

IUE
Instituto Universitario del Ejército
Instituto Universitario Art. 77 – Ley 24.521
Escuela Superior de Guerra
“Tte Grl Luis María Campos”



TRABAJO FINAL INTEGRADOR

Título: “La implementación de la Gestión por Competencias en el personal de suboficiales subalterno en una Subunidad de Ingenieros de Montaña”

Que para acceder al título de Especialista en Planeamiento y Gestión de RRHH de OOMMTT presenta el Mayor Don MAURICIO FABIAN ARACENA.

Director de TFI: Cnl Ing D DRAGO MILOS

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de noviembre 2014.



ÍNDICE

Nro Ord	Contenido	Páginas
1	Abstract	
2	Introducción: – Tema. – Antecedentes y justificación del Problema – Planteo y formulación del problema – Objetivos de la investigación. – Primeros elementos del marco teórico. – Metodología empleada.	1 1 1 1 2 2-3
3	Capítulo I: La gestión por Competencias - Importancia de la gestión de los Recursos Humanos. - Los Recursos Humanos en el Ejército - ¿Qué son las Competencias? - Implementación de la gestión por competencias en el Ejército. - Conclusiones parciales	4 4-5 5-7 7-8 8
4	Capítulo II: El Perfil del Puesto de trabajo como base para la formación del suboficial subalterno - Análisis del puesto. - Métodos para reunir información. - Descripción del puesto. - Implementación del perfil del puesto de trabajo por competencias en el Ejército. - Articulación de la gestión por competencias y el perfil de egreso de los cabos de ingenieros. - Conclusiones Parciales	9-10 10-11 11-12 12-13 14 15
5	Capítulo III: El desarrollo del personal de suboficiales mediante la formación por competencias. - Desarrollo profesional del personal y la formación militar - Características de la formación por competencias - Ventajas de la formación por competencias - Evaluación de la formación. - Instrumento de evaluación de la formación. - Conclusiones parciales.	16-18 18-19 19 19 19-20 20
6	Conclusiones Finales	21-22
7	Anexos. Anexo 1: Diccionario de Competencias Anexo 2 Perfil de Puesto de trabajo J Gpo Ing	23-25 26-28
8	- Bibliografía	29

Ejército Argentino
Escuela Superior de Guerra

ABSTRACT

AUTOR	My MULARICIO ARACENA
TIPO DE ACTIVIDAD:	Trabajo Final Integrador.
TITULO:	La Implementación de Gestión por Competencias en una Subunidad de Ingenieros de Montaña.
LUGAR:	Escuela Superior de Guerra
OPORTUNIDAD	25 Nov 14

ABSTRACT:

Cuando se habla de Gestión por competencias hacemos referencia a una forma o manera de manejar los RRHH de una organización para lograr alcanzar los objetivos de la misma.

La Gestión por Competencias permite en una organización, optimizar los recursos más importantes con los que cuenta, buscando que el personal ocupe el puesto para el que mejor está capacitado, lograr una correcta selección y capacitación del personal a lo largo de su vida profesional.

En los distintos capítulos del presente trabajo se pretende determinar como implementar la Gestión por Competencias en una Subunidad de Ingenieros Independiente en el personal de suboficiales subalternos.

Primero analizamos el significado de la Gestión por Competencias y las competencias en el Ejército Argentino. Lugo el Perfil del puesto como base para la formación de los suboficiales subalternos. Y por último la formación y evaluación del personal de suboficiales de la subunidad independiente.

En el capítulo final se presentan las conclusiones finales del trabajo realizado.

INTRODUCCIÓN

1. TEMA

- a. Área de Investigación: Logística de Personal- Gestión de RRHH
- b. Tema de Investigación. La Implementación de Gestión por Competencias en el personal de suboficiales subalternos en una Subunidad de Ingenieros de Montaña.

2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

Cuando se habla de Gestión por competencias hacemos referencia a una forma o manera de manejar los RRHH de una organización para lograr alcanzar los objetivos de la misma.

La gestión por competencia se debe utilizar en cada proceso de RRHH, estos procesos van desde la descripción del puesto hasta la evaluación pasando por la selección y el plan de carrera o formación.

El plan de carrera comprende para la formación de los cuadros, el Ciclo de formación (CMN y ESESC) y el Ciclo de Perfeccionamiento (EDA, ESG, ESGC, etc). Cada uno de estos ciclos cuenta con el plan correspondiente.

La gestión por competencias permite en una organización, optimizar los recursos más importantes con los que cuenta, buscando que el personal ocupe el puesto para el que mejor está capacitado, lograr una correcta selección y capacitación del personal a lo largo de su vida profesional.

3. PLANTEO Y FORMULACION DEL PROBLEMA.

¿Cómo implementar la gestión por competencias en el personal de suboficiales subalternos de una subunidad de Ingenieros Independiente de Montaña?

4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

a. Objetivo general.

Implementar la gestión por competencias para el personal de suboficiales subalternos en una Subunidad de Ingenieros de Montaña, mediante la descripción del puesto de trabajo y la formación del mismo.

Objetivos específicos.

- 1) Describir la Gestión de Recursos Humanos por competencias.
- 2) Analizar y describir los puestos de trabajo como base para la formación del personal subalterno en la Subunidad de Ingenieros Independiente de Montaña.
- 3) Implementar la formación y evaluación del personal de suboficiales subalternos por competencias, en la Subunidad de Ingenieros Independiente de Montaña.

5. PRIMEROS ELEMENTOS DEL MARCO TEORICO

Alles, Martha, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias. 2006, Garnica, Buenos Aires.

Este libro contiene el marco teórico de la gestión por competencias.

RB 00- 01 El Ejército Argentino. 1997

Este reglamento contiene la visión estratégica de la institución que sirve de base para implementar las competencias en la organización.

RFP 70-01 Servicio Interno y de Guarnición. 2002

Este reglamento contiene algunas capacidades que debe poseer el personal de suboficiales en los distintos puestos a cubrir dentro de la subunidad independiente.

ROP 04-21 La Compañía de Ingenieros del Batallón de Ingenieros de Montaña. 2008.

Contiene los conocimientos específicos que debe poseer el personal de suboficiales de la compañía de ingenieros.

RFD 51-01 La Educación en el Ejército. 2004

En este reglamento encontramos las prescripciones reglamentarias sobre el SEE (Sistema Educativo del Ejército) conformación y funcionamiento.

6. METODOLOGIA A EMPLEAR

Se realizará una investigación del marco teórico, una recopilación de los antecedentes de la implementación de capacidades en el Ejército Argentino y por último la descripción de cómo realizar la gestión por competencias en una Subunidad de Ingenieros Independiente de Montaña, extrayendo conclusiones parciales en cada uno de los capítulos.

Explicación literal del método a emplear:

El método básico para el presente trabajo es el HIPOTÉTICO DEDUCTIVO.

El diseño:

El tipo de diseño es explicativo.

La descripción de la estrategia de prueba:

Primaria:

La revisión bibliográfica de reglamentos del Ejército Argentino. Además se realizó la revisión de los perfiles de egreso de la Escuela de Suboficiales Sargento Cabral, elaboración año 2010.

Secundaria:

De la revisión bibliográfica civil encontramos en primer lugar “Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias” de Martha Alles, que realiza una descripción de los distintos pasos de cómo implementar este método de gestión.

Análisis de distintos tipos de documentos de ámbito civil que abordan el tema en forma explicativa.

En el ámbito militar se realizó la revisión de distintos documentos relacionados a la educación militar y extracción de tareas y actividades de los reglamentos específicos del arma de ingenieros

CAPITULO I
LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

1. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Hoy en día a nadie le escapa la importancia que tiene el factor humano en el desarrollo de una organización, y muchas organizaciones, sólo ven el área de personal, como un staff de apoyo dentro de la misma y cuyas tareas tienen alcances exclusivamente en el orden burocrático.

Como dice Martha ALLES en su libro “Dirección Estratégica de Recursos Humanos” que “las organizaciones deben enfrentar numerosos desafíos en un contexto muy competitivo y la única herramienta diferenciadora es el personal”.¹

¹ Martha Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos- Gestión por Competencias, 2006, Garnica, Buenos Aires, Cap 2 La gestión de Recursos Humanos por Competencias.

Si decimos que el recurso humano o el personal es lo más importante en una organización para el logro de sus objetivos, también es lícito pensar que el área de Recursos Humanos debe participar en la consecución de los mismos.

Asimismo podemos destacar algunas de las formas en que el área de Recursos Humanos participa para alcanzar los objetivos de la organización²-

- Participar en la determinación de los lineamientos de la capacitación del personal.
- Asesorar en la selección del personal para ocupar un puesto o rol.
- Entender en los planes de carreras del personal y su implementación.

2. LOS RECURSOS HUMANOS EN EL EJÉRCITO.

En el reglamento de Logística de Personal en el Art 1001 hace referencia a la Administración de Recursos Humanos como el planeamiento, programación para el empleo de los efectivos militares y civiles sobre la bases de las políticas y directivas determinados en el nivel estratégico militar.

Es decir que los recursos humanos apoyan a las operaciones militares mediante la planificación y ejecución de sus funciones, en este sentido podemos afirmar que al igual que las nuevas tendencias en cuanto a recursos humanos, el Ejército tiene en el Área de Personal un elemento de asesoramiento y asistencia, que participa en la elaboración y ejecución de las distintas políticas que son implementada en la Fuerza.

Esto se da fundamentalmente en el PPC (Proceso de Planificación de Comando), mediante el asesoramiento que hace el Oficial de Personal al comandante sobre la Aceptabilidad y Factibilidad de los Modos de Acción, en la primera etapa. Para luego traducir la resolución del Comandante en el plan de Apoyo de Personal que mejor cumpla con la misión, durante la segunda etapa.

Otra de las situaciones donde se realiza el asesoramiento y asistencia del oficial de personal es en la solución de problemas militares administrativos, que son los derivados de la administración y gobiernos y de la educación e instrucción. Para dar solución a estos

² <http://profesionaleson.eu/recursos-humanos-como-socio-estrategico-de-la-empresa/>

problemas se utilizan técnicas y procedimientos particulares de la administración general, como Conferencia de estado mayor o Informe de estado mayor y otros procedimientos.

Por otro lado en el reglamento “El Ejército Argentino” se destaca la importancia que le da la organización a los Recursos Humanos. “No obstante los avances científicos – tecnológicos (particularmente el desarrollo de armas de destrucción masiva) que da al conflicto moderno una fisonomía particular, el hombre continua siendo el recurso más importante.”³

En las últimas décadas, se ha producido una importante evolución en cuanto a los Recursos Humanos, consecuentemente, el Ejército entiende que los recursos deben ocupar un lugar central de la organización, La gestión por competencias es una herramienta contribuyente para el logro de este objetivo.

3. ¿QUE SON LAS COMPETENCIAS?

Si buscamos la definición de Competencia en la Real Academia Española la define como “Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.”

Pero a los fines de la gestión de Recursos Humanos tomaremos la definición de Spencer y Spencer⁴ “competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación”

Si analizamos la definición anterior podemos determinar, que las competencias, son difíciles de detectar al ser subyacentes del individuo. Al decir que es causalmente relacionada, habla de que la competencia se relaciona en cómo se va a desempeñar esa persona en el trabajo o ante una determinada situación.

Por último, cuando habla de estándar de efectividad es algo que se puede medir y cuantificar, quien hace las cosas bien y quien lo hace por debajo de ese estándar.

³ RB 00-01 “El Ejército Argentino” Cap IV El Ejército Argentino y sus Recursos Humanos , Pag 17

⁴ Spencer Lyle y Spencer Signe “Competence at work, model for superior performance” Estados Unidos 1983

Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de competencias.⁵

- Motivación: Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos. Según David MacClellan tenemos tres esquemas importantes en la motivación del hombre. Primero los logros como forma de motivación, segundo el poder y por último el sentido de pertenencia a una organización como motivador del comportamiento humano.⁶
- Características: Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Como puede ser tener resistencia física para la marcha con equipo, o tener buena vista.
- Concepto propio: Son las actitudes, valores o imagen propia de una persona. La confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, son parte del concepto de uno mismo.
- Conocimiento: Es la información que una persona posee sobre área específicas. El conocimiento para la construcción de un campo minado. El conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que la persona hará.
- Habilidad: capacidad para desempeñar cierta actividad física o mental. Puede ser la habilidad para la construcción de un puente con poco personal y bajo fuego enemigo.

Podemos determinar que hay competencias que son más fáciles de observar como ser las habilidades y conocimientos, que se logran mediante la formación y capacitación del personal a lo largo de su carrera. Y otras más difíciles de observar como es el concepto que la persona tiene de uno mismo, motivación y características de personalidad, estas últimas, están más bien relacionadas con la personalidad del individuo.

GRAFICO 1 MODELO DE ICEBERG⁷

⁵ Spencer Lyle y Spencer Signe “Competence at work, model for superior performance” Estados Unidos 1983

⁶ McClelland David “How motives, skill, and values determine what people do”, American Psychologist, 1985

⁷ <http://jmaguera.blogspot.com.ar/>



Como vemos en el grafico anterior, cuando tenemos que seleccionar el personal para ocupar un determinado puesto, o evaluar el desempeño del mismo, normalmente observamos la parte superior del modelo, es decir sus habilidades y destrezas; pero en la gestión por competencias se busca que esa observación sea más profunda y llegue hasta los rasgos de la personalidad.

La Gestión por competencias busca:

- Detectar las competencias que se necesitan para ejecutar una actividad o cumplir un rol dentro de la organización.
- Identificar al personal que cumple con esas competencias.
- Formar al personal para lograr un mejor desempeño, o bien para capacitarlo para cumplir con un puesto o rol.
- Permitir que el personal se sienta motivado dentro de la organización y de esta forma lograr los mejores resultados.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL EJÉRCITO.

La Gestión por Competencias en una organización, abarca todos los procesos de los Recursos Humanos y debe ser una decisión del más alto nivel jerárquico de la organización su implementación. Se entiende como procesos de los Recursos Humanos a los siguientes:

- Análisis y descripción del Puesto
- Selección e Incorporación.
- Desarrollo de planes de carrera.
- Formación.
- Evaluación de Desempeño.
- Remuneraciones y Beneficios.

A los efectos del presente trabajo, solo analizaremos en los capítulos subsiguientes el análisis y descripción del puesto, la selección centrada fundamentalmente para un puesto determinado dentro de la subunidad de ingenieros, la formación desde el punto de vista del adiestramiento operacional y la evaluación para el personal de suboficiales subalternos, tomando como ejemplo al cabo de ingeniero.

Para la implementación de la Gestión por Competencias se requiere:

- Definir las Competencias: Es la máxima autoridad de la organización quien las define y en este sentido encontramos tres tipos de competencias de acuerdo a lo prescripto en el RFD 51-01 Educación en el Ejército, las cuales se dividen en:
 - a. Competencias actitudinal (el saber ser – conciencia de los valores).
 - b. Competencias cognitivas (el saber – conocimientos).
 - c. Competencias de habilidades y destrezas (el saber hacer- procedimientos).⁸
- Definición del grado nivel: Cuando nos referimos al grado o nivel de una competencia, lo hacemos en relación al desarrollo que debe tener esta competencia en relación a un puesto de trabajo. Por ejemplo la capacidad de impartir órdenes, debe tener un mayor grado en un Jefe de Grupo, que en un Encargado de legajos, del área de personal.

⁸ RFD 51-01 Educación en el Ejército Cap III Art 3015.

- Descripción del puesto con la asignación de la competencia y grados.
- Evaluación de las competencias del personal.
- Implementación del sistema.

La implementación de la Gestión por competencias no es algo estático, si no por el contrario, es algo que se va interrelacionando entre los distintos procesos de los Recursos Humanos, logrando de esta forma que sean dinámicos y flexibles. Es importante para que la gestión por competencias tenga éxito en la organización, que los integrantes de la misma se sientan comprometidos, porque si bien su implementación y ejecución corresponden al área de recursos humanos, es toda la organización la beneficiada con su implementación.

Actualmente en el Ejército Argentino no encontramos un sistema de Gestión por Competencias que abarca todos los procesos de los RRHH como vimos anteriormente, en la Fuerza las competencias sólo abarcan los aspectos de Formación.

Asimismo, el RFD 51-01 Educación en el Ejército en su capítulo III establece “Se entiende por competencias a las distintas capacidades a adquirir por el personal mediante procesos educativos, que en su conjunto le permitirán alcanzar los perfiles profesionales. Logrados éstos, la Fuerza se asegurará un desempeño eficaz de su personal ante situaciones reales en su rol de combate o cargo”.⁹

5. CONCLUSIONES PARCIALES

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen su competencia para una cierta actividad. Sin embargo, para descubrir las competencias no es necesario realizar un estudio exhaustivo de su perfil psicológico y físico; solamente interesan aquellas características que hagan eficaz a las personas en el desempeño de sus funciones.

La gestión de Recursos Humanos por competencias también contribuirá a la educación del personal en los períodos de formación y perfeccionamiento, para lo cual implementará nuevas técnicas.

⁹ RFD 51-01 Educación en el Ejército Cap. III Art 3.015

Debido a la importancia de gestionar a los Recursos Humanos, de manera que estos se sientan más identificados con los valores, políticas y lograr la máxima eficiencia en la organización. Es necesario, por lo tanto, para su implementación, que sea el más alto nivel jerárquico quien defina las competencias actitudinales, y apruebe las competencias cognitivas y habilidades y destrezas que deben poseer los integrantes del Ejército.

El Ejército Argentino actualmente considera las competencias exclusivamente en el período de formación de sus hombres, por lo tanto, debería implementar la gestión por competencias, en todos los procesos de recursos humanos (formación, selección y evaluación).

CAPITULO II

EL PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO COMO BASE PARA LA FORMACIÓN DEL SUBOFICIAL SUBALETERNO.

1. ANÁLISIS DEL PUESTO.

Como vimos en el capítulo anterior, cuando se quiere implementar la gestión por competencias en una organización el primer paso a realizar es la descripción y análisis del puesto.

Esta descripción del puesto sirve de base para los demás procesos de recursos humanos como ser la formación, evaluación de desempeño, reclutamiento y selección.

Según lo define Martha ALLES¹⁰ “el análisis, descripción y documentación del puesto es una técnica de recursos humanos que, de forma sistemática, estructurada y clara, recoge la

¹⁰ Martha Alles. Dirección Estratégica de Recursos Humanos- Gestión por Competencias, 2006 , Garnica, Cap 3. Análisis y descripción de puestos.

información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada”.

El análisis del puesto implica la reunión de la información sobre el puesto, las tareas que se realizan y que habilidades debe poseer la persona que lo ocupa. Luego de haber obtenido y analizado dicha información, estamos en condiciones de realizar el documento de descripción del puesto.

En primer lugar, se debe obtener información sobre los valores de la organización. que comprenden las competencias actitudinales del Ejército, que son comunes a todos sus integrantes.

En tal sentido, el RB 00-01 El Ejército Argentino en su Cap IV establece los valores éticos y espirituales del personal.

“La Fe en Dios, el Amor a la Patria, la Pasión por la Libertad, constituyen valores esenciales sobre los que se sustenta la moral de la institución. El honor, el valor, la rectitud en el proceder, la abnegación, el desinterés y la humildad, son virtudes que completan el perfil ético- espiritual de los integrantes de la Fuerza.”¹¹

En segundo lugar, como veremos más adelante, mediante los métodos para la reunión de información, se extraerán de los reglamentos y directivas vigentes, todo dato de las misiones, responsabilidades y actividades de los roles que tiene un Jefe de Gpo.

Como consecuencia del análisis, debemos estar en condiciones de obtener conclusiones sobre:

- Actividades y tareas del puesto y frecuencias de ejecución de las mismas.
- Equipos especiales necesarios u otros elementos para la ejecución de las tareas.
- Condiciones laborales y posición del puesto dentro de la subunidad.
- Relaciones con otros puestos de la organización.
- Formación necesaria para ocupar el puesto.

¹¹ RB 00-01 El Ejército Argentino. Cap IV Los Valores Éticos Espirituales.

2. METODOS PARA REUNIR INFORMACIÓN

Como métodos para la reunión de información podemos encontrar los siguientes:

- Observación directa.
- Entrevista
- Cuestionario

Estos no son los únicos métodos, pero si son los más utilizados por muchas organizaciones en la actualidad. En el Ejército, una fuente para obtener información son los reglamentos militares, las directivas particulares de los distintos niveles de la conducción y los PON(s) (Procedimientos Operativos Normales), donde se estipulan las actividades y tareas necesarias a realizar por el persona, en el cumplimiento de un rol o cargo.

CUADRO CON LAS CARACTERÍSTICAS DE CADA MÉTODO DE REUNIÓN DE INFORMACIÓN ¹²

	Concepto	Características	Ventajas	Desventajas
Observación	Consiste en la observación del empleado mientras realiza la actividad	Utilizado en tareas repetitivas. Comunicar al personal que va a ser observado	Objetivo y empírico. Registro sistemático y homogéneo de datos.	La observación interfiere en el comportamiento del personal. Requiere tiempo y personal capacitado para la observación.
Cuestionarios	Registro mediante el cual se pretende recoger información del puesto	Sencillo y fácil de comprender. Lo completa el titular del puesto y supervisa el superior inmediato.	Si el cuestionario es exhaustivo da mucha información. Participación activa de los titulares	Tendencia a exagerar las actividades del puesto por eso es importante la supervisión del superior.
Entrevista	Consiste en recabar información del puesto mediante una	Puede ser individual o grupal cuando hay varios puestos	Versatilidad en la obtención de datos, ya que los mismos se	Requiere esfuerzos en tiempo y recursos.

¹² <http://www.cemci.org/revista/numero-2/documentos/doc2.pdf>

	entrevista realizada por un especialista o superior inmediato o J Sec. Es conveniente que sea estructurada.	similares. Es importante que el personal entienda el motivo de la reunión.	obtiene directamente con el personal que ocupa el puesto. Interacción directa que permite eliminar reticencias del personal.	Es necesario estructurar la entrevista para asegurarse de obtener los datos necesarios.
--	---	--	--	---

Otros métodos que se pueden implementar en la subunidad de ingenieros son los siguientes:

Diario de Actividades: Consiste en un auto-informe que realiza el personal que ocupa el puesto. Debe registrar sistemáticamente las actividades que realiza en el puesto especificando el tiempo que le dedica y la frecuencia. Es un método sujeto a errores ya que es un auto-informe.

Recopilación de Información: Consiste en recabar información de las actividades del puesto ya publicadas en reglamentos, PON(s) u otro documento que se cuente.

El que realiza esta tarea de descripción del puesto, es un miembro del área de personal, pero siempre debe tener la validación del jefe de Sección o Encargado, para que de esta manera, estén todas las líneas jerárquicas comprometidas con la gestión de recursos humanos.

3. DESCRIPCIÓN DE PUESTO.

Una vez que el puesto ha sido analizado, debemos seguir con la siguiente fase que es la descripción del puesto de trabajo, que es volcar en un documento, en forma clara, las condiciones de trabajo, las tareas y toda otra información que se haya obtenido en el paso anterior.

Es importante tener en cuenta, que la descripción del puesto de trabajo no está centrada en la persona, si no por el contrario, en el puesto, y qué características o competencias debe tener la persona que lo ocupa.

Asimismo, es un error muy común, realizar las descripciones de los puestos, teniendo en cuenta las características y capacidades del personal que lo ocupa en el momento de hacer el análisis del puesto.

Como dice Martha Alles, en el momento de redactar las descripciones del puesto se deben relevar las competencias involucradas para ese puesto. Para ello se realiza el paso denominado "asignación de competencias y grados al puesto". Lo usual es que las competencias específicas estén relacionadas con un área particular, si esto es así, en el momento de la descripción del puesto solo se debe confirmar el nivel o grado requerido de cada competencia.

Básicamente el formulario de descripción del puesto debe contener:¹³

- Identificación del Puesto:
Incluye nombre del puesto, Sección o Área. No deben utilizarse diferentes nombres para puestos similares. Hay que tener en cuenta que la descripción del puesto se hace en base al Cuadro de Organización y no teniendo en cuenta los puestos alternativos o de los servicios interno que puede ocupar el personal, como por ejemplo, Suboficial de Semana o Jefe de Puesto de Guardia.

- Resumen del Puesto:
En este apartado se debe detallar la misión principal. No debe incluirse frases como "otras responsabilidades" de existir se deberán expresar en forma clara.

- Relaciones:
Es determinar las relaciones con otro personal dentro de la subunidad. Por ejemplo, con otros J Gpo(s) para coordinar ciertas actividades, o con el Encargado del depósito de Intendencia para el control de los cargos.

- Actividades y tareas:
Es una lista detallada de todas las tareas y actividades que se realizan en forma diaria o periódicamente, es importante no olvidar ninguna tarea, por más que la misma se realice

¹³ Martha Alles. "Dirección Estratégica de Recursos Humanos. ", 2006, Garnica , Buenos Aires, Cap 2 Descripción del Puesto.

una vez al año o cada dos años, como puede ser una Inspección de Arsenales o la Inspección General del Ejército.

- Autoridad:
Esto es la cadena de comando en términos militares. Se debe definir los límites de la autoridad del puesto, incluyendo sus atribuciones en las toma de decisiones. En los niveles más bajos, estas atribuciones para la toma de decisiones son menores, ya que son ejecutores.

- Condiciones físicas.
En este punto no colocaremos las pruebas físicas, sino más bien, haremos referencias a condiciones físicas particulares que se quieran detallar y que el Jefe de Subunidad, junto con los especialistas crea necesarios incluir, como puede ser para una subunidad de montaña, una jornada de marcha, con equipo, en media y alta montaña.

- Habilidades requeridas.
En este apartado se debe hacer referencia, si es necesario que el personal que ocupe el puesto obtenga una aptitud especial o realice algún curso complementario. Por ejemplo el Curso de Adaptación a la Montaña.

Estos son sólo algunos de los puntos que puede contener una descripción del puesto, pero en ningún caso es algo rígido.

4. IMPLEMENTACIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO POR COMPETENCIA EN EL EJÉRCITO.

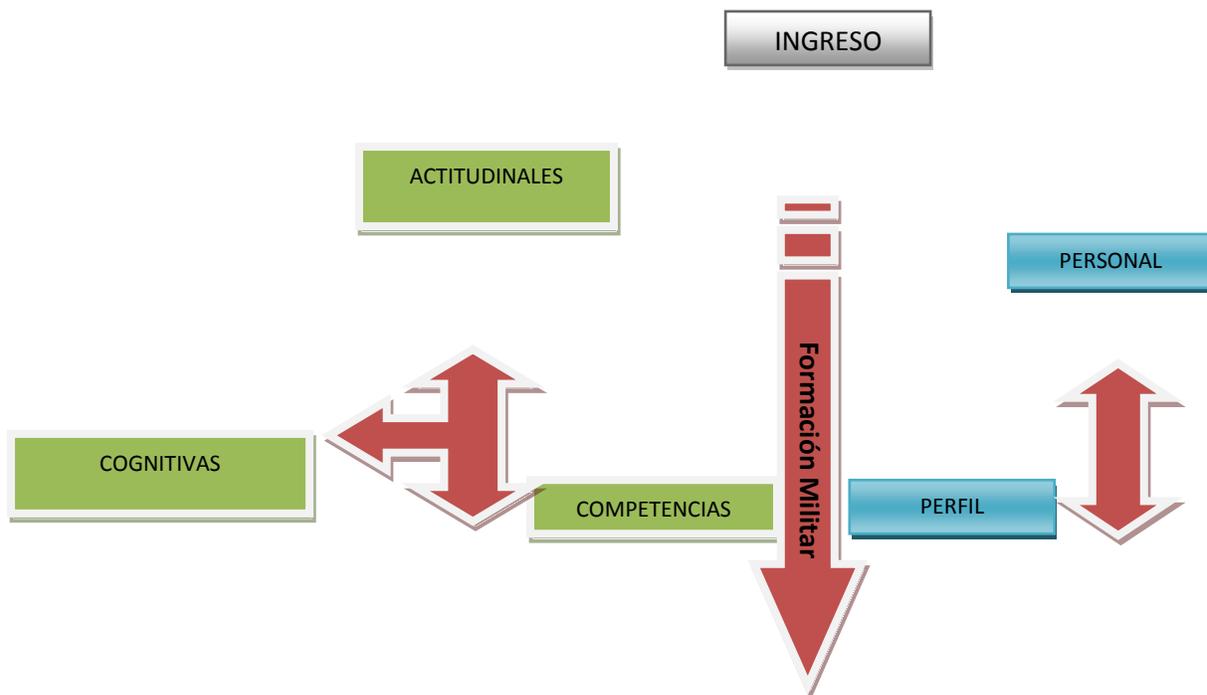
En el capítulo anterior vimos que el Ejército Argentino establece tres tipos de competencias para la formación de suboficiales, los cuales a su vez se agrupan en dos tipos de perfiles:

Ámbito de Personal: para la selección de personal

Ámbito de la Educación: para orientar el planeamiento de educación (egreso).¹⁴

¹⁴ Perfiles de Egreso del Cabo de la ESESC. Elaborados en el año 2010.

Cuadro del Sistema de Perfiles y Competencias en la ESESC (Escuela de Suboficiales del Ejército "Sargento Cabral").



HABILIDADES Y
DESTREZAS

EDUCACION

EGRESO
Cbo – Cbo Art 11

Cbo:
POGE
POPE
PPT

POGE: Perfil Operación General de Egreso.
POPE: Perfil Operacional Particular de Egreso
PPT: Perfil Particular de Tecnicatura.

En el cuadro superior podemos observar, que el Suboficial a su egreso, lo hace con una serie de perfiles, los generales, comunes a todas las armas y los particulares del arma de ingeniero. Estos perfiles están compuestos, a su vez, por competencias actitudinales, competencias cognitivas y habilidades y destrezas.

Podemos decir que dentro de las competencias actitudinales, se encuentran los valores y virtudes que la Institución requiere de sus integrantes, como ya se expresó, estas competencias son las más difíciles de detectar por medio de la observación.

Luego, encontramos las competencias cognitivas, que hacen referencia a los conocimientos básicos, que debe poseer el cabo de ingenieros y por último encontramos las competencias de las habilidades y destrezas, que son las más fáciles de observar y que se refieren al saber hacer.

5. ARTICULACION DE LA GESTION POR COMPETENCIAS Y EL PERFIL DE EGRESO DE LOS CABOS DE INGENIEROS.

En el Ejército la implementación de las Competencias, se hace sólo a nivel de la Educación y Capacitación del personal, como se expresó anteriormente y si bien se habla de competencias, para la selección del personal para ocupar un puesto o rol de combate dentro de la organización, no podemos decir que el Ejército tenga una Gestión por Competencias en sus Recursos Humanos que integre todos los procesos.

Por otro lado, para la implementación de la Gestión por competencias, en una Subunidad de Ingenieros, tomamos los distintos perfiles de egreso del cabo de Ingenieros, a los que integramos las competencias necesarias y particulares de la Subunidad de Ingenieros de Montaña.

La articulación de la gestión por competencias tendrá los siguientes pasos.

- Definición de Competencias: Perfiles de egreso de los cabos, sumado a las competencias particulares necesarias en la Subunidad de Ingenieros.
- Elaboración de Diccionarios de competencias. Este documento sirve para unificar criterios en cuanto al a su significado. **Anexo 01**
- Elaboración de la Descripción del Puesto por Competencias. **Anexo 02**

Competencias Necesarias
en la Subunidad de
Ingenieros

Perfil de Egreso
EDESC



Diccionario de
Competencias



Perfil del Puesto
de Trabajo por
Competencia



Análisis del Puesto
Información del Puesto.

6. CONCLUSIONES PARCIALES.

La finalidad de la descripción del puesto de trabajo, es definir en forma clara, las actividades y tareas que se realizan y que son necesarias para realizar el mismo de la mejor manera y los factores que influyen en él, por lo tanto, para determinar las competencias, en primer término es necesario la descripción del puesto de trabajo, tarea en la cual deberán participar, además del personal que lo ocupa, todos aquellos que participan en la configuración y manejo del puesto como por ejemplo, los integrantes de la cadena de comando.

Debido a que, se pueden presentar disminución en los desempeños en forma generalizada o en algunos puestos en particular, conflictos en el personal, nuevos procedimientos, falta de capacitación para el desarrollo de una actividad, aumento de la rotación del personal por bajo desempeño, consecuentemente, el Oficial de Personal, propondrá al Jefe de la Subunidad de Ingenieros Independiente, un nuevo análisis de los puestos de trabajo, a fin de detectar las fallas en los mismo o bien para una reconfiguración de los puestos.

Debido a que, las tareas previas relacionadas con los perfiles buscan mejorar el desarrollo profesional, por lo tanto, el personal a cargo debe ser seleccionado y orientado detalladamente en la importancia de dicho trabajo.

El personal de suboficiales del arma de ingenieros, egresan con una serie de perfiles, que les proporcionan los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñarse como jefes de las menores fracciones, sin embargo, dichos perfiles deben articularse con las competencias requeridas en las distintas unidades del arma, teniendo en cuenta el ambiente geográfico particular donde estas operan o su especialización.

CAPITULO III

FORMACIÓN Y EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE SUBOFICIALES SUBALTERNO.

1. DESARROLLO PROFESIONAL DEL PERSONAL Y LA FORMACIÓN MILITAR.

“La Educación en el Ejército, que abarca, además de lo estrictamente militar, todos los niveles de la educación inicial, general básica, polimodal y superior, tendrá por finalidad:

- a. “Formar integral y armónicamente al hombre argentino-militar, para lograr una personalidad plena que lo capacite para desempeñarse en las funciones que deberá cumplir en el Ejército y la sociedad.”
- b. “Capacitar operacionalmente a sus elementos, para que estén en condiciones de cumplir las misiones que la Defensa Nacional imponga al Ejército Argentino como parte integrante del Poder Militar de la Nación.”
- c. “Integrarse e insertarse parcialmente al Sistema Educativo Nacional, en los todos los aspectos que así lo exijan.”¹⁵

Para el cumplimiento de estas finalidades el SEE (Sistema de Educación del Ejército) se compone de dos subsistemas principales, los cuales se integran y coordinan para lograr los objetivos educativos del Ejército Argentino. Estos subsistemas son el de educación operacional y el de educación académica militar.

El Subsistema de Educación Operacional.

Tendrá como finalidad esencial, la instrucción de los soldados y de los cuadros en forma individual y el adiestramiento de los conjuntos, para que los distintos elementos orgánicos de cada nivel estén en condiciones de cumplir eficientemente su misión operacional. Se ejecutará, básicamente, por medio de las acciones educativas de instrucción y adiestramiento operacional.

Este subsistema se desarrollará por la cadena de comando: GGUUBB – GGUUCC – Unidades / Subunidades independientes.

El Subsistema de educación académica militar.

¹⁵ RFD 51-01 Educación en el Ejército Cap I Art 1002 Finalidad del la educación en el Ejército.

Tendrá por finalidad esencial la formación y perfeccionamiento de los cuadros en forma individual, para que se preparen eficientemente para los roles que en el futuro deberán desempeñar en el Subsistema de Educación Operacional y, complementariamente, la capacitación de aquellos educandos civiles que opten por el SEE. Se ejecutará, básicamente por medio de las acciones educativas carreras y cursos.

Además incluirá también al aprendizaje autónomo (en lo referido a la coordinación y determinación de pautas generales) y a la educación básica (nivel inicial – educación general básica – polimodal).

Su concreción se desarrollará por la cadena de comando: COEDOC – direcciones dependientes del COEDOC – institutos educativos (unidades académicas).¹⁶

Cursos.

“Se denominará curso, a la acción educativa que se desarrolle con la finalidad de que el personal de la Fuerza acreciente, promocióne o adquiera conocimientos, competencias, habilidades y destrezas que contribuyan a su formación y perfeccionamiento”.¹⁷

Se podrán clasificar según su finalidad, en cursos de formación o de perfeccionamiento y según su carácter, en cursos regulares y complementarios.

Los cursos de formación, son los que tienen por finalidad conformar la personalidad de personal de cuadros y capacitarlos para el desempeño de funciones correspondientes a los grados iniciales. Por otro lado encontramos a los cursos de perfeccionamiento que buscan capacitar al personal de cuadro para el desempeño de funciones correspondientes a los diferentes grados y especialidades.

Por otro lado, los cursos regulares serán aquellos que capacitarán al personal en forma progresiva para ejercer funciones en los diferentes grados o especialización, cuya aprobación

¹⁶ RFD 51-01 Educación en Ejército Cap II Art 2004 Subsistemas que integran el SEE.

¹⁷ MFD 51-05 1 “Educación profesional militar, carreras, cursos y aprendizaje autónomo. Tomo1 Cap II Art 2008 y 2009

será requisito para el asenso. Por último los cursos complementarios serán aquellos que, estarán orientados a capacitar al personal para satisfacer necesidades particulares para el cumplimiento de la misión del Ejército Argentino.

A los fines del desarrollo del presente capítulo hablaremos de formación del personal referido al adiestramiento operacional y su relación con los cursos complementarios.

Debemos definir al perfeccionamiento como un conjunto de actividades, tendiente a mejorar el rendimiento del personal en un puesto, optimizando las competencias y habilidades. Este desarrollo puede estar en relación al puesto actual o para ocupar un puesto futuro.

Es decir que esta capacitación siempre debe estar en concordancia con el plan de carrera del suboficial subalterno y sin perder de vista su función dentro de la subunidad.

La formación debe estar estrechamente relacionada con el perfil del puesto y la evaluación de las capacidades del personal que ocupa el puesto, la diferencia de las habilidades requeridas y aquellas existente nos da los lineamientos para planificar la formación del personal.

En este sentido el área de personal y el área de operaciones de la subunidad (educación) deben estar estrechamente relacionadas y coordinadas.

Como consecuencia de esto, el Jefe de Subunidad Independiente, como máximo responsable de la educación e instrucción del personal que le depende, estará asesorado por el oficial de personal sobre las necesidades de formación y capacitación del personal y el área de operaciones planificará la ejecución de la formación a nivel individual, mediante la asignación de personal para realizar cursos complementarios, y en forma grupal mediante la instrucción de cuadros o conjuntos.

Además, el Jefe de Sección de Ingeniero, responsable primario de la educación de los suboficiales subalternos dentro de la sección, coordinará la instrucción de los mismo con el oficial de operaciones y personal.

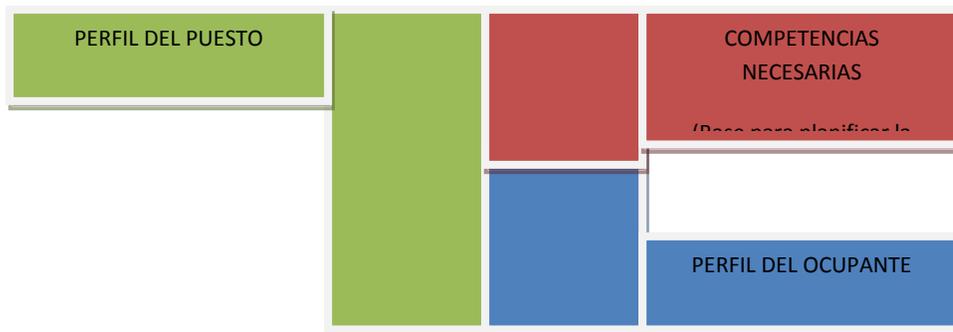
2. CARACTERISTICAS DE LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS.

El proceso de formación de los RRHH, es un proceso integral como habíamos dicho anteriormente, que se inicia en el ingreso del individuo a las filas del Ejército y que continúa a lo largo de su carrera. Las diferentes competencias se van integrando a medida que el individuo avanza en su carrera profesional.

Muchas veces se observa que el personal tiene los conocimientos, pero no saben cómo aplicarlos en distintas situaciones, es por eso, que las competencias se orientan fundamentalmente al “saber hacer”.

La formación está dirigida complementariamente al desarrollo de las personas, este proceso se inicia, con el “Perfil del puesto por competencias”, que son las competencias requeridas para ocupar el mismo, a continuación y mediante la evaluación individual, se obtienen las competencias del personal ocupante, por último, se comparan ambas, y las deficiencias observadas en las competencias, nos permite definir las necesidades de formación del personal¹⁸.

Grafico relación del Perfil del Puesto y Perfil del Ocupante



¹⁸ <http://www2.scielo.org/ve/scielo>. Formación de Recursos Humanos por competencias. Jeannette Márquez y Judhit Díaz.

La organización militar a diferencia de otras organizaciones civiles, tiene una serie de ventajas en cuanto a la formación de sus RRHH.

- La formación inicial se da dentro de la organización, lo que permite que el personal salga con las competencias mínimas necesarias para el desempeño de un puesto.
- Las competencias particulares son adquiridas una vez egresado, mediante la realización de cursos complementarios o cursillos.
- Los cursos regulares permiten ir adquiriendo las capacidades necesarias mínimas para el desempeño de los distintos roles de acuerdo a su jerarquía.

3. VENTAJAS DE LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS.

Antes de describir los beneficios de la formación por competencias, tenemos que aclarar que esto es una parte de la gestión por competencias, que por sí solo no garantiza el éxito de una organización y de sus individuos.

- El personal está mejor motivado y es más eficiente en el desempeño de sus actividades, cuando sabe lo que la organización espera de él.
- Busca mejorar su desempeño mediante la auto- preparación ya que es consciente de las competencias que necesita para un adecuado desempeño.
- Se siente identificado con la organización.
- Permite mejorar el desempeño ante situaciones críticas o cambiantes, porque “sabe hacer” reduce los errores o pérdida de tiempo en el desarrollo de las actividades.
- Disminuye la necesidad de rotación de personal por bajo desempeño en las actividades.
- Permite una rápida adaptación del personal que llega a la unidad, ya que las competencias son las mismas para toda la organización y sólo le resta adquirir algunas competencias específicas.
- Facilita la selección del personal, para ocupar un puesto determinado, como consecuencia de tener la información de las competencias necesarias para ocupar el puesto y que competencias tiene el postulante del mismo.

4. EVALUACION DE LA FORMACIÓN.

La finalidad de la evaluación en la formación, es brindar información sobre los cambios que se deberían producir en los procesos de formación para que estos sean eficientes.

Si bien esta información resulta útil para el que realiza los procesos de formación, (instructor) lo es también para el educando en la medida que capitalice sus errores.

La información proveniente de la evaluación es valiosa porque nos permite:

- Detectar dificultades en los procesos de formación o bien como datos para modificar los procesos de trabajo o algunas competencias.
- Posibilita corregir errores.
- Nos brinda elementos de juicio, que nos permite tomar decisiones para mejorar los procesos de aprendizaje.

La evaluación de las competencias privilegia fundamentalmente, aquellas técnicas que se apoyan en el desempeño profesional, es decir en aquellas que verifican los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para un puesto, durante su desempeño.

5. INSTRUMENTOS DE EVALUACION.

Hay diversos métodos para evaluar la formación del personal y extraer la información necesaria para su mejora. Estos métodos no son los únicos, pero son los que mejor se adaptan para la formación en las unidades. Cabe aclarar, que esta evaluación no hace referencia al DACA (Documento Anual de Calificaciones), aunque si puede llegar a servir como elementos de juicio para su completamiento por parte del superior.

Es importante la elección del instrumento de evaluación que vamos a utilizar, teniendo en cuenta las competencias que quiero evaluar.

Los instrumentos que podemos utilizar son:

Prueba de Actuación: Exige que el personal evaluado realice una actividad en forma parcial o total en una situación real o simulada, busca evaluar destrezas y habilidades.

Tiene como principales ventajas que se obtienen datos de la actividad en forma directa y facilita la rápida corrección de los errores. Como desventaja encontramos que su implementación requiere mucho tiempo y personal.

Lista de control: Es una serie de aspectos que debe controlar el evaluador de la competencia que se quiere observar del educando, los que son registrados en una planilla con un SI o NO o escala de valor según se determine más conveniente.

Este es un instrumento de evaluación que puede aplicarse en forma individual o grupal, para puestos similares y con similares competencias.

Al respecto, es importante no utilizar un solo método de evaluación, ya que de esta manera la información que obtenemos puede no ser del todo confiable. Además, debemos realizar en forma periódica la explotación de los resultados, para que de esta manera se realice la retroalimentación del sistema de formación.

6. CONCLUSIONES PARCIALES

La formación y perfeccionamiento buscan que el personal militar adquiera habilidades y conocimientos para ocupar un puesto, por lo tanto, la evaluación buscará de determinar qué competencias son necesarias que el hombre adquiera para ocuparlo.

Los cursos complementarios están destinados a satisfacer las necesidades particulares para el cumplimiento de la misión de la Subunidad de Ingenieros, por lo tanto, los mismos deben ser concordantes con las competencias necesarias y existentes en los perfiles de los puestos del personal de Suboficiales Subalterno.

Las competencias actitudinales, son adquiridas por el personal en la etapa de formación militar, por lo tanto, en la subunidad de ingenieros, estas competencias deben ser mantenidas o incrementadas durante la etapa de perfeccionamiento, a fin de que las mismas sostengan en el tiempo.

Los instrumentos de evaluación, además de determinar el desempeño del personal en un puesto, deben establecer en qué grado es alcanzado dicha competencia, por lo tanto, deben dar una escala que objetive y jerarquice los resultados alcanzados por los suboficiales subalternos.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES FINALES

La unidad de criterio en cuanto la definición de perfiles necesarios para los distintos puestos, se fundamenta en los procesos de formación y evaluación por competencias para su correcta instrumentación, por lo tanto, el SEE debe ser la base estructural en la que se asiente la evaluación y la formación de la gestión por competencias, para lograr una educación integral, armónica, gradual y permanente.

El Ejército ha establecido un modelo de formación por competencias, por medio del cual, a su egreso el personal de suboficiales, es promovido con una serie de perfiles (particulares y específicos) por lo tanto, esto da base a los perfiles necesarios en las Subunidad de Ingenieros de acuerdo al ambiente geográfico particular de cada GGUUC y su correcto desempeño en su rol de combate.

Cabe resaltar, que los procesos de gestión, deben estar entrelazados unos con otros, teniendo como base a las distintas competencias necesarias para el personal de suboficiales, por lo tanto, los perfiles de los puestos sirven de base para su formación y a su vez, complementa la evaluación, logrando un sistema integrado y flexible a los cambios.

Los avances tecnológicos y los nuevos procedimientos de empleos de las tropas de ingenieros, requieren la actualización periódica de sus habilidades y destrezas, consecuentemente, es necesario que la educación operacional en las Subunidad de Ingenieros Independiente, esté destinada a incorporar dichas innovaciones en le marcos de las competencias del personal.

Los perfiles de los puestos, nos permiten establecer, qué competencias y habilidades son necesarias incluir en la especialización del personal de suboficiales subalternos, para ocupar un rol de combate dentro de la Subunidad de Ingenieros, consecuentemente, es necesario vincular la educación operacional con los cursos complementarios de forma tal que, el personal vaya adquiriendo las competencias y habilidades orientados a los establecidos en dichos perfiles.

Los diferentes instrumentos de evaluación, son esenciales para detectar las diferencias entre las competencias necesarias para ocupar un rol o puesto y las competencias que posee el personal que lo ocupa, consecuentemente, como resultado de estas diferencias, podemos determinar las necesidades de formación del personal, además de obtener elementos de juicio sobre su desempeño.

La evaluación debe ser programada dentro de las actividades anuales de la subunidad, y coordinada con todos los que hayan participado en los procesos educativos, por lo tanto, la misma debe ser detallada, con unidad de criterios, a fin de obtener datos reales y confiables.

El perfil profesional será el conjunto de competencias (actitudes, conocimientos, habilidades y destrezas) que el personal militar deberá alcanzar al finalizar un proceso de capacitación, o poseer como condición para ocupar o acceder a un determinado rol, cargo o jerarquía, por lo tanto, dicho perfil sumado a la evaluación por competencias, será una herramienta que el oficial de personal deberá utilizar, para asesorar al Jefe de Subunidad, para la designación de un hombre en un puesto particular.

Ejército Argentino
el
Escuela Superior de Guerra

“2014 – Año de homenaje al Almirante Guillermo Brown, en
Bicentenario del Combate Naval de Montevideo”

ANEXO 01 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS PARA LA COMPAÑÍA DE INGENIEROS DE MONTAÑA
INDEPENDIENTE.

1. INTRODUCCION:

La finalidad del presente diccionario de Competencias es, unificar la terminología y dar los parámetros, que sirvan de bases para la elaboración de la descripción del puesto de trabajo por competencia en la Compañía de Ingenieros de Montaña Independiente.

Su elaboración se realizara en 3 partes, las que contendrán las distintas competencias de acuerdo a los niveles que determina la doctrina del Ejército.

PARTE I: Competencias Actitudinales. Contendrán las competencias comunes para todos los integrantes del Ejército Argentino, en esta parte no se colocara el grado de las competencias, por entenderse que al tratarse de valores y virtudes comunes, no es necesario especificar los grados necesarios para los distintos roles o jerarquías de la institución.

PARTE II: Competencias Cognitivas. En esta parte del Diccionario, encontramos las competencias referidas a los conocimientos, que debe poseer o adquirir el personal de Suboficiales para ocupar un rol o puesto dentro de la organización estos conocimientos, pueden ser básicos, generales o profundos.

PARTE III: Competencias de Habilidades y Destrezas. Se volcaran en esta parte las competencias referidas al saber hacer. Habilidades y destrezas para realizar una determinada actividad bajo ciertas circunstancias.

PARTE I COMPETENCIAS ACTITUDINALES.

EJERCICIO DEL MANDO: El mando es un arte que se materializa en la acción que ejerce un jefe para obtener la voluntaria obediencia, confianza, respeto y activa cooperación de quienes le dependen, con el propósito de obtener un fin determinado. Su ejercicio supone coerción, si no una combinación de ejemplo, persuasión, capacidad y disposición denominada “Don de mando”

DISCIPLINA: Es el estado de orden y obediencia existente en el individuo, que se manifiesta por la subordinación y el respeto en el cumplimiento de las ordenes, especialmente en situaciones difíciles, y la adecuada conducta y estricta observancia de las leyes reglamentos militares

INICIATIVA: Consiste en el despliegue y aplicación del propio ingenio para dar el mejor cumplimiento a las órdenes recibidas. Excepcionalmente consistirá en hacer aquello q mejor cumpla la misión o función en ausencia especifica de una orden. También significara satisfacer nuevas o inesperadas situaciones con acciones u órdenes oportunas y previsoras.

ABNEGACION: Es el acto deliberado por el cual se renuncia a beneficios materiales e inmateriales a favor de un fin superior. Se manifiesta en la vocación del servicio. El jefe abnegado será aquél que no se preocupará de su propio bienestar y de su propio progreso a expensas de los demás o de su cargo y por el contrario, colocará la misión y bienestar de sus subordinados, antes que sus propias necesidades

LEALTAD: Sentimiento de noble adhesión voluntaria a principios, instituciones o personas. Se despierta con ella toda la vocación de servir, sin otras condiciones que no sean las morales y de

contribuir al afianzamiento de vínculos respetuosos y recíprocos de ofrecer y deberse mutuo crédito, con el sentir, obrar y pensar.

La lealtad se manifestará en ser fiel a la Nación; al Ejército, a la unidad, a los superiores, a los camaradas y a los subordinados.

VALOR: El valor es la superación serena y firme del miedo al peligro físico o moral. Permite el control propio aceptando conscientemente las responsabilidades para actuar correctamente en situaciones peligrosas, ya sea sobreponiéndose al instinto de conservación o bien, defendiendo lo que es correcto ante la desaprobación generalizada.

PARTE II COMPETENCIAS COGNITIVAS.

FLEXIBILIDAD: Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para amoldarse y trabajar en distintas y variadas situaciones. Supone entender y valorar actitudes o puntos de vistas diferente, adecuando el propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y proponer modificaciones en las responsabilidades de su cargo.

AUTOPREPARACION: Capacidad para autoevaluar las necesidades de conocimiento (teórico o práctico) adoptando las medidas necesarias para adquirirlo y ponerlo en práctica, manteniendo una actitud flexible y abierta al aprendizaje a lo largo de la vida profesional.

Ampliar conocimientos acerca de la propia especialización, ocupación o profesión, además de conocer información actualizada sobre el ámbito profesional en el que se mueve, mostrando conductas orientadas al desarrollo de carrera y al éxito. Capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo

RESPONSABILIDAD: Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida. Más específicamente, ejecutar aquellos compromisos adquiridos, asumir las consecuencias de sus actos o intentar dar más de lo que se les pide.

LIDERAZGO: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la

capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas.

PARTE III COPETENCIAS DE HABILIDADES Y DESTREZAS

APTITUD FISICA: Aptitud y actitud psicofísica para responder a las exigencias del servicio, las operaciones militares y las actividades deportivas-recreativas. Aptitud física para el cumplimiento de las actividades de las tropas de montaña.

SEGURIDAD E HIGIENE: Actitud positiva para el cuidado y conservación de la salud, sobre la base de la observancia de las medidas de seguridad e higiene y del adiestramiento físico. Observación de las medidas de seguridad en la ejecución de los trabajos particulares de ingenieros en forma individual y de la organización que comanda.

INSTRUCTOR/ SUBINSTRUCTOR: Conocimientos profesionales profundos para desempeñarse en el concepto de ejecutor modelo, y/o jefe y educador de las menores fracciones orgánicas de la Subunidad de Ingenieros de Montaña.

ACTIVIDADES DEL SERVICIO: Conocimientos profundos para desempeñarse como Cabo de IVto y Jefe de Puesto en el servicio de armas, y como Suboficial de Semana, Encargado de Sala de Armas, depósitos y dependencias de la Subunidad.

JEFE DE FRACCION: Capacidad para el desempeño como Jefe de Fracción, entendiendo sobre la organización de personal y material y en la ejecución de tareas específicas relacionadas con:

Instalación, remoción y franqueo de obstáculos.

Reconocimientos.

Fortificaciones.

Construcción de puentes y compuertas.

Sobre operación de medios continuos y discontinuos de franqueo.

Sobre preparación y ejecución de demoliciones.

Con las particularidades que presenta los mismo en el ambiente particular de Montaña.

MANTENIMIENTO: Participar en la ejecución del 1er Nivel de mantenimiento y solucionar inconvenientes que pudieran surgir del empleo de material de navegación, equipos especiales, vehículos, materiales generales y equipos de montañas.

Ejército Argentino
el
Escuela Superior de Guerra

“2014 – Año de homenaje al Almirante Guillermo Brown, en
Bicentenario del Combate Naval de Montevideo”

ANEXO 02 PERFIL PUESTO DE TRABAJO PARA J Gpo Sec Ing PERTENECIENTE A UNA COMPAÑÍA
DE INGENIEROS DE MONTAÑA

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

FECHA			
ROL DE COMBATE			
OTRAS PUESTO QUE OCUPA			
GRADO, NOMBRE Y APELLIDO			
SUPERIOR INMEDIATO(CARGO)			
PERSONAL QUE LE DEPENDEN			
DESCRIBA BREVEMENTE LA MISION DE SU PUESTO			
TAREAS DE INSTRUCCIÓN (INCLUIDOS EJERCITACIONES EN EL TERRENO)			
TAREA	FRECUENCIA (semanal, mensuales u ocasionales)	RECURSOS MATERIALES (Que herramientas o materiales utiliza)	PREPARACION PREVIA PARA REALIZAR LA TAREA (hs)
TAREAS ADMINISTRATIVAS			
TAREA	FRECUENCIA (semanal, mensuales u ocasionales)	RECURSOS MATERIALES (Que herramientas o materiales utiliza)	PREPARACION PREVIA PARA REALIZAR LA TAREA (hs)

SERVICIOS			
TAREA	FRECUENCIA (semanal, mensuales u ocasionales)	RECURSOS MATERIALES (Que herramientas o materiales utiliza)	PREPARACION PREVIA PARA REALIZAR LA TAREA (hs)
ACTIVIDADES DE MANTENIMIENTO			
TAREA	FRECUENCIA (semanal, mensuales u ocasionales)	RECURSOS MATERIALES (Que herramientas o materiales utiliza)	PREPARACION PREVIA PARA REALIZAR LA TAREA (hs)
RELACIONES INTERNAS (Dentro de la Subunidad)			
CON QUIEN	CARGO	FRECUENCIA	COMO
RELACIONES EXTERNAS (Dentro de la Subunidad)			
CON QUIEN	CARGO	FRECUENCIA	COMO
CONDICIONES DE TRABAJO (indique cuales son los mayores riesgos de seguridad en sus actividades y que medidas adopta)			

EDUCACION NECESARIA PARA EL PUESTO		
MILITAR	CIVIL	CURSOS MILITARES
IDIOMA	COMPUTACION	OTROS
ACLARACIONES DEL OCUPANTE DEL PUESTO		
ACLARACIONES DEL SUPERIOR INMEDIATO		

Ejército Argentino
el
Escuela Superior de Guerra

“2014 – Año de homenaje al Almirante Guillermo Brown, en
Bicentenario del Combate Naval de Montevideo”

BIBLIOGRAFÍA

Alles, Martha, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias. 2006, Garnica, Buenos Aires.

RB 00- 01 El Ejército Argentino. 1997

RFP 70-01 Servicio Interno y de Guarnición. 2002.

ROP 04-21 La Compañía de Ingenieros del Batallón de Ingenieros de Montaña. 2008.

RFD 51-01 La Educación en el Ejército. 2004.

MFD 51-05 1 “Educación profesional militar, carreras, cursos y aprendizaje autónomo. Tomo1.

Spencer Lyle y Spencer Signe “Competence at work, model for superior performance” Estados Unidos, 1983.

McClelland David “How motives, skill, and values determine what people do”, American Psychologist, 1985

Perfiles de Egreso del Cabo de la ESESC. Elaborados en el año 2010

PAGINAS WEB

<http://profesionaleson.eu/recursos-humanos-como-socio-estrategico-de-la-empresa>

<http://jmaguera.blogspot.com.ar/>

<http://www.cemci.org/revista/numero-2/documentos/doc2.pdf>

<http://www2.scielo.org.ve/scielo>. Formación de Recursos Humanos por competencias. Jeannette Márquez y Judhit Díaz.