

**GESTIÓN DE LIDERAZGO ESTRATÉGICO Y TALENTO  
EN LAS FUERZAS ESPECIALES DE LA ARMADA DE MÉXICO**  
**STRATEGIC LEADERSHIP MANAGEMENT AND TALENT  
IN THE SPECIAL FORCES FROM THE MEXICAN NAVY**

### **Resumen**

El presente artículo destaca la importancia de las Fuerzas Especiales de la Armada de México como elemento estratégico para hacer frente a las actividades de la delincuencia organizada; enfatiza las características del perfil del personal de Fuerzas Especiales, destacando la necesidad de contar con comandantes jóvenes que sean capaces de cumplir con la misión asignada por el Mando, demostrando alta eficacia y eficiencia. Cabe señalar que cada comandante debe poseer competencias y habilidades que no son innatas y que, en el marco de la gestión del talento humano sería posible desarrollarlas en un «Curso de Liderazgo Experto», propuesta obtenida para resolver esta problemática en la institución, ya que no se cuenta con tiempo suficiente para lograr adquirir la experiencia requerida con base en su operatividad.

### **Palabras Clave**

Fuerzas Especiales, Liderazgo, Gestión del Talento Humano.

### **Abstract**

This article exposes the importance of the Special Forces of the Mexican Navy as a strategic element in addressing the activities of organized crime that have altered the functioning of the institution national. Emphasizing the profile characteristics of Special Forces personnel and as well the need to have young commanders who are able to fulfill the mission assigned by the Command demonstrating high efficiency and effectiveness. However, each commander must possess competencies and skills that are not innates and that, within the framework of the management of human talent it would be possible to develop them in an «Expert Course», proposal obtained to solve this problem in the institution, since there is not enough time to get the required experience based on its operativity.

### **Keywords**

Special Forces, Leadership, Human Talent Management.

**CAP. NAV. I.M. P. FES.  
JOSÉ EFRAÍN MARTÍNEZ TALAMANTES**

El autor es Maestro en Administración Naval, Infante de Marina, Fuerzas Especiales con 10 años de experiencia en operaciones de alto impacto. Ha realizado cursos en el extranjero como el de Operaciones de Comando Ranger en la Escuela de las Américas en el Fuerte Benning en la Ciudad de Georgia en E.E. U.U., así como Cursos de Inteligencia Estratégica en la Universidad Bernardo O'Higgins en Chile.

Celular: (55)-1200-6589

lncedem@outlook.com

Artículo recibido el 30 de mayo de 2019. Aprobado el 26 de junio de 2019.

Los errores remanentes son responsabilidad de los autores.

El contenido de la presente publicación refleja el punto de vista del autor, que no necesariamente coinciden con el del Alto Mando de la Armada de México o la Dirección de este plantel .

## Introducción

El contenido del presente artículo ha sido desarrollado con base en el trabajo de investigación tipo tesis, presentada por el suscrito para obtener el grado de Maestro en Administración Naval, y motivado por el jurado evaluador de la misma.

En México la lucha contra el narcotráfico ha sido una de las principales preocupaciones del Gobierno Federal ya que por décadas la violencia relacionada con este delito ha impactado el buen funcionamiento de diversos aspectos de la vida de la sociedad.

Derivado de lo anterior, el Gobierno Federal planteó desde el año 2006, que el problema de seguridad interior requería de una intervención directa por parte de las fuerzas armadas para mitigar los efectos de las actividades delictivas de los cárteles de la droga ya que, como afirma Pereyra «Los grupos narcotraficantes ejercen un poder estratégico basado en la administración de recursos, personas y poblaciones, que no tienen un centro definido de comando y control». (Pereyra, 2012)

A fin de contextualizar la acción de las fuerzas armadas, es pertinente destacar que en el presente trabajo se estudia a la Secretaría de Marina como una dependencia del Ejecutivo Federal la cual tiene, entre otras atribuciones, «Ejercer acciones para llevar a cabo la defensa y seguridad nacional en el ámbito de su responsabilidad». Esto se materializa a través de la Armada de México, que es la institución armada cuya misión es emplear el poder naval de la federación para la defensa exterior, y coadyuvar en la seguridad interior del país. (Cámara de Diputados, última reforma 2018)

Para dar cumplimiento a los puntos anteriores, la Armada de México creó una fuerza operativa que actualmente se agrupa en la Unidad de Operaciones Especiales (UNOPES) la cual se integra por personal con entrenamiento óptimo y especialmente capacitado para efectuar operaciones de alto valor estratégico y cuyo perfil es único, ya que como explica Rodríguez Rocca (2015) «el soldado de Fuerzas Especiales puede operar en un medio peligroso y amenazador (...) necesita estar familiarizado con una amplia variedad de armas y debe ser experto en diversas modalidades de combate (...) debe ser capaz de llevar una identidad ficticia y manejar aspectos de la vida del mundo secreto debe poseer la fuerza psicológica para soportar la tensión a la que deberá enfrentarse: soledad, falta de apoyo y fallas de los demás (...) debe estar dotado de considerable ingenio, flexibilidad (...) [y] (...) demostrar un alto nivel de agudeza psicológica, política y militar. Debe ser capaz de vender, persuadir, amedrentar y convencer a la gente que (...) hace todo lo posible por engañarlo a él.» (Rodríguez R., 2015, pág. 289)

Con fundamento en lo anterior y base en la experiencia propia, se afirma que el personal de comandantes que integra las Fuerzas Especiales de la Armada de México requiere conocimientos y habilidades diferenciadas de los demás, porque de ello depende el eficiente y eficaz cumplimiento de la misión.

Al comprender el riesgo no sólo físico, sino político, que conlleva la actuación del personal de Fuerzas Especiales se destaca la necesidad de comandantes que posean cualidades y conocimientos únicos para ser líderes de estas operaciones, ya

que actualmente no se cuenta con un entrenamiento estratégico específico para los líderes que estarán al frente de las mismas, que permita la unificación de criterios y protocolos de actuación en casos de toma de decisiones.

En particular, en las Fuerzas Especiales de la Armada de México se infiere que se carece de un proceso de selección y desarrollo de personas clave, es decir, comandantes cuyo liderazgo permita cumplir su misión eficientemente.

Existen comandantes jóvenes que no cuentan con la experiencia para lograrlo y no se dispone del tiempo suficiente para que la adquieran, es por ello necesario formarlos por personal experto en un proceso de gestión del talento humano institucional. No obstante la Secretaría de Marina Armada de México cuenta con los recursos humanos necesarios para impulsar el desarrollo de nuevos talentos que permitan eficientar tiempos para la adquisición de experiencia a través de escenarios controlados con lo que se logra la sinergia de las áreas encargadas de trabajar con el talento humano que permita el ahorro de uno de los recursos más valiosos: el tiempo, como activo principal del personal naval en la carrera de las armas.

Es por ello que se construyó una propuesta de proceso para la capacitación del personal de comandantes de las Fuerzas Especiales de la Armada de México, que incluye conceptos de la gestión del talento, cuyo objetivo es adquirir conocimientos técnicos y herramientas que debe poseer el comandante de las Fuerzas Especiales que por la naturaleza de sus funciones interactúen en determinado momento contra grupos de delincuencia organizada.

Dicho curso está proyectado de manera que el cursante adquiera conocimientos básicos sobre Creatividad, Ética y Respeto a los Derechos Humanos, entre otras, y que realice ejercicios en escenarios controlados para poner en práctica los conocimientos adquiridos, mediante la reproducción de una situación real en enfrentamientos, detenciones, decomisos o puestas a disposición de personal civil, etcétera. Finalmente se espera que en las sesiones los académicos y comandantes compartan sus conocimientos y experiencias a fin de que los expertos evalúen sus capacidades y competencias adquiridas, proponiéndolos para ser considerados como comandantes de unidades que realicen operaciones de alto impacto y para el otorgamiento de recompensas.

## Análisis

Para justificar la necesidad de la actuación del personal de Fuerzas Especiales en operaciones de apoyo a la Seguridad Pública, se presenta parte de la problemática que lo inició, mediante la información y los datos relacionados con los orígenes de los cárteles mexicanos de la droga en el análisis contenido en el Atlas de la Seguridad y la Defensa de México 2016, elaborado por Mazzitelli, denominado: «La importancia comercial de la frontera norte de México», en el que destaca cómo los grupos del crimen organizado se han desarrollado con base en el tráfico de narcóticos, que en sus inicios fue la marihuana (muy demandada por los estadounidenses)<sup>1</sup>.

Continúa Mazzitelli (2016) mencionando que las organizaciones dedicadas al

---

1 El autor afirma que las actividades de los grupos criminales mexicanos de principios de siglo fueron robo de ganado, tráfico de alcohol y la prostitución.

tráfico de drogas han tenido gran capacidad de adaptarse a los cambios económicos, políticos y sociales, pasando de traficar la marihuana en la década de los sesenta para la población de los llamados «hippies», la producción y tráfico de heroína, posterior a la Guerra de Vietnam, hasta llegar a la explosión de los llamados «yuppies» de los noventa en la que fue la cocaína la principal protagonista.

Por su parte el Contralmirante Barney Montalvo puntualizó en su tesis doctoral denominada «Seguridad Nacional y Legitimidad», que desde hace 100 años existe el narcotráfico como un negocio ilícito, pero hace más de tres décadas, con la sustitución del modelo económico, se presentó un desajuste político que motivó las condiciones, en las cuales «inició el cambio del entorno que alteró la seguridad interna del país», aunado a la gran demanda de drogas por parte del mercado estadounidense, por lo que se vio favorecido el papel de México como principal eslabón en la cadena del tráfico de drogas. (Barney M., 2018, pág. X)

El tráfico y gran consumo de cocaína por parte de los estadounidenses consolidó el poderío económico de los cárteles mexicanos, principalmente de la zona fronteriza; sin embargo, existía al tiempo una especie de segmentación de la actividad criminal, con un nuevo rol dentro de estos grupos: el sicariato<sup>2</sup>.

Afirma Mazzitelli (2016) que «la separación entre los operadores del tráfico de drogas y los demás mercados criminales posibilitó que las agencias de seguridad y judiciales se enfocaran hacia la delincuencia común, distrayendo la atención de la sociedad de la creciente corrupción que es el negocio de las drogas ilícitas». No obstante, la anterior disputa por el control de los territorios y las rutas provocó batallas entre cárteles, los cuales no se podían enfrentar sin el apoyo de grupos armados subordinados a sus intereses, tal es el caso de los «Zetas». (Benítez Manaut & Aguayo Quezada, 2016, pág. 33)

Los cuatro cárteles principales en México eran los de Sinaloa, Juárez, Tijuana y el Golfo, los cuales iniciaron sus actividades delictivas en el Siglo XXI con «una expansión territorial y de influencia, etapa que se relaciona con la administración del Presidente Vicente Fox y señalada en la de Felipe Calderón como el inicio de una guerra contra las drogas en México» (Barney M., 2018, pág. XI)

En esta lucha por el control de las plazas, el cártel de Tijuana se debilitó, mientras que el del Golfo, dirigido por Osiel Cárdenas, contrató a un grupo de exmilitares provenientes del Ejército Mexicano entrenados con el Grupo Aeromóvil de Fuerzas Especiales (GAFES) conocidos como los Zetas; estos sicarios al ser más organizados y entrenados obtuvieron el control de las rutas y fortalecieron al cártel. Ver mapa 1 en la siguiente página.

En el mapa 1 es posible apreciar no sólo las amplias zonas de influencia de los Zetas, sino de otros grupos importantes como los cárteles de Sinaloa y de Juárez, la organización de los Beltrán Leyva, Los Caballeros Templarios y el Cártel Jalisco Nueva Generación, concluyéndose que actualmente no hay ninguna zona del país libre de la influencia o disputa de grupos delincuenciales por el predominio.

---

<sup>2</sup> El sicariato es actualmente un «servicio» en el cual se mercantiliza la muerte, según Fernando Carrión (2009), quien define esta actividad delictiva como un fenómeno económico que «lleva a la pérdida del monopolio legítimo de la fuerza del Estado» p. 32

Mapa 1

Áreas de dominio y conflicto de los cárteles mexicanos de la droga



Fuente: Administración para el control de drogas de Estados Unidos de América (Drug Enforcement Administration <DEA>) (2019)

En la segunda década de este siglo, de manera concomitante al incremento del tráfico ilegal de drogas en todo el país, los grupos delincuenciales realizaban otras actividades que alteraban más a la sociedad civil tales como secuestros, extorsiones, cobro de piso, entre otras hasta llegar a la infiltración de las estructuras gubernamentales de todos los niveles, derivando en asesinatos no sólo de personas pertenecientes a los grupos rivales sino de políticos; alcaldes en funciones y electos, regidores, síndicos y representantes de partidos políticos. (Barney M., 2018, pág. XII)

Las actividades ilícitas que realiza una organización criminal como los Zetas tienen como finalidades prioritarias el control económico de las zonas de interés, contener, someter o eliminar a otras organizaciones criminales y ganar impunidad dentro de sus zonas de influencia. Las actividades como el tráfico de drogas y el sicariato son inherentes a sus actividades cotidianas, pero, según explica el Contralmirante Barney, para realizarlas, las organizaciones utilizan medios tangibles e intangibles; siendo estos últimos los que más impactan a la sociedad, destacado: a) la violencia, b) la corrupción, c) la instrumentación de la narco-cultura, d) las alianzas y e) el terror. (Barney M., 2018, pág. 9)

Adquiere relevancia mencionar a este grupo delincencial como una <<lección aprendida>> que permite apreciar no sólo la importancia de contar con personal de Fuerzas Especiales en la institución para el logro de las misiones más complejas y

diversas, sino porque el presente trabajo destaca la trascendencia de identificar el talento, desarrollarlo y también conservarlo, convencido de dar la vida por los valores nacionales.

Derivado de lo anterior, es necesario reflexionar la importancia de que la captura de cada uno de los objetivos estratégicos en cada operación ha sido de especial relevancia, no solamente para colapsar las estructuras de la delincuencia organizada, sino para incrementar el nivel de credibilidad y confiabilidad de la SEMAR ante los ojos de la ciudadanía. Pero esto no hubiera sido posible sin la capacidad del comandante para reaccionar ante situaciones inesperadas y resolver problemas o circunstancias inesperadas y al quedar rebasado podría haber fracasado todo el esfuerzo del equipo y del Mando.

En este contexto, es necesario enmarcar el perfil del personal de Fuerzas Especiales, partiendo de su descripción en la teoría del Dr. Spulak, quien especifica las características de las Fuerzas Especiales, tanto en la guerra como en otras misiones, son una respuesta a sus necesidades, por lo que es posible comprender que las misiones estratégicas van más allá que lo que las fuerzas convencionales pueden realizar porque implican riesgos inaceptables para ellos. De esta forma las Fuerzas Especiales salen de un entorno convencional y actúan como sea necesario, en principio con apoyo de la organización, doctrina y tecnología que les permite asumir los riesgos y ejecutar las tareas en el cumplimiento de la misión.

La teoría de Spulak enfatiza que no son tan importantes las capacidades físicas de estos elementos de Fuerzas Especiales las que destacan para su desempeño, recordando mayor importancia los atributos mentales y psicológicos.

El autor menciona tres: guerreros de élite, creatividad y flexibilidad, lo que se describe abajo con mayor detalle: (Spulak G., 2007, págs. 14-15)

- a) Guerrero de élite: se refiere al apego a la naturaleza fundamental de la guerra y a la implementación de estrategias o la creación del miedo a ser destruido.
- b) Creatividad: los elementos de Fuerzas Especiales pueden cambiar inmediatamente el proceso del combate, alterando la manera en la cual la tensión es colocada entre la amenaza y el poder evitarla.
- c) Flexibilidad: las unidades de Fuerzas Especiales deben poseer una gran variedad de capacidades y son más independientes que las demás fuerzas militares, llamadas convencionales. El personal de Fuerzas Especiales debe contar con atributos que les permitan ejecutar las tareas mucho mejor, aun no estando organizados como ellos, por eso deben ser creativos y flexibles.

El Dr. Spulak describe nueve tipos de misiones designadas para el Mando de Operaciones Especiales de los Estados Unidos de América (En inglés: United States Special Operations Command; USSOCOM): acción directa, contraterrorismo, defensa interna contra ataques externos, guerra no convencional, labores de reconocimiento especiales, operaciones psicológicas, operaciones de asuntos civiles, operaciones de información y contra proliferación de armas de destrucción masiva<sup>3</sup>. Destacando que de acuerdo con la doctrina los Fuerzas Especiales están organiza-

<sup>3</sup> El Dr. Spulak describe las misiones en su idioma original, exactamente de la siguiente manera: «direct action, counterterrorism, foreign internal defense, unconventional warfare, especial reconnaissance, psychological operations, civil affairs operations, information operations and counterproliferation of weapons of mass destruction».

dos, equipados y entrenados específicamente para cumplir estas nueve tareas.

En lo referente al punto de guerreros de élite, expresa Spulak que la «singularidad y calidad de los guerreros de Fuerzas Especiales son reconocidas universalmente» ya que ellos son especialmente reclutados, evaluados, seleccionados, entrenados y equipados. Estos elementos tienen acceso a tecnología de vanguardia y recursos de información clasificada en el cumplimiento de sus misiones, debiendo demostrar audacia, inteligencia y perseverancia, así como los siguientes valores que se consideran básicos en su actuar:

- a) Integridad: es posible confiar que en las misiones más sensibles velarán por la salvaguarda de los valores nacionales, operando con los más altos estándares morales.
- b) Coraje: ellos demostrarán un inflexible coraje físico y moral bajo cualquier tipo de condiciones.
- c) Competencia: mantendrán los más altos niveles de competencia técnica y táctica.

En lo que se refiere a la creatividad, el autor explica que este personal de Fuerzas Especiales debe poseer una «agilidad intelectual» para conceptualizar soluciones útiles a problemas ambiguos y proporcionar opciones de solución coherentes.

Para Spulak el ser creativo en el contexto de las Fuerzas Especiales puede significar la habilidad de cambiar inmediatamente el proceso de combate con tal de lograr el objetivo de la misión, incluso alterando la forma en la cual la tensión pasa de ser amenazadora a evitarla.

Spulak (2007) menciona que los elementos de Fuerzas Especiales «no requieren tomar riesgos extra, sino tener coraje extra» ya que para lograr un desempeño efectivo y eficiente en el logro de una misión estratégica es necesario ser creativo como una aptitud superior, así como habilidades naturales y dedicación en el entrenamiento, evitando tomar grandes riesgos innecesarios o consecuencias negativas.

El autor expone que según la doctrina los atributos de flexibilidad que deben poseer los elementos de las unidades de Fuerzas Especiales son los que se describen a continuación:

- a) Ser organizados en las tareas para desarrollarlas rápidamente.
- b) Proveer respuestas y soluciones a las diferentes y cambiantes situaciones.
- c) Obtener acceso a las áreas hostiles o de difícil acceso.
- d) Proveer soporte médico para ellos y su equipo.
- e) Crear una red de comunicaciones confiables con su equipo.
- f) Conducir operaciones sin apoyo en ambientes austeros y difíciles.
- g) Evaluar los ambientes locales y reportarlo rápidamente.
- h) Trabajar cercanamente con las autoridades militares y las poblaciones civiles.
- i) Organizar a las personas en equipos para resolver problemas locales.
- j) Desplegarse con bajo perfil y lo menos intrusivo posible en comparación con las fuerzas regulares.
- k) Proveer opciones no convencionales para abordar situaciones ambiguas.

Esta lista de capacidades no sería fácil de encontrar en cualquier organización,



pero en el ámbito militar son las específicas para el personal de Fuerzas Especiales.

Por otra parte Rodríguez Rocca en su tesis doctoral «Procesos de Innovación en el empleo de las fuerzas de operaciones especiales en E.E.U.U.» argumenta que un elemento de Fuerzas Especiales se siente atraído a este estilo de vida a pesar del rigor en el proceso de selección y el adiestramiento, ya que logran conformar «un grupo de individuos con carácter fuerte, mentalidad flexible, condiciones físicas y mentales excepcionales y sobre todo, con auténtica devoción por su equipo». (Rodríguez R., 2015, pág. 256)

Concluyendo con la idea de que los elementos de las Fuerzas Especiales llegan a conformarse en un marco de una cultura propia cuyo adiestramiento los llevará a realizar, sin dudar, un amplio espectro de misiones.

En este punto se puede apreciar que los autores reconocen el carácter estratégico de las Fuerzas Especiales, pero le consideran el complemento ideal de las fuerzas armadas convencionales. Sin embargo, es necesario destacar que el perfil de los elementos de Fuerzas Especiales, por la naturaleza de las tareas que son capaces de realizar, permite la reflexión de que poseen su propio valor estratégico para el Mando.

Continúa Rodríguez afirmando que las Fuerzas Especiales por «su reducido tamaño, planeamiento y ejecución secreta, e intentos por evitar el contacto con el adversario... sin lugar a duda... ofrece alternativas estratégicas». (Rodríguez R., 2015, pág. 289)

## A. Las Fuerzas Especiales de la Armada de México

En el apartado anterior se observa una constante en los diferentes autores consultados en materia, es decir, la idea de que las fuerzas armadas se adaptan a los cambios de los entornos estratégicos a fin de desarrollar nuevas capacidades para afrontar nuevas amenazas y conflictos asimétricos, lo cual se convierte en un reto dentro del que se ha considerado como la mejor alternativa, el empleo de las Fuerzas Especiales.

La Ley orgánica de la Armada de México establece en el artículo primero que su misión es «emplear el poder naval de la federación para la defensa exterior y coadyuvar en la seguridad interior del país», lo cual fundamenta su actuar en el apoyo a la seguridad pública. (Cámara de Diputados, Última reforma de mayo de 2017, pág. 1)

Como se establece en la Doctrina Naval de la Armada de México (D.A.M.) en el Manual de Operaciones de Fuerzas Especiales, y como se mencionó con anterioridad, las guerras o conflictos van cambiando en virtud del cambio del entorno político, económico y social, transformándose la forma de combatir de guerras convencionales a guerras asimétricas, mismas que se enfrentan mediante las Fuerzas Especiales las cuales «difieren de las operaciones convencionales en el riesgo físico, técnicas de operación, modo de empleo, independencia del apoyo amigo y dependencia de la inteligencia militar detallada para el planeamiento», lo cual impacta la estrategia militar. (SEMAR, s/f, pág. 5)

Dentro de todas estas nuevas amenazas se encuentran «el tráfico ilegal de estupefacientes y psicotrópicos, la piratería en la mar, el terrorismo y sabotaje, el tráfico de personas, el contrabando de armas y explosivos, el crimen organizado», factores que

modifican y delinear las estrategias institucionales enfocadas a combatir las.

Según lo establece la doctrina naval se puede entender por guerra asimétrica como un conflicto donde existe gran desproporción de fuerzas tanto militares como políticas en la cual «no existe un frente determinado, ni acciones militares convencionales [...] por el contrario se basa en combinación de acciones tanto políticas y militares, implicación de la población civil y otras operaciones similares» (SEMAR, s/f, pág. 6)

Para el cumplimiento de su misión la Armada de México creó la Unidad de Operaciones Especiales (UNOPES), mediante Acuerdo Secretarial del 15 de septiembre de 2014. La nueva unidad se integró con el Batallón de Infantería de Marina número 29, el Batallón de Fusileros Paracaidistas y el Batallón de Infantería de Marina número 27, quedando en receso las Unidades de Fuerzas Especiales del Golfo y Pacífico, aglutinándose así «sus recursos humanos y materiales a la Unidad de Fuerzas Especiales de la Unidad de Operaciones Especiales de la Armada de México.» (SEMAR, 2014)

Es importante citar el concepto de Operaciones Especiales de Araque que señala que para su realización, este tipo de operaciones «requieren modos únicos de empleo, tácticas, técnicas, equipamiento y entrenamiento a menudo conducidas en ambientes hostiles, no permitidos o políticamente sensibles», suelen ser sigilosas, de baja visibilidad y con un alto grado de riesgo. (Araque, 2018, pág. 75)

La Secretaría de Marina - Armada de México como coadyuvante al mantenimiento del Estado de Derecho y la Seguridad Interior plasmó una serie de resultados en sus diversos informes de labores desde 2012 hasta 2017, ejemplo de esto último se presentan los resultados del año de 2017 en que se llevaron a cabo 14 mil 315 operaciones contra el narcotráfico, con la participación en promedio mensual de 3 mil 150 elementos. Así mismo, se aseguraron 15 mil 181.2 kilogramos de cocaína, «lo que impidió una producción total del equivalente a 18 millones 503 mil 036 dosis, con valor estimado en el mercado de \$911 millones 037 mil 757 pesos». Así mismo, se aseguraron 60 armas cortas, 190 armas largas y 241 vehículos terrestres, asegurándose también 211 personas de nacionalidad mexicana y 13 extranjeros, todos puestos a disposición de las autoridades competentes. (SEMAR, 2017, pág. 15)

Como se menciona anteriormente la Unidad de Operaciones Especiales (UNOPES) tiene como propósito fortalecer la capacidad operativa de la SEMAR y para lograrlo realiza operaciones especiales de alto valor estratégico para el combate a la delincuencia organizada, entre las cuales destacan las realizadas durante 2016 y 2017 en los estados identificados como los más violentos del país. Los resultados obtenidos en estas operaciones fueron 27 personas rescatadas y el aseguramiento de 133 personas, 640 armas largas, 234 armas cortas, mil 200 cargadores, 150 mil cartuchos, 47 lanza granadas, 39 granadas de 40 milímetros, 261 vehículos y 9 embarcaciones menores. (SEMAR, 2017, pág. 65)

Es oportuno enfatizar que las operaciones contra la delincuencia organizada fueron el parteaguas para darle valor a las Fuerza Especiales y a la Armada de México, por lo que el personal de Fuerzas Especiales es estratégico para la realización de operaciones que por su naturaleza requieren mayor riesgo y complejidad, así como menor cantidad de elementos para su ejecución. Las características, valores y ha-

bilidades de este personal son específicas, distintivas y únicas, pero no son innatas por lo que es posible adquirirlas mediante un curso estratégico que se sustenta en la continuidad de la institución por una posición privilegiada de confianza ante la sociedad civil.

## B. Gestión del talento humano

En este apartado se citan algunos de los aspectos que impulsan los E.E.U.U. con relación a la gestión del General Marshall quien previamente a la Segunda Guerra Mundial, siendo Jefe de Estado Mayor del Ejército de Tierra tenía que articular un proceso innovador para la generación de jefes de unidad a fin de aumentar 40 veces los recursos disponibles en un entorno cambiante, con el propósito de causar el mayor daño posible a las fuerzas de Hitler con el menor número de elementos ya que en ese momento había muchas bajas en el Este de Europa.

Cabe destacar que Marshall se enfrentaba a un grave problema ya que «la gestión del talento» no era la adecuada, en especial entre los Altos Mandos. Marshall pensaba que si el liderazgo tenía que depender exclusivamente de la antigüedad se estaba condenando a la derrota antes de comenzar.» (Rodríguez R., 2015, pág. 162)

En el caso actual de las Fuerzas Especiales de la Armada de México se carece de un proceso de selección y desarrollo de personas clave, es decir, comandantes cuyo liderazgo, permita cumplir con la misión, al menor costo para la institución, al no contar con la experiencia para lograrlo, pero al igual que en el escenario anterior, no se dispone del tiempo suficiente para que la adquieran; sin embargo, se hace necesario formarlos por personal experto en un proceso de gestión del talento humano institucional.

En su trabajo, describe Rodríguez, cómo el propio Marshall fue electo por el presidente Franklin Roosevelt de un listado en el cual él ocupaba el número 34, saltándose a muchos Generales de División, ya que no se buscaba la antigüedad sino el liderazgo militar, cuya característica estratégica era el talento, así «La sabiduría de Franklin Roosevelt le permitió contar con personal militar que tuviera el talento necesario para ese momento. La selección de Marshall lanzaba un claro mensaje al cuerpo de oficiales acerca de cómo estaban cambiando los tiempos. Marshall no fue elegido para el puesto, fue elegido para el trabajo». (Rodríguez R., 2015, pág. 163)

Así fue como actuó Marshall también para identificar al personal idóneo que él buscaba, comenzó identificando y seleccionando a los tenientes coroneles y a los coroneles, asignándoles puestos de mayor responsabilidad y evaluando resultados, determinó vetar a quienes no cumplieran con sus expectativas.

El General Marshall continuó con este proceso de gestión de talentos implementando unos ejercicios de adiestramiento muy rigurosos que culminarían con las maniobras de Louisiana, en las cuales se buscaba evaluar a los jefes de las unidades para que cumplieran con las condiciones exigidas en un nuevo entorno operativo.

Expone Rodríguez (2015) que el éxito obtenido en la Segunda Guerra Mundial puede atribuirse en gran parte a la identificación de personal con capacidad para ejer-

cer el Mando y liderazgo, cuyo potencial para adaptarse a las nuevas circunstancias fue incuestionable. De este caso de éxito es posible identificar algunas estrategias que se enlistan a continuación y que pueden resultar útiles para el desarrollo de este capítulo e incluso como fundamento a la propuesta de solución al problema de investigación:

- a) Se terminó con el sistema de antigüedad para promoción y designación de puestos.
- b) Se reubicó al personal que no tuvo un rendimiento adecuado.
- c) Se creó un grupo de oficiales con talento desde comandantes con potencial para ser generales, asignándoseles destinos para probar su capacidad y su desempeño.
- d) Seleccionó a los oficiales entre los que tenían capacidad para mandar unidades operativas y los que podían ser asesores en Estados Mayores u otras áreas.

Marshall había creado un sistema de gestión del talento en tiempo de guerra, realizando una transformación para la organización que trascendería en el tiempo. En este caso se puede apreciar un liderazgo en tiempo de guerra que puede resultar muy dinámico e innovador, pero en tiempo de paz como es el caso de México puede pensarse menos cambiante, sin embargo, el cambio del entorno es uno de los factores que motivan actualmente a la administración de las fuerzas armadas, las cuales determinan sus estrategias en función de cada situación o elemento de ella que sea modificado por las condiciones sociales, políticas o económicas.

En México actualmente existen estos cambios de escenarios estratégicos, ante lo cual se considera la posibilidad de emplear el potencial de las Fuerzas Especiales como respuesta a las nuevas amenazas a la seguridad interior «amenazas asimétricas» que demuestran las consecuencias derivadas de las actividades de los grupos delincuenciales.

Lo anterior, destaca la importancia de las estrategias de selección de personas «clave» y adiestramiento del personal de las Fuerzas Especiales de la Armada de México ya que, de acuerdo con Rodríguez, algunas de las habilidades de este personal que se consideran valiosas para la selección de personal y su adiestramiento son:

- a) La capacidad de operar en un medio muy peligroso y amenazador con poco o ningún apoyo por parte de su organización.
- b) Requiere de ser experto en las habilidades inherentes a un soldado, pero no sólo como alumno sino como instructor.
- c) Necesita estar familiarizado con una amplia variedad de sistemas de armas.
- d) Contar con conocimientos razonables del área en la que está operando: lengua nativa, situación política e incluso cultura y costumbres de la población.
- e) Debe ser capaz de llevar una identidad ficticia y manejar otros aspectos secretos de la vida encubierta.
- f) Poseer la fuerza psicológica necesaria para soportar la presión a la que debe enfrentarse: soledad y ausencia de apoyos, incluso a las fallas de los demás.
- g) Debe estar dotado de considerable ingenio, flexibilidad e inventiva.
- h) El personal de Fuerzas Especiales debe demostrar su agudeza psicológica, política y militar, ya que debe ser capaz de vender, persuadir, convencer e

incluso amedrentar a la gente que no conoce o en quien no confía, incluso en quienes piensa que lo quieren engañar.

- i) Debe tener la capacidad de hacer tan bien su trabajo que su adversario no tenga más remedio que confiar en él.
- j) Un elemento de Fuerzas Especiales debe ser capaz de tomar las decisiones correctas para cumplir con la misión sabiendo que posiblemente afectarán a quienes trabajan con él. (Rodríguez R., 2015, pág. 288)

Dicho autor destaca que los riesgos a los que se enfrenta el personal de Fuerzas Especiales son muchos y muy importantes y debe saber que en todo momento representa a la institución y a su país, por lo que sus valores e integridad deben ser incontestables.

La Armada de México es una institución de prestigio a nivel nacional e internacional y no es la excepción en la administración de recursos humanos o capital intelectual por lo que, en este sentido, resulta un reto concebir el desarrollo de la institución con relación al crecimiento de cada uno de sus elementos, quienes actúan en su nombre.

En la Armada de México se imparte el «Curso de Fuerzas Especiales» en el Centro de Capacitación y Adiestramiento Especializado en Infantería de Marina, el cual se compone de ocho fases como a continuación se enlista:

1. Fase I. Inducción
2. Fase II. Básico de fusilero paracaidista.
3. Fase III. Operaciones especiales de comando.
4. Fase IV. Operaciones en montaña.
5. Fase V. Operaciones de intervención.
6. Fase VI. Intervención en unidades de superficie.
7. Fase VII. Buceo básico.
8. Fase VIII. Buceo de combate.

El Curso tiene como objetivo adiestrar a los discentes con los conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes y valores inherentes a las competencias requeridas para el desarrollo de tareas en operaciones especiales, mediante técnicas y tácticas del combate convencional y no convencional en ambiente marítimo, terrestre y aeronaval. (SEMAR-CENCAEIM, 2018, pág. 3)

El personal de Fuerzas Especiales recibe adiestramiento especializado para lograr esta categoría durante 10 meses, pero como es posible apreciar, no se considera una materia o fase sobre liderazgo y esto puede resultar un factor clave en el éxito de la misión, ya que en cualquier momento el comandante puede quedar incapaz de continuar al Mando por diversas razones.

Como se ha mencionado con anterioridad no existe el tiempo suficiente para formar la cantidad de comandantes de Fuerzas Especiales que tengan los conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para dirigir las operaciones de apoyo a la seguridad pública, por lo que debido a la creciente necesidad de personal con ese perfil la propuesta final de esta investigación es el diseño e implementación de un «Curso de Liderazgo Experto» que considere el crecimiento y desarrollo del personal

de jóvenes oficiales con potencial para convertirse en una solución a los problemas y una ventaja competitiva para la Secretaría de Marina - Armada de México.

En este punto, cabe destacar que actualmente las organizaciones innovadoras no dependen de su tamaño ni de sus recursos financieros, sino que «otros activos intangibles e invisibles toman rápidamente su lugar... nos referimos al capital intelectual de la organización», lo anterior permite comprender la importancia de las cualidades del personal que integra las organizaciones. (Chiavenato I. , 2007, pág. 37)

Según afirma Chiavenato «un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que lo valore» ya que, para cumplir con esta condición, se requieren cuatro aspectos esenciales:

1. Conocimiento: saber que es el resultado de aprender continuamente, ya que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.
2. Habilidad: se trata de saber hacer, es decir, aplicar el conocimiento para resolver problemas, es crear e innovar.
3. Juicio: es saber analizar la situación y el contexto, obtener información, ponderar con equilibrio y definir probabilidades.
4. Actitud: se trata de saber hacer que ocurra, la actitud emprendedora permite alcanzar metas, asumir riesgos, agregar valor, llegar a la excelencia y alcanzar la autorrealización de su potencial. (Chiavenato I. , 2007, págs. 49-50)

Entonces, y derivado de lo anterior, es posible ir construyendo un perfil del comandante de las Fuerzas Especiales que se debe formar en un curso especializado que proporcione el conocimiento, la habilidad, el juicio y la actitud, es decir, que sepa qué hacer, cómo hacerlo de manera ecuánime, pero asumiendo los riesgos necesarios para el cumplimiento de la misión.

Por su parte, Martha Alles (2017) divide el talento en 12 competencias que una persona debe poseer para cubrir este perfil, de la siguiente forma: (pág. 57)

1. Adaptabilidad a los cambios del entorno.
2. Compromiso con la calidad de trabajo.
3. Compromiso con la rentabilidad.
4. Comunicación eficaz.
5. Conciencia organizacional.
6. Emprendimiento o *Entrepreneurial*; Se refiere a una persona que es emprendedora, sabe reconocer una oportunidad y toma riesgos si se requiere<sup>4</sup>.
7. Ética.
8. Innovación y creatividad.
9. Liderazgo ejecutivo.
10. Prudencia.
11. Temple.
12. Visión estratégica.

---

4 Definición obtenida de la página web de la Universidad de Cambridge en el idioma original del concepto «Entrepreneurial; Used to describes someone who makes money by starting their own business, especially when this involves seeing a new opportunity and taking risk». Cambridge University, 2018.

Señala Alles (2017) que, pese a que actualmente las organizaciones han incluido el concepto de las competencias y se esmeran por desarrollarlas en su personal, no es forzoso que las personas posean las 12 competencias para ser consideradas como un «talento».

Entonces, es posible visualizar con mayor claridad, además de los diferenciales competitivos de Chiavenato y aunado a las competencias de Alles, las características que un comandante de las Fuerzas Especiales debe adquirir o desarrollar al mismo tiempo: el conocimiento, la habilidad, el juicio y la actitud. El comandante en formación deberá actuar tomando riesgos con temple y prudencia, desempeñar su liderazgo con calidad y eficacia, con ética y conciencia institucional; debe ser innovador y creativo, altamente adaptable a los cambios del entorno y principalmente con una visión estratégica.

A continuación, se presentan, en el Diagrama 1, las etapas del proceso de generación de conocimientos que agregan valor:

Diagrama 1

Proceso de generación de conocimientos que agregan valor



Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación.

El proceso inicia con la adquisición del conocimiento, el cual se afirma y se incrementa con la experiencia, es decir, con la puesta en práctica y al obtener éxitos

y fracasos, es necesario estudiarlos y reconocer los errores; así, mediante un análisis de experiencias es posible obtener las «lecciones aprendidas» y por tanto se genera nuevo conocimiento.

Los métodos para el crecimiento de personas se relacionan con conocimientos y desarrollo de competencias, con el apoyo de las experiencias. Uno de los métodos más antiguos es el «Entrenamiento experto» o «Programas de tutoría» el cual se basa en el entrenamiento cotidiano y la retroalimentación del mentor a sus colaboradores. Otro de los métodos que resultan de interés para esta investigación es el de «Asignación a nuevos proyectos» en el cual se forman equipos a los cuales se les asignan propósitos específicos y tiene como objetivo la solución de problemas.

El Programa de Entrenamiento Experto se inicia con la selección del tutor que es la persona que guía debido a su experiencia, la cual permitirá a los participantes el logro del objetivo. El tutor debe conocer bien la organización y según Alles, la alta dirección debe elegir bien al tutor y a los participantes ya que «el éxito se obtendrá mediante el compromiso de todos los involucrados [...] el tutor y la persona bajo tutoría deben estar convencidos de las bondades de la tarea a desarrollar». (Alles, 2017, pág. 208)

Por su parte, explica Espín, que los subordinados mejoran su desempeño si conocen aquello que se espera de ellos, si se le proporciona retroalimentación y si tienen orientación y asistencia para mejorar su desempeño, ya que, «cuando se cumplen estos tres principios la persona se siente partícipe de los objetivos organizacionales» (Espín O., Zula, Espín, & Carrión, 2015).

En virtud de que las competencias no son innatas, entonces se deben aprender y la experiencia las integrará con éxito, para ello es necesario un programa para el desarrollo de competencias, el cual es parte fundamental de la presente investigación.

### **C. Propuesta de un programa de capacitación para el desarrollo de competencias en los comandantes jóvenes de las Fuerzas Especiales.**

Una reflexión para iniciar este apartado es el significado de persona «clave», ya que el personal de comandantes de las Fuerzas Especiales de la Armada de México resulta estratégico para el cumplimiento de la misión porque es la llave del éxito y es precisamente por eso que debe poseer una serie de cualidades, habilidades y competencias que pueden ser aprendidas en un programa institucional, a fin de sustituir la experiencia de la cual puede carecer por su juventud.

Alles define al programa de personas clave como un «programa organizacional donde primero se elige -en base a ciertos parámetros definidos por cada organización- un grupo de personas a las cuales se les considera relevantes para la organización. Luego, a estas se les ofrecerán oportunidades de formación diferenciales». (Alles, 2013)

En primer lugar, es necesario definir el alcance del programa de capacitación y/o entrenamiento en función del tamaño de la organización y posteriormente se deben establecer los criterios para que un comandante sea considerado dentro del programa, estos criterios serán determinantes para lograr la calidad del programa.



En segundo lugar, se elegirá al tutor o capacitador quien debe destacar por sus probadas capacidades ante sus iguales institucionales, una persona que será un referente por su destacada trayectoria y antigüedad, ya que ayudará a sus alumnos a construir confianza y mejorar sus capacidades en el sentido deseado.

Según Alles (2013) el primer paso para un «Entrenamiento Experto» es la elección del entrenador para lo cual a continuación se enlistan algunas de las características que deberá poseer:

1. Deberá poseer un alto grado de competencia, es decir, conocimientos empíricos y teóricos para ser entrenadores.
2. Deben poseer la capacidad para transmitir competencias, es decir, capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento propio y de los demás, apoyado en la búsqueda del conocimiento y replicándolo en su área de trabajo para obtener los mejores resultados en el área de actuación de las Fuerzas Especiales.

Una vez definido el alcance, los participantes y los tutores y/o entrenadores se diseñará el plan específico del o los cursos que integran el programa de gestión del talento humano a fin de alcanzar un resultado altamente satisfactorio tanto para la institución como para los participantes.

A continuación, se explica cada uno de los puntos anteriormente señalados:

### **Definir objetivos y alcance**

Objetivo: Formar comandantes de las Fuerzas Especiales de la Armada de México para enfrentar grupos delincuenciales en escenarios urbanos y rurales nacionales.

Alcance: El «Curso de Liderazgo Experto» de gestión de talento está dirigido a comandantes de las Fuerzas Especiales de la Armada de México jóvenes que tengan de uno a tres años de experiencia en operaciones de alto impacto en el combate a la delincuencia organizada. Y que cumplan como mínimo con los siguientes requisitos:

- a) Estudios.
- b) Edad.
- c) Conocimientos.
- d) Competencias.
- e) Desempeño dentro de la institución: méritos y/o logros en su carrera profesional y académica.
- f) Años de antigüedad en la institución.

### **Selección de participantes**

Los participantes en el «Curso de Liderazgo Experto» deberán ser seleccionados con base en los criterios previamente establecidos, para que sean medidas sus capacidades antes del ingreso al programa y posteriormente para la evaluación de su desarrollo. Cabe señalar que se debe considerar un cupo limitado para no rebasar la capacidad del programa y una vez seleccionados los «talentos» se les comunicará esta distinción, así como el compromiso con el desarrollo de sus capacidades, en

este punto se debe comprender que el esfuerzo es conjunto porque «la organización invierte en el desarrollo de los colaboradores y estos se esfuerzan por lograrlo» (Alles, Construyendo Talento, 2013, pág. 264)

### Selección de tutores

En este apartado se reconocerá al tutor como entrenador experto en virtud de que posee un alto grado de desarrollo del conocimiento o competencia que se transmitirá al alumno, además de que debe saber cómo transmitir ese conocimiento o competencia. El rol de entrenador experto puede asumirse por personal de la institución o ajena a ella.

### Diseño del plan específico

Un programa de entrenamiento experto se desarrolla de 2 meses a un año y dentro de él se desarrollarán las siguientes etapas:

1. Definición de objetivos.

Objetivo General: Formar comandantes de las Fuerzas Especiales de la Armada de México en el combate a grupos de delincuenciales en escenarios urbanos y rurales nacionales.

Objetivos Específicos: Desarrollar en los comandantes de las Fuerzas Especiales las siguientes competencias:

- a) Adaptabilidad a los cambios.
- b) Compromiso.
- c) Emprendimiento interno
- d) Ética y Respeto a los Derechos Humanos
- e) Creatividad
- f) Liderazgo
- g) Prudencia
- h) Temple
- i) Visión Estratégica
- j) Ser Innovador

2. Diseño y planificación del programa de desarrollo.

En este apartado es necesario insertar un cronograma para establecer los tiempos y fechas de trabajo, destacando las reuniones de trabajo para alcanzar los objetivos que debe alcanzar el alumno y el plazo de finalización del programa.

Es indispensable en la planeación considerar ya el grado y nombre del entrenador experto, así como designar un coordinador de apoyo logístico y comunicaciones.

3. Medición de competencias y conocimientos.

En este punto se debe designar a la persona que medirá mediante las evaluaciones los resultados obtenidos de las competencias a desarrollar por el alumno. Es recomendable hacer una medición al principio y otra al final del programa.

#### 4. Comienzo del programa «Entrenamiento experto».

Se lleva a cabo la reunión inicial en la cual el entrenador deberá explicar a los alumnos los pasos a seguir y todas las características del curso, así como lo que se espera de él y a su vez que puede esperar él del programa. También es recomendable comunicarles las fechas previstas para reuniones y las herramientas a utilizar para medir los resultados del desarrollo de sus competencias.

Con base en la recomendación de Alles (2013) se deben considerar los siguientes aspectos y «detalles finos» en este apartado: definición de objetivos de desarrollo, fijar plan de acción, fijar la agenda y duración de las reuniones, además de otros medios de comunicación adicionales. (pág. 322)

#### 5. Realización del programa. Reuniones de seguimiento.

Este es el momento en que pasarán más tiempo juntos el entrenador con los alumnos y en el cual pondrán en marcha las estrategias de aprendizaje señaladas en la planeación. Lo anterior con la finalidad de lograr el objetivo general, pero para ello será recomendable realizar evaluaciones periódicas a través de ejercicios en escenarios controlados para poner en práctica los conocimientos adquiridos y medir el progreso, en función del plan de acción y de ser necesario establecer algunos ajustes.

#### 6. Evaluación final.

En materia de desarrollo de competencias es posible medir, comparando el desempeño al inicio y después del curso, mediante un análisis de habilidades y la obtención de una conclusión cotejando los resultados obtenidos, porque como menciona Jac Fitzenz<sup>5</sup> «Una cosa es saber algo y otra cosa es ser capaz de hacerlo [...] Competente se define con una palabra experimentado. Para llegar a ser experimentado se debe tener algo más que conocimientos, se necesita aplicar esa información».

Los datos para la medición del cambio de aptitudes pueden recopilarse mediante cuestionarios y entrevistas con los entrenadores, compañeros, subordinados o supervisores.

Esta propuesta se puede estructurar de manera muy específica para los comandantes de las Fuerzas Especiales de la Armada de México con un enfoque para inducirlos al autodesarrollo o mejoramiento constante.

Como un punto final se considera pertinente abordar el punto de la retención de talentos que implica considerar aspectos tales como una remuneración adecuada y beneficios institucionales por resultados obtenidos en el cumplimiento de la misión, pudiendo ser estos, basados en la Ley de Recompensas de la Armada de México. Así

---

<sup>5</sup> Alles en su obra (Desarrollo del Talento Humano basado en competencias, 2017) hace referencia al autor Jac Fitzenz, *Cómo medir la gestión de recursos humanos*. Ediciones Deusto, Bilbao, 1999, P. 158

mismo, se debe realizar un adecuado manejo de las perspectivas de carrera, es decir, que los comandantes talentosos sepan cuál es su visión de carrera, ya que el manejo discrecional en la carrera de los colaboradores se traduce en la fuga de estas personas clave lo cual es nocivo y va en detrimento de la institución.

Uno de los factores que coadyuvan mucho a la retención del talento humano es un buen clima laboral, así como considerar los proyectos personales de los comandantes talentosos, ya que ellos tienen otros intereses en la vida además de los laborales. Conocerlos y relacionarlos con sus competencias sería una buena práctica de gestión del talento humano.

## Conclusión

En México la lucha contra el narcotráfico ha sido una de las principales preocupaciones del Gobierno Federal de México. Desde el año 2006, planteó que el problema de seguridad interior requería de una intervención directa por parte de las fuerzas armadas para mitigar los efectos de las actividades delincuenciales.

En este sentido, y en seguimiento a la instrucción del Ejecutivo Federal, la Secretaría de Marina a través de la Armada de México, cuya misión es emplear el poder naval de la federación para la defensa exterior y coadyuvar en la seguridad interior del país, ha demostrado su lealtad y compromiso con la sociedad.

La Unidad de Operaciones Especiales integra a casi todos los elementos de Fuerzas Especiales, cada uno de ellos posee diferentes habilidades, reconocidas universalmente, pero no son innatas por lo que es posible adquirirlas mediante un curso estratégico que incluya aspectos jurídicos y de respeto a los Derechos Humanos; para ello es necesario un programa para el desarrollo de competencias.

Uno de los métodos más antiguos es el «Entrenamiento Experto», por lo que se considera conveniente implementar dicho programa y enfocarlo a la gestión del talento humano en los comandantes de las Fuerzas Especiales quienes se deberán seleccionar como persona «clave» procurando su desarrollo y mecanismos de estímulo para su retención en la institución.

Si la Secretaría de Marina invierte en el crecimiento y desarrollo del personal que integra la Armada de México, como lo establece el artículo 30, fracción I de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, vinculando conceptos de la gestión del talento humano, alcanzará sin duda su fortaleza y el éxito logrando convertirse en una solución a los problemas nacionales y en una ventaja competitiva a nivel nacional.

## Fuentes consultadas

- Alles, M. (2013). *Construyendo Talento*. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2017). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Argentina: Granica.
- Araque, M. B. (2018). Las Unidades de Operaciones Especiales y la definición de sus misiones para enfrentar las amenazas que afectan la Seguridad Internacional. *Revista de Seguridad y Defensa*, III(2), 74-78.
- Balcazar, P., Arratia, N., Gurrrola, G., & Moysén Alejandra. (2010). *Investigación cualitativa*. México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Barney M., M. E. (2018). *Seguridad Nacional y legitimidad; El caso de los Zetas. Tesis Doctoral*. México: CESNAV-SEMAR.
- Benítez Manaut, R., & Aguayo Quezada, S. (2016). *Atlas de la Seguridad y la Defensa en México*. México: Instituto Belisario Domínguez del Senado de la República.
- Cámara de Diputados. (Última reforma 2017). *Ley de Seguridad Interior*. México: DOF.
- Cámara de Diputados. (Última reforma 2018). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. México: DOF.
- Cámara de Diputados. (última reforma 2018). *Ley Orgánica de la Administración Pública*. México: DOF.
- Cámara de Diputados. (Última reforma de mayo de 2017). *Ley orgánica de la Armada de México*. México: DOF.
- Cambridge University. (s.f.). *Cambridge Dictionary*. Recuperado el 12 de noviembre de 2018, de <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/entrepreneurial>
- Carrión, F. (Septiembre de 2009). El sicariato: Una realidad ausente. *URVIO Revista Latinoamericana de Seguridad Ciudadana*(8), 29-40. Obtenido de [www.revistaurvio.org](http://www.revistaurvio.org)
- CESNAV-SEMAR. (2016). *Guía para la elaboración y criterios de evaluación de trabajos de investigación*. México: SEMAR.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos; El capital humano en las organizaciones*. México: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc. Graw Hill.
- COLMEX. (2017). *Diccionario de español de México*. México: El Colegio de México A.C.
- DEA. (s.f.). *Drug Enforcement Administration*. Recuperado el 15 de enero de 2019, [https://www.google.com/search?q=carteles+de+la+droga+mexicanos+2019&client=safari&channel=mac\\_bm&source=lnms&tbnm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiL-fSIyv7fAhUR-6wKHetXArwQ\\_AUIDigB&biw=1264&bih=719#imgrc=P4XZaUiRKYaG-M](https://www.google.com/search?q=carteles+de+la+droga+mexicanos+2019&client=safari&channel=mac_bm&source=lnms&tbnm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiL-fSIyv7fAhUR-6wKHetXArwQ_AUIDigB&biw=1264&bih=719#imgrc=P4XZaUiRKYaG-M):
- *Diccionario Soviético de Filosofía*. (s.f.). Recuperado el 22 de enero de 2019, de [www.filosofia.org](http://www.filosofia.org)
- Espín O., M., Zula, J., Espín, E., & Carrión, L. (2015). *Gestión del Talento Humano Orientado al alto desempeño de los servidores públicos*. México: EUMED.
- Nye, D. (28 de mayo de 2015). *Definitive Guide to Us Operation*. Recuperado el 14 de septiembre de 2018, de <https://www.military.com/undertheradar/2015/05/definitive-guide-to-us-special-ops>
- Pereyra, G. (julio-septiembre de 2012). México: violencia criminal y guerra contra el narcotráfico. *Revista Mexicana de Sociología* 74(3), 429-460.
- Ponce, H., Iglesias, R., & Castillo, R. (2009). Estrategia metodológica para desarrollar proyectos de

- investigación en ciencias sociales. *Contribuciones a las ciencias sociales*, 1-11.
- Rodríguez R., R. (2015). *Procesos de Innovación en el empleo de las fuerzas de operaciones especiales en E.U.* España: Universidad de Granada.
  - Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Venezuela: Panapo.
  - Sansó-Rubert, D. (octubre de 2005). La internacionalización de la delincuencia organizada: Análisis del fenómeno. *UNISCI Discussion Papers*(9), 43-61.
  - SEMAR. (2013). *Primer Informe de labores 2012-2013*. México: Secretaría de Marina.
  - SEMAR. (2014). *Acuerdo Secretarial número 144*. México: Secretaría de Marina.
  - SEMAR. (2014). *Segundo informe de labores 2013-2014*. México: Secretaría de Marina.
  - SEMAR. (2015). *Cuarto informe de labores 2014-2015*. México: Secretaría de Marina.
  - SEMAR. (2015). *Tercer Informe de labores 2014-2015*. México: Secretaría de Marina.
  - SEMAR. (2017). *Quinto Informe de Labores 2016-2017*. México: Secretaría de Marina.
  - SEMAR. (s/f). DAM 1.3.3.2.1 Manual de Operaciones de Fuerzas Especiales. México: SEMAR-CESNAV.
  - SEMAR-A. (S/f). DAM 1.3.3. Operaciones de Infantería de Marina. México: SEMAR.
  - SEMAR-CENCAEIM. (2018). Programa de Estudios del Curso de Fuerzas Especiales. México: Secretaría de Marina.
  - Soriano, R. R. (2006). Guía para realizar investigaciones sociales. México: S/E. Recuperado el Agosto de 2017
  - Spulak G., R. (2007). A Theory of Special Operations; the origin, Qualities and use of SOF. U.S.A.: Join Special Operationst University.
  - SSPC. (2019). Homicidios dolosos en México. México: Secretaría de Seguridad y Protección Ciudadana . Obtenido de <http://secretariadoejecutivo.gob.mx/docs/pdfs/nueva-metodologia/CNSP-Delitos-2018.pdf>