para el cumplimiento de tareas. De lograrse se puede pensar en una reformulación de funciones, de roles, de áreas jurisdiccionales y de centros estratégicos de interés para optimizar capacidades, medios, recursos e incluso modos de operar.



En síntesis, la Armada de México debe seguir siendo, ahora con más ímpetu, la institución que le ofrezca a las nuevas generaciones de marinos una oferta laboral de valor atractiva diferenciada. Si se forja un esquema de gestión que identifique las competencias de cada quien para que puedan convertir sus talentos en un desempeño colaborativo, serán personas altamente analíticas con habilidades cognitivas para identificar nuevas problemáticas en Seguridad, para establecer espacios de innovación, contribuir con el desarrollo científico y tecnológico del país, así como estudiar las nuevas demandas de la nación en cuanto a los resultados que esperan del servicio en esta sociedad de la información y del conocimiento en la que nos encontramos y para la cual debemos contar con un talento humano “*A prueba de futuro*” como lo afirma Alan Wild, Consultor ejecutivo del Grupo LHH, empresa del Grupo suizo Adecco, líder en soluciones de TT.HH.

Oportunidad de mejora frente a la gestión doctrinal. El asunto de la doctrina es sumamente álgido porque muchas especialidades demandan de DAM’s (Manuales o textos doctrinales de la Armada de México) con lineamientos y procedimientos ajustados a las condiciones y características actuales, en lo cual existen falencias; estamos frente a una gran oportunidad de rediseñar los procesos de revisión y actualización doctrinal para hacerlos más expeditos y vinculantes al qué hacer real de los componentes navales y de Infantería de Marina, empleando las lecciones aprendidas, las experiencias de aprendizaje, los resultados de investigación, y las iniciativas de innovación en todos los niveles como mecanismo de actualización de dichos manuales.

Existen modelos internacionales de gestión doctrinal centralizados (Como lo maneja la OTAN), descentralizados (como lo tiene el Ejército Ecuatoriano) e híbridos (Como el que lleva a cabo la Marina Norteamericana), que de la mano con los clúster de investigación científica (algunos puntuales en mancomunidad con el sector empresarial e industrial privado) apoyarían sustancialmente en ese sentido. Esto bajo los principios de evaluación permanente, retroalimentación y realimentación, aprendizajes obtenidos e impacto en la cultura laboral para la satisfacción del cliente final mediante una correcta organización, actualización y promulgar de los principios rectores de actuación, tácticas, técnicas y procedimientos que deben seguir las tropas para el cumplimiento de su misión.

En otra arista de la situación se encuentra el aspecto normativo interno, y si bien es cierto la institución cuenta con un conjunto de normas, marco legal, directrices formales y la mayoría de asuntos están escritos, pareciera que la voluminosidad de todas esas directrices termina por absorberse con una cotidianidad que no conlleva a aplicarlas o en el peor de los casos a olvidarlas u omitirlas, sin que se concreten resultados de



alto impacto. Debemos abandonar esa cultura organizacional de justificarnos en “todo está escrito”, para concluir de manera objetiva que “mucho de lo escrito no se cumple”, es lo que en el ámbito de los preceptos administrativos se conoce como “abandonar la complejidad burocrática” y migrar hacia la “simplificación aplicativa” que garantice una práctica real de la mano con un empleo o uso tangible y auténtico de las normas o políticas impartidas.

Oportunidad de mejora frente a las nuevas tecnologías. Estamos frente al crecimiento de la virtualidad como punta de lanza de la evolución laboral y en gran medida ese efecto que dejó la pandemia difícilmente se podrá revertir en esta era post-covid que nos encajó en ese nuevo “ecosistema tecnológico de avanzada”. Las áreas encargadas de la gestión del TT.HH tienen que ser capaces de mutar hacia ese “ecosistema” completamente digital, en cuyo contexto la institución estará integrada en el mediano plazo mayoritariamente por “nativos digitales” (es decir, marinos nacidos en la era digital) y pocos serán los “inmigrantes digitales” (nacidos entre 1981 y 1997), siendo un gran reto de reclutamiento el establecer estrategias para que la institución sea atractiva para estos nuevos perfiles y sus invaluable talentos tecnológicos. Eso obliga a que la mayoría de procesos institucionales migren a un entorno totalmente virtual, para lo cual las capacidades cibernéticas y de contrainteligencia deben robustecerse para evitar ataques o sabotajes propios de los riesgos informáticos.

Esa transformación digital en la gestión del capital humano incluye la modernización de las herramientas tecnológicas (Especialmente softwares para centralizar y automatizar los procesos de personal a mayor velocidad de implementación y menores costos) que garanticen mejores experiencias de trabajo en los roles asignados al personal de la mano con la gestión de la calidad y la gestión documental, ojalá con certificaciones internacionales que otorguen good will a los procesos propios a partir de consultorías o auditorías de firmas internacionales que vinculen a los encargados de personal con las redes globales de investigación en avances de TT. HH para mantenerse a tono con el ámbito académico y científico en pro de una fuerza laboral preparada para desempeñarse en un entorno geopolítico de incertidumbre no solo por el crecimiento de las amenazas y los riesgos sino también por las competencias políticas y económicas hegemónicas globales.

Oportunidad de mejora en el tema de valores. La inclusión de TT.HH con discapacidad (en especial las adquiridas en actos del servicio), la implementación de iniciativas para incorporar a individuos de la diversidad sexual, el asunto de la paridad de género y la reivindicación de la condición de la mujer es un aspecto que moldeará el sendero del futuro laboral en las Fuerzas Armadas de cualquier país, el aspecto del salario que

sea importante para atraer pero no significativo para mantener y motivar, la movilidad del personal atendiendo intereses de familia y de crecimiento personal, más el conjunto de principios éticos y morales definidos por la institución conciben un cuadrante fundamental a atender en los planes presentes y futuros de reclutamiento e incorporación a la Armada de México.

Oportunidades de mejora frente a los incentivos y los programas de bienestar: Sin duda, la institución debe contar con un TT.HH motivado para que actúe en sinergia con los intereses institucionales, comprometido con los planes, políticas y proyectos, sintiendo atractiva a la institución para sostenerse y mantenerse en ella. Desde luego, eso solo se logra si la Armada de México robustece los incentivos actuales con un enfoque hacia el bienestar individual y de sus familias, diseñar cargos que generen experiencia de trabajo con salud, bienestar y seguridad, que permita la obtención de niveles de capacitación con aprendizajes equiparados al escenario académico nacional e internacional y les permita desarrollar capacidades individuales útiles al inevitable proceso posterior de retiro en el cual obtengan una “marca” que les facilite la vinculación con el mercado laboral para continuar siendo útiles y productivos a la sociedad después de su tiempo de servicio a la patria.

Se puede trabajar en un modelo que gestione planes de bienestar laboral e higiene, seguridad psicológica, compensación (no exclusivamente por jerarquía) y estímulos con un único sistema de méritos pero con enfoque hacia el bienestar, la mejora en el clima laboral, la economía de fuerzas (en especial con los servicios de guardia los cuales se pueden modernizar con las nuevas tecnologías que distensionen al personal) y la disposición de mayor espacio de tiempo para dedicarle a sus funciones, a sus cargos, pero también al esparcimiento y al desarrollo individual en armonía con las posibles dinámicas sociales dentro de cuatro escenarios planteados por el Instituto James Martin para la Ciencia y la Civilización de la Said Business School de Oxford, también llamados los “cuatro mundos del trabajo proyectados como mega tendencias al año 2030”, constituidos así:



FUENTE: Elaboración propia con información de la firma consultora PwC (Price wáter house Coopers) 2020.

A todo ello se deben implementar metodologías para minimizar el riesgo vinculado con los niveles de agotamiento físico y mental como elemento de los planes de bienestar y su impacto en los planes de rotación o traslado, de incapacidades médicas, solicitudes de retiro y accidentes laborales. En este punto retomo el aspecto del incumplimiento de las normas,



políticas o directrices porque por ejemplo se emiten instrucciones para fortalecer la cultura física del personal a partir de un equilibrio entre la frontera de la salud física y la salud mental, pero a la hora de aplicarlo resulta vano ya que muchos de los Comandantes o Jefes no le dan al personal el espacio ni los medios necesarios para que trabajen su entrenamiento físico en correspondencia con espacios de salud mental, ergonomía en el trabajo, bienestar y condiciones laborales que en su conjunto generen un impacto real.

Debemos trabajar en una cultura de cambio de hábitos de gerencia del TT.HH basada en el respeto de los procesos tales como los períodos vacacionales para que haya plena desconexión con los asuntos laborales, los períodos de capacitación y entrenamiento sin interferir en ellos, que se permitan los ciclos reales de descanso y post operación, generar cuadrantes genuinos (fuera de lo convencional) de riesgos en salud mental, en estrés postraumático y respeto por la cultura de la inclusión y de la diversidad.

Epílogo

Sin duda estamos en un momento clave de la historia del Estado mexicano y de sus Fuerzas Armadas, con velocidades de cambio impresionantes pero oportunas para apostarle a una intervención sistémica asertiva del modelo actual de gestión de personal de la Armada de México y perder el miedo ante las transformaciones y desafíos que se nos imponen, los cuales hay que asumirlos como oportunidades y catalizadoras de cambio desde una perspectiva no lineal propia de los problemas estructurales y aprender a gestionarlo.

Reitero que el presente artículo ha sido un compendio de apuntes de alto valor estratégico que ofrecen una mirada a las tendencias actuales y potenciales para la mejora continua del Sistema de Administración de personal de la SEMAR, con el único ánimo de aportar de manera respetuosa, de invitación a la reflexión constructiva, pero comprometida con la renovación y/o rediseño inevitable de los procesos de gestión humana. Por supuesto, habrá muchas más ideas, planteamientos, modelos e incluso desacuerdos, pero no llegaremos a concretarlos sin que previamente se trabaje en un “Movimiento” interno de avanzada que genere un salto estratégico significativo e histórico de transformación en ese sentido. Estamos llamados a proponerlo, perfeccionarlo, a promulgarlo, a incentivarlo, y a concretarlo desde el interior de la institución por el bien y el futuro de México.

De nada servirán los esfuerzos que se adelanten a nivel sectorial para fortalecer la gestión humana si previamente no se trabaja de manera decidida en un diagnóstico de carácter estratégico que siente las bases fundamentales de los problemas estructurales a atacar, garantizando así que los planes, las estrategias, las políticas o programas secretariales a formular y ejecutar sean congruentes con el combate frontal a aquellos aspectos de inflexión que han estado anquilosados de manera perversa en el Sistema institucional del manejo de personal (reconociendo que hay muchas inconsistencias desafortunadas, inconformidades en el personal, desmotivación en asuntos de carrera,



desajustes en aspectos de promoción y ascensos, y oportunidades de mejora en bienestar y desarrollo) y que con la visión futura se puede propender desde ahora en su solución definitiva.

Como cierre de los apuntes reflexivos planteados en este artículo me permito proponer la siguiente pregunta **¿El modelo actual de gestión humana en la SEMAR garantiza principios de efectividad administrativa, proyección y modernización que demandan los avances contemporáneos y futuros de largo plazo en materia de desarrollo, seguridad nacional y hemisférica al año 2050?**. Los invito a pensar en la respuesta con gran sentido crítico, honesto, prospectivo de largo aliento, deliberativo sin apasionamientos restrictivos, sin prejuicios ni paradigmas bloqueadores y con alto sentido de pertenencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Berbel, S. Ramos, P. Pep, Marqués. (2018). Libro blanco del futuro del trabajo. Reflexiones para una nueva política económica. Barcelona. Alternativas Económicas.
- The Adecco Group Institute y Lee Hecht Harrison LHH (2021). Fuerza laboral del futuro. Nueve habilidades que necesita la fuerza laboral del futuro.
- Albán, C. Viteri, M. (2023). Efectividad del modelo de gestión doctrinal del Ejército Ecuatoriano para enfrentar el crimen (Tesis de maestría). Quito. Universidad de las FF.AA de Ecuador.
- “ONA: ¿Qué es y cómo implementar el Análisis de Redes Organizacionales?” (n.d). Extraída el 24-04-2024 desde <https://www.rankmi.com/blog/ona>
- Brown, J. Gosling, T. Sethi. Stubbings, C. Sviokla, J. Williams, J. Zarubina, D. Consultoría PwC. (2018). “Workforce of the future”. Extraído el 01-05-2024 desde: <https://www.pwc.com/gx/en>
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited (2017). Las 10 tendencias en la gestión de Recursos Humanos. Reescribiendo las reglas para la era digital.
- Colombia. Ministerio de la Defensa Nacional (2000). Ley de la República No. 1790. Por la cual se determinan los aspectos de carrera del personal de las Fuerzas Militares.
- Perú. Ministerio de Defensa (2004). Ley No. 28359. Mediante la cual se establece la situación militar de los Oficiales de las Fuerzas Armadas del Perú.
- Münch L., Administración, gestión organizacional enfoques y procesos administrativos, 3ra ed., 01-320, Pearson Educación, Naucalpan de Juárez, Estado de México, (2010)



Vera Silva, Alhim. (2015). “Nuevos cuadernos de pedagogía” Tendencias curriculares. Extraída el 30-04-2024, desde la página web: <https://repository.unab.edu.co>

Compañía Brivé Soluciones de México. “Las diez tendencias tecnológicas en Recursos Humanos que revolucionarán tu gestión de talento”.

Ramírez R., Lay Raby, y I. Avendaño, El liderazgo resiliente como competencia potenciadora del TT.HH, ISSN: 1012-1587, Revista Opción, 34(86), 826-854, (2018d)

Castro, R. (2023). “Habilidades blandas: qué son y por qué son importantes”. Extraída el 27-04-2024, desde <https://dpersonas.com>