

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



**TRABAJO FINAL DE LICENCIATURA**

Título: “INSERCIÓN DEL OFICIAL DE ESTADO MAYOR RETIRADO EN EL  
AMBITO PRIVADO”

Que para acceder al título de Licenciado en Estrategia y Organización presenta el  
Mayor MARCELO LEONARDO TABOADA

Director de TFL: Coronel CESAR PABLO YAGÜE

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 30 de septiembre de 2013.

**ABSTRACT**

<b>TRABAJO DE INVESTIGACIÓN Nro:</b>	<b>Autor:</b> MAYOR MARCELO TABOADA
<b>Tema:</b> INSERCIÓN DEL OFICIAL DE ESTADO MAYOR RETIRADO EN EL ÁMBITO PRIVADO.	
<b>Problema:</b>  ¿Cuál es la mejor forma de inserción del OEMR en el ámbito laboral privado en función de la capacitación y experiencia adquiridas?, ¿Qué limitaciones debe superar para lograr su inserción?, ¿Cuál es la percepción que tienen de él los responsables de seleccionar los Recursos Humanos en el ámbito privado?	
<b>Descripción general.</b> Este trabajo de investigación tiene por objetivo determinar, en forma general, las posibilidades de inserción del Oficial de Estado Mayor Retirado (OEMR) en el ámbito laboral privado. Esto permitirá a quienes se encuentren próximos al retiro:  <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Orientar la búsqueda laboral hacia las áreas donde puedan tener mayores perspectivas de éxito.</li><li>✓ Orientar la capacitación hacia el desarrollo de competencias claves que complementen la formación adquirida en función de la percepción de los head hunter.</li></ul>	
<b>Bibliografía utilizada.</b> Se encuentra especificada al pie de página, y en el proyecto del trabajo.	
<b>Conclusiones.</b> Inicialmente se analizaron las competencias surgidas del Proyecto Curricular de la Licenciatura en Estrategia y Organización y se contrastaron con la visión de los oficiales de estado mayor retirados, llegando a las siguientes conclusiones: Las competencias que mayor relevancia evidencian las encuestas son: la capacidad de análisis; la capacidad para integrar, coordinar, dirigir equipos de trabajo; las relativas a las actividades básicas de la conducción (planeamiento, organización, dirección, control y coordinación), adecuada expresión oral que le permite esbozar asesoramientos y opiniones en forma clara y sintética. Además poseerá una visión global para el tratamiento de los problemas que le toque resolver. La experiencia posterior al egreso de la Escuela Superior de Guerra proporcionó por sobre todo, capacidad para la resolución de problemas, según la visión de los encuestados.  En segundo término los obstáculos que debieron salvar los OEMRR, al momento de buscar su inserción en el ámbito privado fueron: falta de contactos, edad y en algunos	

casos sobrecualificación para determinados puestos o cargos. Para ello la capacitación permanente y la adecuada confección de su currículum puede ayudar a minimizar obstáculos, sin olvidar de las redes sociales y consultoras para la generación de contactos en caso de no haberlos desarrollado oportunamente.

En tercer término la visión que tienen los Head Hunter sobre el OEMR fue abordada desde tres aspectos. El primero de ellos es las competencias que le ven los Head Hunter al OEMR, a las cuales refirieron en mayor porcentaje: la organización y la administración de bienes y personas. El segundo de estos aspectos es el relativo a las vulnerabilidades, donde surgieron como más relevantes la edad y otros aspectos productivos de la misma, como la falta de flexibilidad. Y el tercer aspecto se relaciona con los campos de inserción y el puesto en la organización, surgiendo que el campo de la seguridad, la logística y el campo operativo en los puestos directivos son los de mayores perspectivas.

**Palabras clave**

Competencias - Gestión por competencias – Limitaciones - Posición dentro de la organización.

<b>ÍNDICE</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO I: El Oficial de Estado Mayor ante el retiro</b>	
Introducción	5
Sección 1 – Competencias	5
Sección 2 – Proyecto Curricular de la Escuela Superior de Guerra y sus competencias	8
Sección 3 – La visión de las competencias que otorga la Escuela Superior de Guerra desde la mirada del OEMR	10
Sección 4 – Las competencias surgidas de la experiencia laboral	11
Conclusiones Parciales	13
<b>CAPÍTULO II: ¿Qué limitaciones se presentan en el camino de la inserción laboral?</b>	
Introducción	14
Sección 1 – Los obstáculos	14
Sección 2 – Como superar las adversidades que se presentan	21
Conclusiones Parciales	23
<b>CAPÍTULO III: ¿Cómo ve un Head Hunter a un Oficial de Estado Mayor?</b>	
Introducción	25
Sección 1 - ¿Qué competencias ven los consultores de recursos humanos?	25
Sección 2 - ¿Qué vulnerabilidades perciben los Head Hunter en el OEMR?	31
Sección 3 – Cargos y rubros para los que consideran más apto al Oficial de Estado Mayor retirado	32
Conclusiones Parciales	36
<b>CONCLUSIONES FINALES</b>	38
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	40

## INTRODUCCIÓN

### 1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente, la Dirección de Bienestar, dependiente de la Dirección de Personal del Ejército Argentino, desarrolla un sistema que tiene como misión: “Facilitar la transición de la situación de actividad a la de retiro y su reinserción laboral en el medio civil de la forma menos traumática posible, para mantener la autoestima, generar ingresos adicionales y desarrollar nuevas motivaciones”<sup>1</sup>. El mismo está orientado a capacitar personal en situación de retiro, de todas las jerarquías, para su reinserción laboral en el ámbito privado, ofreciendo diferentes cursos de capacitación. Además esta organización administra una bolsa laboral para quienes estén interesados.

Sistemas similares al nuestro existen en otros ejércitos, podemos encontrar países que han adoptado sistemas outsourcing, es decir, contratar consultoras de recursos humanos con trayectoria y experiencia a nivel mundial, delegando en ellas la guía, formación y colocación del personal que pasa a retiro.

Las conclusiones obtenidas del presente trabajo servirán de base para comprender los posibles campos de aplicación, específicamente dentro del ámbito civil, el cual proporciona al oficial retirado la capacitación y experiencia surgidas de la especialidad de Oficial de Estado Mayor, y, además, entender cómo son vistos por aquellos que los seleccionarán en el ámbito privado. Esto permitirá a quienes se encuentren próximos al retiro:

- ✓ Orientar la búsqueda laboral hacia las áreas donde puedan tener mayores perspectivas de éxito.
- ✓ Orientar la capacitación hacia el desarrollo de competencias claves que complementen la formación adquirida en función de la percepción de los head hunter.

### 2. PLANTEO DEL PROBLEMA

Anualmente el Ejército Argentino le proporciona al ámbito civil un número variable de oficiales de estado mayor, en las jerarquías de oficiales jefes o superiores en situación de retiro. Los mismos se encuentran entre los 50 y 60 años de edad y con capacidad para permanecer dentro de la fuerza laboral activa de 5 a 15 años más.

Formado en una cultura laboral con características específicas y en un entorno de relativa estabilidad laboral, su paso al ámbito privado le presenta un nuevo horizonte, donde en muchos casos, el OEMR, enfrenta dudas de los posibles campos de aplicación

---

<sup>1</sup> <http://www.bienestar.mil.ar/sacle>. 06 de mayo de 2013.

civil de las capacidades que ha adquirido en el ámbito castrense. Esta sensación de inseguridad e incertidumbre en la que transita, nos ha llevado a plantearnos:

¿Cuál es la mejor forma de inserción del OEMR en el ámbito laboral privado en función de la capacitación y experiencia adquiridas?, ¿Qué limitaciones debe superar para lograr su inserción?, ¿Cuál es la percepción que tienen de él los responsables de seleccionar los Recursos Humanos en el ámbito privado?

### 3. OBJETIVOS GENERALES

Determinar la mejor forma de inserción del OEMR en el ámbito laboral privado en función de la capacitación y experiencia adquirida.

### 4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Establecer en forma general el alcance de la capacitación obtenida por el Oficial de Estado Mayor retirado.
- b. Determinar las limitaciones que debe superar el Oficial de Estado Mayor retirado en el camino de la inserción laboral.
- c. Establecer, en forma general, la percepción del Oficial de Estado Mayor que tienen los responsables de seleccionar recursos humano en el ámbito privado.

### 5. ASPECTOS SOBRESALIENTES DEL MARCO TEÓRICO

El marco teórico tuvo como fuentes, en primera instancia, el perfil requerido por el Ejército Argentino para el Oficial de Estado Mayor. El mismo se encuentra en el Anexo 5 del Proyecto Curricular de la Licenciatura en Estrategia y Organización. Este documento proporciona las capacidades alcanzadas por el oficial, en el grado de mayor. Pero hay que tener en cuenta que al considerar que su retiro lo alcanza en el grado de oficial superior, éste ha desarrollado, hasta este momento, aún más competencias fruto de su experiencia laboral. Para aproximarnos a ellas se complementó el estudio con entrevistas a personal superior retirado con la especialidad de Oficial de Estado Mayor.

### 6. METODOLOGÍA EMPLEADA

La investigación en cuestión fue de tipo exploratoria.

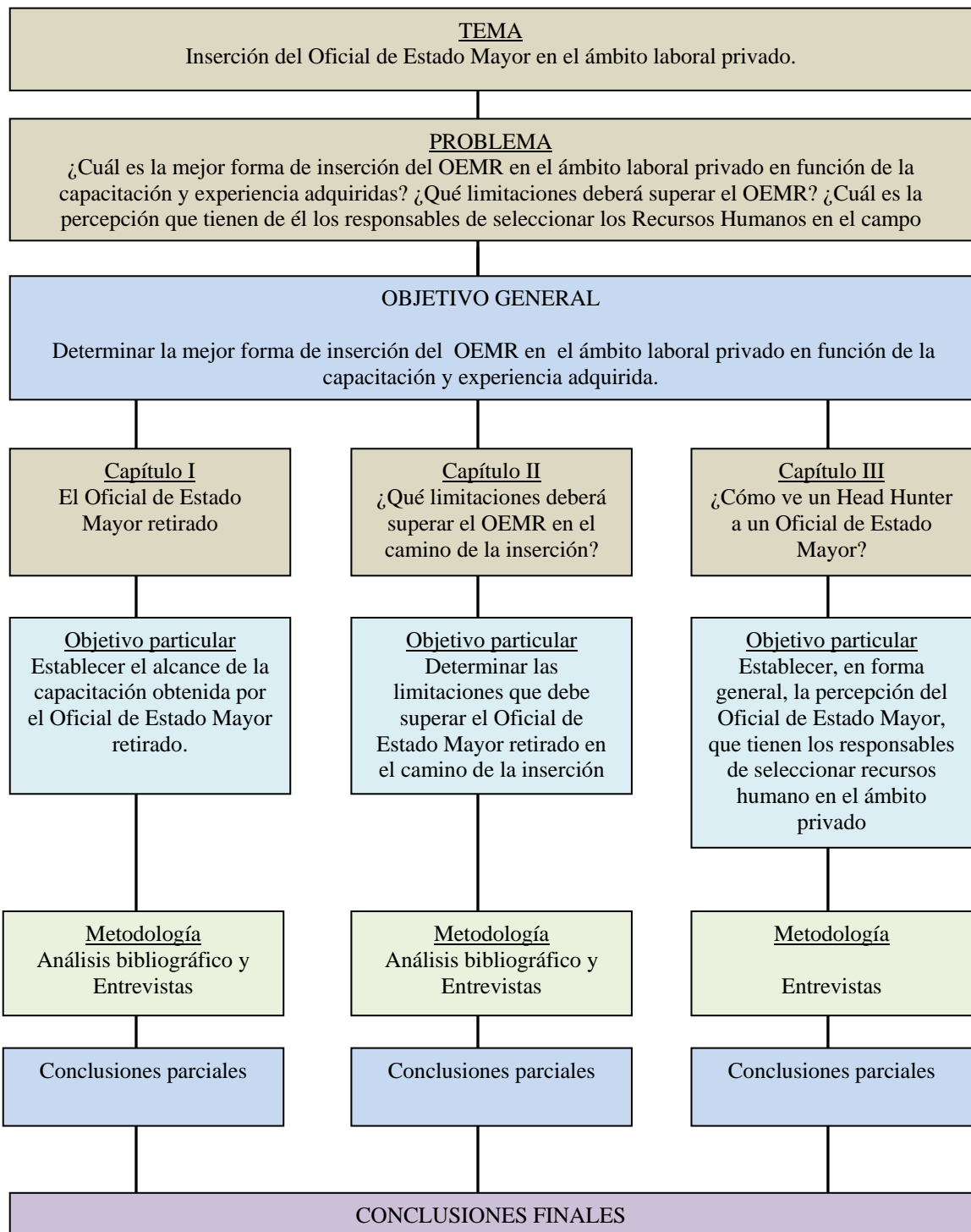
Se empleó como herramientas al análisis de documentos relativos al tema.

Así mismo se recurrió a la herramienta de entrevista para obtener la visión tanto de los OOEMRR insertos en el ámbito privado y de especialistas en recursos humanos, que proporcionaron sus opiniones respecto del tema. Ambas percepciones permitieron alcanzar los objetivos propuestos para la investigación.

## 7. RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo podría servir de base para futuros estudios que permitan orientar la formación del Oficial de Estado Mayor en sus últimos grados para facilitar su posterior inserción en el ámbito privado sin mayores complicaciones.

## 8. ESQUEMA GRÁFICO METODOLÓGICO





## CAPÍTULO I

### El Oficial de Estado Mayor retirado

#### INTRODUCCIÓN

El presente capítulo tiene como finalidad establecer el alcance de las competencias obtenidas por el OEM en oportunidad de pasar a situación de retiro.

Estas competencias son fruto de dos aspectos: la capacitación obtenida en la Licenciatura de Estrategia y Organización Superior obtenida en la Escuela Superior de Guerra y la experiencia que el OEM desarrolla desde que deja el mencionado Instituto hasta que alcanza el retiro.

La experiencia conforme a los cargos o puestos ocupados es invaluable en el desarrollo de competencias. La misma permite perfeccionar las capacidades ya adquiridas con anterioridad a la Escuela Superior de Guerra y luego de su egreso como Licenciado en Estrategia y Organización, por otra parte genera nuevas competencias.

Es necesario, primeramente, establecer el alcance del concepto *competencia* desde el punto de vista de los Recursos Humanos, ya que este aspecto proporciona un marco para poder comprender la problemática en cuestión.

#### SECCIÓN I

##### Competencias

El concepto de *competencias* surge con fuerza a partir de los estudios de David McClelland, en los años 70. Este psicólogo basó su investigación en el estudio de las personas que eran consideradas sobresalientes. A partir de una muestra tomada de esta población buscó establecer qué características los hacían más exitosos en el puesto o en otro futuro. Los resultados obtenidos mostraron una relación entre las características intrínsecas de las personas y su desempeño en el puesto. Como dato relevante el estudio evidenció que los test de personalidad o de aptitudes, empleados en ese momento, no podían predecir el éxito de una persona en el puesto. Los rasgos medidos por estos tipos de test definían un potencial de conducta, pero, como el comportamiento de las personas es el resultado de una interacción compleja de distintas variables, el medir esos rasgos a través de un test no permitió predecir el resultado conductual.

Los autores Pereda, Berrocal y López, destacan que para que una persona lleve adelante un comportamiento específico se requieren no solo determinados rasgos sino

también que se den una serie de componentes. Estos componentes son: “el saber, el saber hacer, el saber estar, el querer hacer y el poder hacer”. “El saber”, está relacionado con los conocimientos técnicos requeridos para realizar la tarea. El “saber hacer”, se vincula con la capacidad de aplicar y utilizar dichos conocimientos a través del empleo de habilidades y destrezas adecuadas. El “saber estar”, hace referencia a que la persona debe adecuarse a la cultura de la organización, a sus normas, desarrollando el comportamiento adecuado que compatibilicen con ella. El “querer hacer” se orienta a la motivación personal del individuo, a su interés en la tarea. Y, por último, el “poder hacer”, se relaciona al aspecto relativo a contar con los recursos y medios necesarios para desarrollar las tareas.<sup>2</sup>

La bibliografía sobre el concepto en cuestión presenta una gran cantidad de definiciones respecto del término “competencias”. A los efectos del presente trabajo se tomó el proporcionado por el Consejo Federal de Cultura y Educación, el cual define a las competencias como *“un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional”*

En relación al concepto de “competencias” es necesario agregar que también se las ha clasificado conforme a sus características y naturaleza. Sobre este tema existe una innumerable cantidad de clasificaciones asociadas a distintos autores. Solo expresaremos algunas de ellas para dar una mayor comprensión al tema.

La clasificación más abarcativa sobre las competencias podría ser la que realiza Hay Group en 1999. Esta organización proporciona dos clasificaciones en relación a las competencias. La primera de ellas es la que se muestra en el siguiente cuadro:

<i>Clasificación de las competencias</i>	<i>Concepto</i>
Diferenciadoras	Este tipo de competencias son las que diferencian a un trabajador con desempeño superior, de otro de desempeño medio.
Umbral o esenciales	Son aquellas que se requieren para tener un mínimo desempeño de rendimiento aceptable.
Poseídas	Se relacionan con los valores, las conductas de la persona, sus preferencias, sus relaciones interpersonales.
Desarrollables	Son aquellas que pueden generar, los conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas al desarrollo de una

<sup>2</sup> Pereda, S., Berrocal, F. y López, M. (2002). Gestión de recursos humanos por competencias y Gestión del Conocimiento. *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, 28, 43-54

	tarea
--	-------

Las competencias desarrollables serán de importancia para el presente trabajo y sobre ellas se enfocarán las secciones II, III y IV del presente capítulo vinculadas a la formación del Oficial de Estado Mayor y la experiencia obtenida durante su carrera.

En segunda instancia, Hay Group, hace una clasificación genérica de las competencias. Este tipo de competencias (genéricas) no son propias de un puesto de trabajo sino que son aplicables a varios puestos. Las mismas pueden ser desarrollables o propias de la persona y se vinculan con la dimensión psicológica de ella, relativa a los valores, motivos y rasgos que producen un rendimiento superior. En el cuadro que se expone a continuación se pueden identificar a las competencias genéricas<sup>3</sup>:

<i>Clasificación de las competencias GENÉRICAS</i>	<i>Comprende</i>
De logro y acción	Motivación por el logro, preocupación por el orden, la calidad, la iniciativa y la búsqueda de información.
De ayuda y servicio	Orientación al servicio del cliente y sensibilidad personal.
De influencia	Impacto e influencia, conocimiento organizativo, construcción de relaciones
Gerenciales	Desarrollo y dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo.
Cognitivas	Pensamiento analítico y conceptual, conocimiento y experiencia.
De eficacia Personal	Confianza en sí mismo, autocontrol, compromiso con la organización y comportamiento ante fracasos.

En la actualidad el concepto *de gestión por competencias* tiene gran relevancia dentro del campo de los Recursos Humanos.

---

<sup>3</sup> Zayas Agüero Pedro. Artículo: Las competencias una visión teórico-metodológica. Pág. 1-18.

Estas competencias son consideradas por quienes deben seleccionar personal para ocupar los diferentes puestos de la organización en función del perfil del puesto. El permanente desarrollo de las mismas es parte importante de la futura empleabilidad que tenga el OEMR en el ámbito privado.

## SECCIÓN II

### Proyecto Curricular de la Escuela Superior de Guerra y sus competencias

El documento establece el perfil que debe poseer el Oficial de Estado Mayor en oportunidad de su egreso. En dicho documento se establece que el mismo deberá poseer<sup>4</sup>:

#### 1. *“Conocimientos Profundos:*

- a. *De dirección, organización, planeamiento, coordinación y control, que le permitan tanto en los niveles táctico y estratégico, y en los ámbitos específico, conjunto y / o combinado:*
  - 1) *Conducir organizaciones complejas.*
  - 2) *Orientar y conducir equipos de estudio y planeamiento.*
  - 3) *Asesorar y asistir para la toma de decisiones.*
  - 4) *Diseñar organizaciones.*
- b. *Para elaborar y controlar la aplicación de procedimientos.*
- c. *Para la consideración y tratamiento de las voluntades inteligentes opuestas a los propios fines.*
- d. *Para la consideración y sincronización de las variables tiempo y espacio en la resolución de problemas*
- e. *Para la dirección, planeamiento, evaluación, presupuestación y ejecución de la educación en el ámbito militar.*
- f. *Para dirigir, coordinar y ejecutar trabajos de investigación relacionados con la problemática de la Defensa.*

#### 2. *Conocimientos generales:*

*Que lo habiliten para el planeamiento y gestión de acciones necesarias en caso de emergencias a nivel Nacional y/o Regional, integrando los*

---

<sup>4</sup> Anexo 5 (Proyecto Curricular de la Licenciatura en Estrategia y Organización) AL PROYECTO CURRICULAR DE LA ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA (2009 / 2013)

*organismos municipales, provinciales y / o nacionales que la legislación vigente contemple.*

**3. Capacidad:**

- a. Para interactuar con sistemas de información y de apoyo a las decisiones.*
- b. Para el trabajo en equipo.*
- c. Para analizar y comprender situaciones complejas bajo un enfoque sistémico.*
- d. De síntesis para proporcionar adecuados asesoramientos basados en la exposición de lo esencial y elaborados en función del nivel de interés del receptor.*
- e. Comunicación amplia, para materializar de la forma más eficaz el proceso de transmisión - recepción de mensajes, mediante el empleo de cualquier medio y/o modo de comunicación.*
- f. De concentración intelectual y rendimiento ante el esfuerzo prolongado y en situaciones de presión psicofísica extrema.*

**4. Predisposición:**

*A la innovación, la creatividad, la originalidad y al ingenio en la concepción de soluciones factibles y aceptables como respuesta a los problemas complejos cuya solución compete a los distintos niveles de la conducción.”*

Como se puede ver, las competencias establecidas por este perfil no sólo son aplicables a las actividades militares sino también a un sin número de puestos en el ámbito público y privado. Todas ellas serían consideradas como competencias genéricas y, en la medida que el oficial las haya incorporado, le permitirá acceder a distinto tipo de posiciones jerárquicas.

La constatación de que estas competencias son efectivamente desarrolladas en el oficial o no, será establecida en la sección III del presente capítulo.

### SECCIÓN III

#### La visión de las competencias que otorga la Escuela Superior de Guerra desde la mirada del OEMR

En esta sección, para el relevamiento de la información requerida, se empleó el método de entrevista. El entrevistado tenía la libertad para enumerar las competencias que considerará que más le sirvieron.

De la explotación de las entrevistas realizadas, surgen las siguientes competencias como las más preponderantes, según la visión de los Oficiales de Estado Mayor Retirados, a saber:

Competencias más destacadas	Porcentaje
Análisis/Apreciación de situaciones	90%
Planeamiento	50%
Trabajo en equipo (Integrar, coordinar, dirigir)	40%
Toma de decisiones	40%
Dirección	40%
Expresión oral	40%
Organización	30%
Control	30%
Visión Global	20%
Innovación de los procesos	20%
Asesoramiento	20%
Coordinación	10%
Conducción	10%
Negociación	10%
Liderazgo	10%
Redacción	10%
Estudio	10%
Comprensión	10%
Abstracción	10%

Como se puede observar las competencias relatadas por los oficiales retirados, en la mayoría de los casos, tiene una relación directa con el perfil establecido en la Sección I. Esto pone en evidencia que la formación proporcionada por la Escuela Superior de Guerra se corresponde con la realidad observada.

Por otra parte, algunas de las mencionadas, son propias de la carrera militar y no son desarrollo exclusivo de la formación como Oficial de Estado Mayor. Tal es el caso del Liderazgo.

Con respecto a la “toma de decisiones”, ésta puede o no ser considerada como una competencia. Por ejemplo, cuando la misma se desarrolla “bajo presión”, ésta puede ser tomada como una competencia porque en este caso la “toma de decisiones” se da bajo una condición particular que dificulta proporcionar soluciones eficaces y requiere de una capacidad particular. Por otra parte esta competencia requiere de otras competencias para que la decisión tomada de solución al problema planteado, entre ellas se puede nombrar la capacidad de análisis o apreciación de situaciones previo a adoptar la decisión.

La “visión global” no está mencionada en el perfil del egresado de la Licenciatura en Estrategia y Organización, sin embargo debiera ser considerada de valor porque es un rasgo distintivo del Oficial de Estado Mayor debido a que la misma permite analizar las partes de un todo para definir un problema, ya que su objetivo es buscar la solución y determinar el impacto de la misma en toda la organización.

Habiendo analizado las competencias enunciadas por los entrevistados, podemos observar que varias de las competencias enumeradas están en estrecha relación con el Capítulo I - Artículo 1007 del Reglamento para la conducción del Instrumento Militar Terrestre que hace referencia a las Actividades básicas de la Conducción. En el mencionado artículo se establecen las actividades de Organización, Dirección, Control y Coordinación como necesarias para ejercer la conducción del Instrumento Militar Terrestre; por lo tanto podemos afirmar que existe una identificación entre las actividades propias de un conductor militar y el reconocimiento de las competencias relativas a cada actividad por parte de los OEMR.

## SECCIÓN IV

### Las competencias surgidas de la experiencia laboral

La experiencia adquirida por los OEMR al momento de alcanzar el retiro, no es homogénea. Depende en gran medida de los puestos o cargos que cada individuo ha desarrollado dentro de la profesión. Es por ello que las encuestas evidencian una gran dispersión en las respuestas.

Las competencias que las encuestas relacionan con la experiencia posterior al Egreso de la Escuela de Guerra, son las siguientes:

Pregunta 3 Competencias Surgidas de la Experiencia	Porcentaje
Análisis/Apreciación de situaciones	20%
Organización	20%
Toma de decisiones	20%
Conducción	20%
Liderazgo – Ejercicio del mando	20%
Resolución de conflictos	20%
Dirección	10%
Asesoramiento	10%
Establecimiento de objetivos, procedimientos y líneas de acción	10%
Inteligencia emocional	10%
Ninguna	10%
Planeamiento	10%
Administración de bienes y servicios	10%

Del análisis de las competencias enunciadas surge como conclusión que muchas de ellas constituyen un estadio avanzado de las ya obtenidas durante el período de formación transcurrido en la Escuela Superior de Guerra, tal es el caso de la Apreciación de situaciones, Planeamiento, Organización, Dirección, Instrumentación de planes. Otra conclusión extraída de las conclusiones enumeradas indica que las mismas constituyen una evolución natural de las adquiridas a lo largo de su carrera militar, como el Liderazgo o la Administración de bienes y servicios. En este caso, es conveniente recordar que el oficial, desde sus inicios en la carrera militar, administra bienes a su nivel, así como desarrolla el liderazgo.

Relacionado con la “Resolución de Conflictos” podemos afirmar que el militar debe resolver conflictos durante toda su carrera y estos conflictos van adquiriendo mayor complejidad a medida que se asciende en la escala jerárquica requiriendo técnicas de resolución acordes con la complejidad del mismo; como ejemplo podemos expresar el caso de un Jefe de Unidad que debe relacionarse con las autoridades locales, con la población civil y con otras organizaciones. Dichas modalidades de conflictos deben ser resueltas de maneras diferentes. La resolución de conflictos resulta de la aplicación de varias competencias conforme al medio donde el mismo se desarrolla. De esta manera, resolver un conflicto puede requerir de variadas competencias tales como la negociación y la oratoria.

Por último, es importante resaltar que un oficial entrevistado respondió que ninguna competencia fue desarrollada mediante la experiencia sino que sólo se perfeccionan las ya adquiridas durante la carrera.



## CONCLUSIONES PARCIALES

Entendiendo por competencia lo expresado por el Consejo Federal de Cultura y Educación, como el *“conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional”*.

El Oficial de Estado Mayor, a través de su formación en la Escuela Superior de Guerra y su posterior experiencia, ha ido desarrollando esas capacidades hasta el fin de su carrera activa.

De los documentos relevados (Proyecto Curricular de la Escuela Superior de Guerra) y del trabajo de campo surgen las siguientes consideraciones sobre el perfil del Oficial de Estado Mayor al momento de retirarse:

1. Hay coherencia entre las competencias que se busca formar y las observadas en los oficiales retirados. De estas competencias, las que mayor relevancia evidencian las encuestas son: la capacidad de análisis; la capacidad para integrar, coordinar, dirigir equipos de trabajo; las relativas a las actividades básicas de la conducción (planeamiento, organización, dirección, control y coordinación) como también una adecuada expresión oral que le permite esbozar asesoramientos y opiniones en forma clara y sintética. Así mismo el poseer una visión global para el tratamiento de los problemas que presenten.
2. El Oficial suma otras competencias que le proporciona la experiencia, dicha experiencia varía conforme al puesto ocupado.
3. La resolución de conflictos es una competencia que surge como algo relevante de las encuestas.
4. Las demás competencias mencionadas son evolución natural de las adquiridas durante la carrera militar, o de la formación como Oficial de Estado Mayor.

## CAPÍTULO II

### ¿Qué limitaciones se presentan en el camino de la inserción?

#### INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se abordan las principales limitaciones que se le presentan al Oficial de Estado Mayor al momento de su inserción laboral, luego de haber abandonado las filas del ejército.

Para ello se recurrió a la experiencia de oficiales retirados que ya han enfrentado este tipo de situaciones. Además se complementó el tema con el análisis de artículos e investigaciones redactados por expertos, relacionados con dicha temática.

Como parte de la temática en cuestión se proponen diferentes técnicas y acciones que permiten revertir, atenuar o superar las limitaciones que posee el OEMR en este nuevo ámbito donde busca insertarse.

#### SECCIÓN I

##### Los obstáculos

Las causas de conflicto al momento de la búsqueda laboral, de acuerdo a las entrevistas realizadas a los oficiales retirados, se han focalizado en tres aspectos a saber: contactos personales para obtener el primer empleo, edad y sobrecalificación.

##### 1. Los contactos.

Los contactos personales son la llave del éxito en la búsqueda laboral. El 40 % de los encuestados manifiesta no haber encontrado dificultades al momento de la reinserción laboral debido a que la misma se canalizó a través de contactos. La página web El primer empleo. com en una nota denominada: “Cómo buscar empleo”, establece que el desarrollo de una red de contactos permite conseguir un empleo con mayor eficiencia.<sup>5</sup>

El desarrollo de relaciones sociales es un aspecto fundamental, no sólo para el militar retirado sino para cualquier empleo. La sociabilidad y el manejo de las relaciones

---

<sup>5</sup> [www.elprimerempleo.com/buscar-trabajo.php](http://www.elprimerempleo.com/buscar-trabajo.php), 16 de Julio de 2013.

humanas no se pueden enseñar, sino que son aspectos que la persona debe desarrollar por sí mismo.

Es de destacar que la mitad de ese 40 % inicialmente apeló a otros oficiales retirados que ya estaban trabajando en el ámbito privado, al momento de insertarse. El militar, en algunos casos, tiende a cerrar su círculo de relaciones al ámbito castrense, aspecto que ha futuro acota su red de contacto en forma considerable.

## 2. La edad

La edad es un que fue manifestado por el 20 % de los oficiales retirados como una limitación a salvar. Aunque otros no lo consideraron así, viendo el seniority como una posible ventaja.

El sitio Zona Jobs considera que el mercado laboral actual no favorece la inserción de las personas que superan los 45 años debido a que las empresas, hoy en día, tienden a generar la experiencia dentro de su planta de personal mediante políticas de capacitación; por otro lado, las políticas de selección están en consonancia con las de desarrollo, buscando personal joven proactivo. Además los jóvenes implican costos laborales menores que una persona mayor de 45 años.

La licenciada en Relaciones del Trabajo Sofía Carrasco, autora del artículo antes mencionado establece que en el mercado existe un paradigma en el cual se considera a las personas mayores de 45 años como carentes de flexibilidad, con dificultades para adaptarse a nuevos ambientes, con menor capacidad de trabajo y resistentes a los cambios.

La página web Empleate 2.0.com, en un artículo denominado “*Encontrar empleo a partir de los 45 años. Sí se puede*” tiene una visión similar a la de zona Jobs en relación a la visión de las empresas con respecto a los mayores de 45 años.

Desde el punto de vista de los empleadores, la consultora Manpower en un estudio del año 2006, concluye que los contratantes presentan mayores reticencias a contratar personas mayores. Esta discriminación etaria, según dicha investigación, está fundada en similares aspectos a los señalados por las otras consultoras: limitaciones de adaptación al cambio tecnológico, falta de flexibilidad para ocupar puestos y al desarrollo de tareas como también una limitada voluntad de progreso y superación. Consideran, además, que invertir en capacitación y construcción de perspectivas de carrera no es algo productivo debido a que ese rango de personas está próximo a jubilarse. La imagen que tienen de esos postulantes es que no pondrán el mismo ímpetu en el desarrollo de las tareas que los otros. Por lo tanto los empleadores prefieren contratar las franjas de edad

más jóvenes que aceptan trabajar en condiciones de contratación más precarias, con menores sueldos a cambio de inversión en capacitación.

En consonancia con lo anterior, un estudio desarrollado por Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento, conjuntamente con Asociación Civil Diagonal, establece que las dificultades que presentan los mayores de 45 años a la hora de ser seleccionados para ocupar un puesto son las siguientes<sup>6</sup>:

- ✓ Mayor desactualización de conocimientos relacionados con su profesión. (Debido al mayor tiempo que ha transcurrido desde su formación profesional).
- ✓ Tiempos más prolongados para aprender y desarrollar tareas (mayor lentitud).
- ✓ Mayor rigidez frente a los cambios.
- ✓ Menor flexibilidad y adaptabilidad a la hora de incorporar nuevas modalidades de trabajo y nuevas tareas.
- ✓ Mayor reticencia al uso de nuevas tecnologías de la comunicación y de la información y menor manejo de las mismas.
- ✓ Mayores problemas de autoridad (por ejemplo en el caso de tener jefes más jóvenes).
- ✓ Mayor cantidad de problemas de salud.
- ✓ Menor ambición de progreso profesional.

En contraposición a esto, el estudio mencionado señala como ventajas de las personas adultas, las siguientes<sup>7</sup>:

- ✓ La experiencia y la trayectoria.
- ✓ Un compromiso mayor con su tarea.
- ✓ Mayor paciencia.
- ✓ Mayor cultura del trabajo.
- ✓ Mayor temple en la toma de decisiones.

---

<sup>6</sup> Dborkin Daniela. Díaz Langou Gala. Forteza Paula. La edad como un determinante de la empleabilidad. El desempleo en los mayores de 45 años. Pág. 24. CIPPEC. 2011.

<sup>7</sup> *Ibíd.*

- ✓ Menor ausentismo y mayor cumplimiento de horarios. (Debido principalmente a que sus hijos son de mayor edad y no requieren de tantos cuidados).
- ✓ Mayor generalidad en sus conocimientos.
- ✓ Mayor conocimiento.
- ✓ Mayor valorización de la estabilidad laboral.
- ✓ Mayor autonomía en la ejecución de las tareas.

Haciendo foco en las ventajas mencionadas, hay especialistas que consideran que hoy en día la visión que se tiene con respecto a la edad está transitando un proceso de cambio, ya que se valora mucho la experiencia. La web de los RRHH y el empleo en un artículo denominado “*La Sobrecalificación*” mencionan que el paradigma relativo a la edad ha cambiado, y los adultos mayores son valorados por su experiencia, siempre y cuando el currículum vitae manifieste una constante actualización de sus conocimientos.

Vinculado a esta visión, la “Segunda Asamblea Mundial sobre el Envejecimiento”, realizada por las Naciones Unidas del 8 al 12 de abril del 2002, establecía que: “El potencial de las personas de edad es una sólida base para el desarrollo futuro. Permite a la sociedad recurrir cada vez más a las competencias, la experiencia y la sabiduría que las personas de edad aportan, no sólo para asumir la iniciativa de su propia mejora, sino también para participar activamente en la de toda la sociedad”.<sup>8</sup> Con esta declaración se delineaba una política de retención de las personas adultas en las organizaciones productivas.

No obstante la existencia de ambas posturas, la balanza parece volcarse más hacia el lado que presenta a la edad como un problema. Al respecto apelamos nuevamente al estudio del Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento, conjuntamente con Asociación Civil Diagonal. En dicho estudio se analizaron las respuestas de grupos focales. Tanto desempleados como empleadores tienen la misma visión en cuanto a la mayor dificultad de encontrar empleo después de los 45 años. Los grupos focales de empresarios manifestaron que sus organizaciones eran piramidales y que la mayor cantidad de puestos a cubrir surgía del nivel operativo donde se requería personal con menor experiencia y más resistencia, por ende, más jóvenes además de que los puestos ejecutivos demandaban una menor cantidad de personas. Asimismo hicieron alusión a la improductividad de invertir en los adultos más próximos a su jubilación. Ellos destacaron la lealtad de los mayores a permanecer en la

---

<sup>8</sup> Segunda Asamblea Mundial sobre el Envejecimiento - Declaración Política y Plan de Acción Internacional de Madrid sobre el Envejecimiento, Art. 10. ONU – 2002.

organización frente a la rotación de los jóvenes. Otro aspecto señalado fue que la persona mayor, en general, demandaba un sueldo de mayor envergadura que la empresa no podía costear<sup>9</sup>.

Frente a todos los argumentos presentados: ¿Cuál es la situación real de empleabilidad en la Argentina? Algunos atisbos de luz se pueden encontrar en la investigación, antes citada, del Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento, conjuntamente con Asociación Civil Diagonal. Este estudio hace un diagnóstico de la situación tomando como fuente a la Encuesta Permanente de Hogares del INDEC desarrollado entre los años 2003 y 2009. En ella se puede observar el siguiente gráfico<sup>10</sup>:

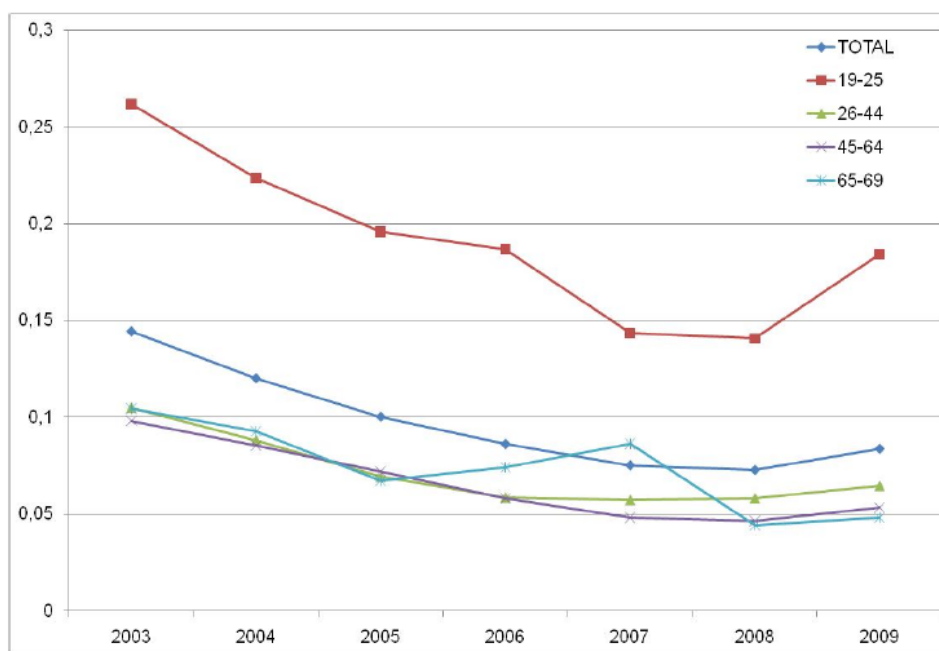


Gráfico Nro. 1: Evolución de la tasa de desempleo por franja de edad entre los 19 y 69 años. Período 2003-2009.

Este gráfico nos muestra que la tasa de desempleo para la franja de edad que va de los 19 años a los 64 años, en el período de tiempo considerado es muy inferior a la de los

<sup>9</sup> Dborkin Daniela. Díaz Langou Gala. Forteza Paula. La edad como un determinante de la empleabilidad. El desempleo en los mayores de 45 años. Pág. 25. CIPPEC. 2011

<sup>10</sup> Dborkin Daniela. Díaz Langou Gala. Forteza Paula. La edad como un determinante de la empleabilidad. El desempleo en los mayores de 45 años. Pág. 14. CIPPEC. 2011.

jóvenes entre los 19 y 25 años y similar e incluso menor, en los últimos años a la franja entre los 26 y 44 años.

Además, ese estudio muestra que de la franja de edad de entre 45 y 70 años de desempleados, al año 2009, el estrato más afectado ha sido el que se encuentra entre los 45 y 49 años de edad, con un 39%, mientras que las personas entre los 50 y 54 representan un 20%, al igual que los desempleados entre los 55 y 59 años.<sup>11</sup>

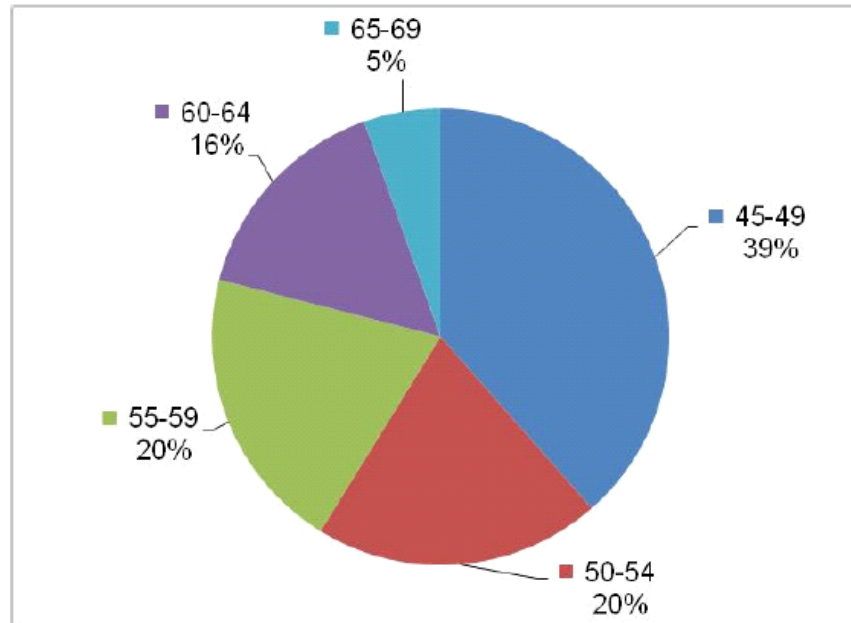


Gráfico Nro. 2: Nivel de desempleo por edad entre 45 y 69 años. Período considerado último trimestre del 2009.

Otra dato de interés para nuestro estudio, arrojado por esta investigación, es el que evidencia el nivel educativo de los desempleados, siempre considerando el grupo de edad entre los 45 y 65 años. En el gráfico que se presenta a continuación se puede ver cómo las personas menos afectadas han sido las de mayor nivel educativo, con terciario completo o título universitario.

<sup>11</sup> Dborkin Daniela. Díaz Langou Gala. Forteza Paula. La edad como un determinante de la empleabilidad. El desempleo en los mayores de 45 años. Pág. 16. CIPPEC. 2011.

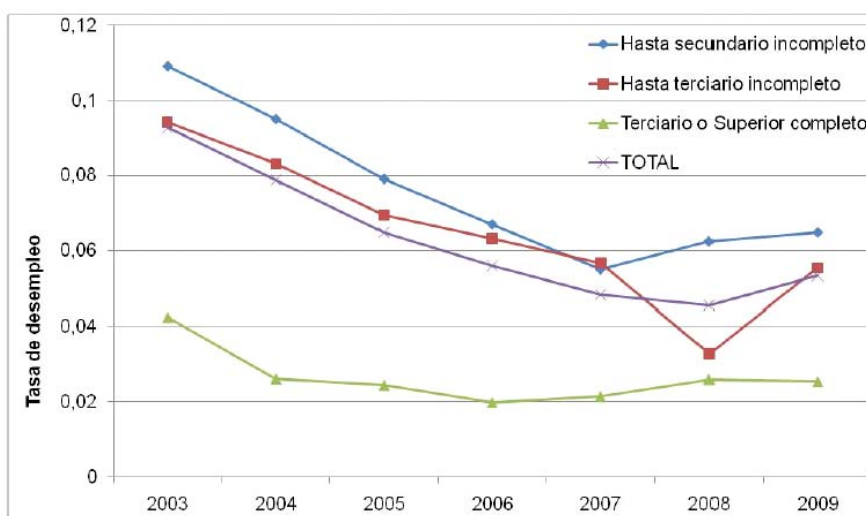


Gráfico Nro. 3: Evolución de la tasa de desempleo considerando el nivel educativo entre personas de 45 a 69 años de edad. Período 2003-2009

### 3. La sobrecalificación

El 20 % de los entrevistados al ser consultados sobre el tema expuso que en alguna de sus presentaciones a entrevistas laborales fue considerado como sobrecalificado, es decir que posee conocimientos, competencias y experiencias superiores al puesto o cargo al cual pretenden acceder.

La sobrecalificación está asociada a un mercado laboral en un momento dado y al tipo de empleo al que uno busque acceder. Normalmente en momentos de crisis la presentación de personal sobrecalificado para diferentes puestos de trabajo va a ser mayor. En este caso las personas buscan acceder a empleos que están por debajo de su nivel de competencias debido a la escasez de puestos de su jerarquía.

Una de las personas entrevistadas manifestó que al buscar su primer empleo, luego su retiro, se presentó como jefe de seguridad de un country. Durante la entrevista el postulante hizo referencia a la formación adquirida durante sus años de profesión, así como a los cargos que había desempeñado durante su carrera. De forma inmediata recibió la respuesta de que se encontraba sobrecalificado para dicho puesto y que debía postularse para puestos de mayor jerarquía.

Los expertos consideran que las empresas desconfían de una persona sobrecalificada debido a que dicha persona se mantendrá en el puesto por un tiempo más o menos limitado, hasta que encuentre un empleo acorde a su calificación. Por otro lado



un jefe o gerente puede tener temor a que la persona sobrecalificada aspire a removerlo del puesto tan pronto como pueda.

Volviendo al ejemplo citado anteriormente, relacionado con el postulante a la empresa de seguridad, podemos ver que existe una gran probabilidad de que la respuesta negativa de quien debía seleccionar haya respondido a los parámetros citados en el párrafo anterior. Podemos aventurar que el postulante tenía sobradas condiciones para cumplir acabadamente con las exigencias del puesto y tampoco presentaba objeciones en cuanto al salario, pero de todos modos no fue seleccionado.

Las empresas de seguridad, en general, son nichos buscados por el personal retirado de las fuerzas de fuerzas armadas y de seguridad, debido a ser un espacio más a fin a su carrera. Por ende en muchas de ellas los puestos de relevancia se encuentran ocupados por personas de similares calificaciones respecto de quienes se postulan a éstos, inferiores en la pirámide organizacional. Al presentarse una persona con las características citadas a puestos en las mencionadas organizaciones puede existir cierto miedo a ser desplazado con el tiempo.

## SECCIÓN II

### Cómo superar las adversidades que se presentan.

El militar alcanza la culminación de su carrera próximo a los 55 años, en razón de ello es conveniente que desarrolle sus relaciones sociales con años de anticipación. Para ello, es aconsejable orientar su formación en el desarrollo de posgrados y masters que lo orienten en la profesión deseada a futuro, le permitirán, por un lado desarrollar nuevos contactos en el ámbito privado, y por otro evidenciar en su currículum una constante actualización de sus conocimientos.

Concurrir a distintos seminarios sobre temas de interés puede ser otro lugar para relacionarse con el entorno en la búsqueda de contactos.

Si llegado el caso no se hubiese logrado una adecuada red de contactos al momento del retiro, los consultores recomiendan hacer un exhaustivo empleo de las redes sociales (especialmente de Linked-in) así como los diferentes portales de consultoras de RRHH.

Un aspecto de gran importancia es la adecuada confección del Currículum Vitae. Este es un aspecto relevante y por demás trillado en libros y artículos de consultores de recursos humanos.

De las entrevistas realizadas surge que, en algunos casos, el militar al momento de buscar su primer empleo, no domina el lenguaje empresarial necesario para una adecuada redacción del currículum, empleando lenguaje militar, que el consultor o responsable de recursos humanos no logra interpretar adecuadamente. Tal es el caso de: “Desempeñarse como Jefe de una Unidad de combate durante...”. Esta frase relativa a su experiencia debería estar redactada, por ejemplo, de esta manera: “Gestionar una organización de 350 personas...” Es importante, además, adaptar la redacción del currículum en función del puesto y organización a la cual se pretende acceder. De esta manera lo que se busca es darle un valor agregado a la edad en función de la experiencia, además de hacer entendible el currículum.

Otro aspecto de importancia en la redacción del currículum es que no deben detallarse todas las competencias con que uno cuenta, para evitar la sobrecalificación, sino aquello que sea necesario para aplicar al puesto al cual se quiere acceder. Esto obliga a remodelar el currículum en forma permanente y adaptarlo al puesto que se quiere postular.

Esto nos lleva a tener en cuenta que los aspectos remarcados en lo relativo a la confección del currículum también deben ser tenidos en cuenta al momento de presentarse a una entrevista.

Es importante en el planeamiento de la vida posterior a la situación de actividad evidenciar desarrollar competencias y conocimientos que al momento de confeccionar el currículum o de enfrentar una entrevista laboral permitan neutralizar las ideas preconcebidas relacionadas con la edad. Es decir manifestar flexibilidad para desarrollar nuevas tareas, las cuales pueden ser encontradas en la experiencia militar sin muchas dificultades debido al permanente cambio de roles que desempeña y la variedad de problemas a resolver.

Además no hay que olvidar la predisposición a manejar nuevas tecnologías, esto debería ser abordado con anterioridad al retiro y presentado como competencias al momento del primer empleo.

En las entrevistas de trabajo es posible encontrar reclutadores, inicialmente y, si la primer entrevista es sorteada con éxito, es muy posible que la siguiente sea con la persona de la cual depende el puesto a cubrir, la cual, puede ser una persona de menor edad que la del postulante. En tal caso hay que recordar que otro preconcepto de la edad que hay que disipar es el que relaciona la edad con los posibles problemas de autoridad. Mostrarse propenso a aceptar a un jefe sin importar la edad de éste, debe ser tenido muy en cuenta.

Para finalizar es conveniente remarcar que el generar un proyecto propio o microemprendimiento personal es un aspecto muy importante a tener en cuenta al acercarse

el retiro. Esto permite neutralizar algunos de los aspectos mencionados como problemas y además adquirir experiencia en gestión. Este método ha sido desarrollado por el 20% de los entrevistados al momento del retiro.

### CONCLUSIONES PARCIALES

Los obstáculos que los entrevistados manifestaron como más relevantes al momento de enfrentar el retiro han sido la falta de contactos, la edad y la sobrecalificación.

Los contactos deben ser desarrollados con anterioridad al retiro mediante la participación en talleres, seminarios o capacitaciones como masters o posgrados.

Deben emplearse al máximo las redes sociales y las páginas de empresas y consultoras.

La edad del Oficial de Estado Mayor al momento del retiro es para la mayor parte de las opiniones una debilidad al momento de postularse a un puesto. Este problema no sólo se vincula con la profesión militar sino con cualquier otra profesión.

Para la mayor parte de los reclutadores la edad genera preconceptos. Este perfil tiene ventajas y desventajas iniciales que hay que tratar de sortear, y potenciar las ventajas.

Las estadísticas del INDEC, relativa a desocupación, evidencian una baja tasa de desempleo en esa franja de edad y, en general, para personas de nivel educativo alto. Esto nos lleva a concluir que para el Oficial de Estado Mayor, que se encuentra entre los 50 y 60 años con un título de grado de Licenciado en Estrategia y Organización debe orientar su educación de posgrado hacia especializaciones que le permitan conducir o gerenciar organizaciones. Este nicho inicialmente le permitiría tener mayor expectativa de éxito.

Los puestos operativos o administrativos serán más difíciles de alcanzar debido a que frente a ellos deberá competir con generaciones más jóvenes, con expectativas de menores sueldos y en donde las organizaciones se orientan a buscar personal de menor experiencia. Tratar de aplicar para estos puestos expone al Oficial de Estado Mayor a ser considerado como sobrecalificado y quedar fuera de la selección.

De lo investigado surge como fundamental la adecuada redacción del currículum como herramienta para sopesar la edad y aplicar para los diferentes puestos y organizaciones. Esto implica que no debe confeccionarse un solo currículum, sino que el mismo se irá adaptando en su redacción a los requerimientos de los puestos para los que se busque aplicar.

Al momento de planificar el retiro, los proyectos relativos a gestionar el propio negocio, deben ser considerados. Estos exigirán al oficial cierta capacitación en función de los mismos. El desarrollo de los mismos permite evitar problemas como la edad, la falta de contactos y la sobrecalificación, aunque exigirán conocimiento del rubro en el que se desea incursionar para poder encararlos con éxito.

## CAPÍTULO III

### ¿Cómo ve un Head Hunter a un Oficial de Estado Mayor?

#### INTRODUCCIÓN

En el capítulo I establecimos en forma general cuales son las competencias con las que llega un Oficial de Estado Mayor al momento de su retiro. Las conclusiones obtenidas en ese capítulo surgieron del perfil determinado por la Escuela Superior de Guerra y de las opiniones de oficiales en situación de retiro surgidas de entrevistas personales.

En este capítulo lo que se pretende es definir la visión que los consultores y responsables de Recursos Humanos tienen del militar y Oficial de Estado Mayor Retirado. La misma permitirá por un lado orientar la capacitación individual del oficial previo al retiro para facilitar su inserción en el ámbito privado y a la vez efectuar una propuesta que podría ser considerada a nivel Institucional para colaborar con el oficial retirado.

#### SECCIÓN I

##### ¿Qué competencias ven los consultores de Recursos Humanos?

De las encuestas realizadas a gerentes y consultores de recursos humanos inicialmente surge una gran dispersión respecto de las competencias que ellos ven en los Oficiales de Estado Mayor Retirados.

La competencia observada en mayor porcentaje fue la competencia relativa a la capacidad de organización, con un 42%. A ella le sigue la capacidad de administrar bienes y personas con un 28.5%.

Las competencias restantes, manifestadas por los encuestados, fueron: conducción, coordinación, análisis, docencia, dirección, planificación, capacidad de trabajo, liderazgo, orden, moderador de grandes grupos de personas, flexibilidad para adoptar los objetivos de la organización, comprensión de la diversidad cultural del personal a cargo y metodología en la ejecución de cualquier actividad.

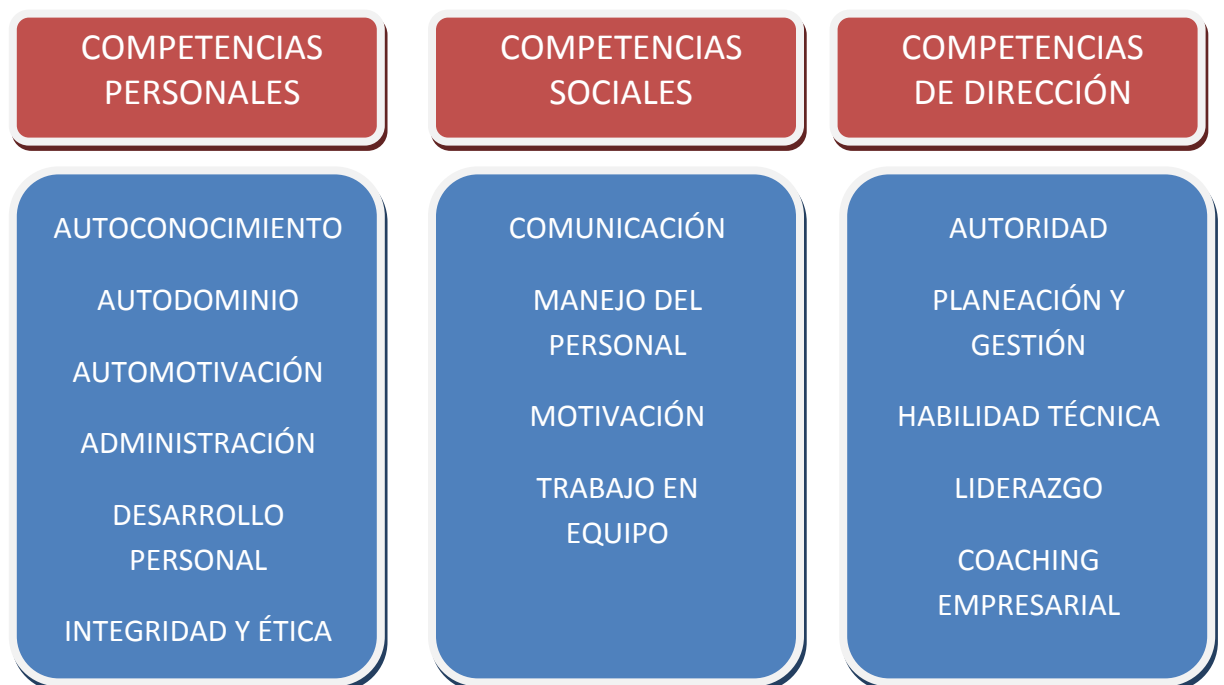
Es importante resaltar que sólo dos competencias tuvieron un valor relevante, quedando el resto de las mencionadas (15) en valores similares y muy bajos, consideración que puede deberse a las experiencias personales de los diferentes consultados en el trato con oficiales retirados (el 90% conoce personal retirado en el grado de coronel o teniente coronel) o por desconocimiento real de las competencias que proporciona la carrera militar

y la especialidad de Oficial de Estado Mayor y el título de grado de Licenciado en Estrategia y Organización. Esto último puede representar una desventaja al momento de la reinserción laboral. Éste es un aspecto en el cual el presente estudio no ha indagado y que podría ser un aspecto a considerar en futuros estudios.

Es de destacar que, aunque los resultados han tenido gran dispersión, todas las respuestas responden a competencias que tienen relación con el perfil del militar Oficial de Estado Mayor establecido en el Capítulo I. Pero, por otra parte no permiten relacionar al oficial con ningún rubro o área determinada para enfocar la búsqueda laboral.

En el Capítulo II se arribó a la conclusión de que una persona que se encuentra entre los 45 y 55 años de edad y con la capacitación universitaria con que cuenta un Oficial de Estado Mayor debería tener mayores perspectivas de éxito si se postula a cargos gerenciales o de conducción que a cargos operativos. Pero ¿son las competencias que los consultores adjudican desde su visión personal acordes al perfil de competencias que debe tener un gerente?

Los especialistas en general consideran que un gerente debe tener tres bloques de competencias, a saber: competencias personales, sociales y de dirección. Éstas deben estar reforzadas por otras competencias adicionales.<sup>12</sup>



<sup>12</sup> www.degerencia.com. 2013. Noé Chávez Hernández. “Una aproximación a las competencias gerenciales elementales”. 15 Julio 2013.

## OTRAS COMPETENCIAS

### HABILIDADES CONCEPTUALES

#### ACCIÓN ESTRATÉGICA

#### MULTICULTURAL

Las competencias personales son consideradas como fundamentales, siendo la base para lograr el desarrollo de los demás grupos de competencias. Dentro de este grupo, la competencia definida como “Autoconocimiento” hace referencia a que el gerente debe analizarse a sí mismo para identificar sus potencialidades y vulnerabilidades, para poder gerenciar de mejor manera.

El “Autodominio” está relacionado con el control de los impulsos y emociones propias. Esta competencia permite mantener un clima laboral conveniente, facilitando el desarrollo de las relaciones humanas y evitando los conflictos interpersonales en el grupo de trabajo que afecten el trabajo en equipo.

La “Automotivación” está relacionada con la inspiración personal que lo impulsa a desarrollar el máximo esfuerzo en su trabajo diario.

La “Autoadministración” hace referencia a balancear los tiempos en su vida para atender adecuadamente su vida laboral como personal así como la administración de los recursos necesarios.

El “Desarrollo personal”, se vincula con la vocación a la formación permanente que mantengan actualizados los conocimientos del gerente.

Por último, la “Integridad y Ética” al ser aspectos de amplio conocimiento, no requieren mayores explicaciones.

Las competencias de tipo social facilitan una mejor interacción hacia pares, subordinados y superiores. Contribuyen a lograr un ambiente cordial y facilitan el desempeño del grupo de trabajo. Dentro de este grupo encontramos a la comunicación. Esta competencia se relaciona a la habilidad de recibir información, y transmitir adecuadamente la misma. Es muy importante para coordinar actividades.

Otra de las competencias que comprende este grupo es el manejo del personal. Esta competencia requiere experiencia en el trato ya que no existen soluciones doctrinarias para conducirse en este aspecto que tiene un sinnúmero de posibilidades. Se puede decir que requiere inteligencia emocional y empatía para su logro.

La motivación es un aspecto fundamental de cualquier líder. Y se centra en que la persona ponga lo mejor de sí para el logro de los objetivos de la organización mediante la adecuada aplicación de estímulos por parte del líder.

La última de las competencias que componen este grupo es la competencia de trabajo en equipo. Esta competencia busca involucrar a las personas con que se tiene contacto; integrarla hacia el logro de un fin en común. Implica que el grupo trabaje coordinado y cohesionado.

Las competencias de dirección están directamente relacionadas con las tareas propias del gerente. Dentro de ellas se puede encontrar a la autoridad. La autoridad es inherente al puesto que se ocupa. Mediante ella se permite tomar decisiones y asignar tareas y responsabilidades.

La planeación y gestión, permite analizar adecuadamente los problemas que se presentan. Identificar el problema y seleccionar el camino adecuado hacia la solución del mismo, mediante el adecuado establecimiento de objetivos y la elaboración de planes. Esta competencia engloba el control y monitoreo de ese plan.

La habilidad técnica está relacionada con el conocimiento del trabajo que se desarrolla en relación a las actividades específicas de la empresa. Este conocimiento engloba procesos, actividades y técnicas y permite tomar adecuadas decisiones y supervisar actividades adecuadamente.

El liderazgo es considerado una competencia fundamental para un gerente. Esta competencia permite encauzar al grupo humano en el camino de un objetivo común. Conlleva en sí muchas otras competencias que permiten guiar al equipo en la búsqueda del éxito.

El coaching empresarial es la capacidad de orientar, guiar e impulsar al logro de los objetivos a los colaboradores. Busca mejorar las competencias de las personas que trabajan en el equipo.

Las “otras competencias” que refuerzan a las personales, sociales y de dirección son: las habilidades conceptuales. Esta competencia es definida por la Licenciada y Magister Noé Chávez Hernández como:



*“La necesidad de visualizar una actuación estratégica contemplando a la organización como un todo, donde las situaciones, tendencias, cambios y escenarios de trabajo, requieren habilidades para coordinar tareas y procedimientos que ayuden a enfrentar las situaciones que surjan en el entorno.”<sup>13</sup>*

Dentro de “otras competencias” también se puede encontrar a la “Acción estratégica”. Citando nuevamente a la autora anterior, la misma define a esta competencia como:

*“Induce a emprender acciones importantes que permitan desempeñarse eficientemente para solucionar los problemas y situaciones generados por los cambios del entorno. El valor de esta competencia radica en estar informado para saber anticipar tendencias y prepararse para las necesidades futuras que puedan emerger”<sup>14</sup>*

Por último y para completar las competencias con que debe contar un gerente, se suma la Competencia Multicultural. La Licenciada Chávez Hernández se refiere a ella como una necesidad de

*“...desarrollar actitudes y habilidades adecuadas para traducir el conocimiento de cuestiones culturales, económicas, políticas y sociales presentadas en diferentes lugares, a unas actitudes y habilidades adecuadas para traducir el conocimiento de cuestiones culturales, económicas, políticas y sociales presentadas en diferentes lugares, a una sensible actuación y adaptación con las personas que tengan otros orígenes, a fin de mantener un desempeño efectivo de las actividades en las que se vean involucrados.”<sup>15</sup>*

Establecidas las competencias que debe poseer un gerente, el siguiente paso será comparar las mismas con las respuestas de los consultores de recursos humanos encuestados sobre el perfil del Oficial de Estado Mayor al momento del retiro, para responder la pregunta surgida en párrafos anteriores.

Las respuestas de las especialistas en Recursos Humanos, no hicieron referencia a las competencias de tipo personal que debe tener el Oficial de Estado Mayor, sino que se enfocaron en las competencias sociales y de dirección, las cuales son las que se pueden

---

<sup>13</sup> Ibidem

<sup>14</sup> Ibidem.

<sup>15</sup> Ibidem.

asociar al perfil propio de una profesión. Las competencias individuales son independientes de cada persona y por ende son de gran generalidad.

En el cuadro, que se detalla a continuación, es posible visualizar nuevamente las competencias que arrojaron las encuestas, esta vez ordenadas por grupo.



El cuadro muestra en cursiva - negrita las competencias necesarias en un gerente y en letra imprenta normal las establecidas por las encuestas relativas a los Oficiales de Estado Mayor. Como podemos ver muchas competencias señaladas en éste, tiene coincidencias con las que debe poseer un gerente.

La competencia relativa a la “Organización”, que de acuerdo a la explotación de las encuestas fue la de mayor porcentaje, es considerada por Peter Drucker como fundamental para un gerente, junto con el planeamiento, la medición y la integración.<sup>16</sup>

La que podría presentar mayores dificultades al momento de ser seleccionado, es la relativa a las habilidades técnicas requeridas para desempeñar el puesto. Por ejemplo puede

<sup>16</sup> Drucker, P. La Gerencia. Buenos Aires: El Ateneo. 2002

representar un requerimiento excluyente para una organización que busca cubrir el puesto de gerente de proyecto que el postulante sea ingeniero con varios años de experiencia en dicha posición.

Es por ello que al momento de realizar la entrevista, los encuestados fueron consultados sobre el rubro o sector donde el oficial retirado puede tener mayores perspectivas de éxito, aspecto que será determinado en la Sección 3.

Además es conveniente analizar las posibles vulnerabilidades que pueden afectar el acceder a este puesto jerárquico, como se verá en la Sección 2.

## SECCIÓN II

### ¿Qué vulnerabilidades perciben los Head Hunter en el OEMR?

Dos vulnerabilidades fueron las más mencionadas en las encuestas. La primera de ellas fue la “Edad” con un 57%. Este problema fue tratado en el capítulo anterior y coincide con lo enunciado por los oficiales retirados y con la visión de los consultores de Recursos Humanos.

El otro aspecto es la “Falta de Flexibilidad” con un 42,8%. Esta característica no fue directamente relacionada con la carrera militar por los responsables de Recursos Humanos, sino que la asociaron en todos los casos a la edad. Este aspecto se ha visto también en el capítulo número dos.

Se considera que a mayor edad menor es la flexibilidad, esto quiere decir que las personas de mayor edad están menos dispuestas al cambio. Como se expresó anteriormente, éste es un concepto genérico que no se asocia en forma directa a la carrera militar, por lo tanto hay que tratar de disiparlo durante la entrevista o en el currículum.

Luego, aparece otro aspecto que ronda un 14 %: “Prejuicio hacia la profesión militar.” Este aspecto fue mencionado debido a que en muchos casos se asignan competencias o falta de ellas a un postulante de profesión militar, surgidas de la imagen que tiene el consultor de la carrera militar. Esto puede estar en directa relación con lo enunciado por un consultor sobre la “falta de un anclaje a una carrera de base”. Esto quiere decir que la Licenciatura en Estrategia y Organización, así como el título de Oficial de Estado Mayor no es conocido por quienes deben seleccionar, como sucede con las carreras más convencionales. Al Oficial de Estado Mayor y Licenciado en Estrategia y Organización no se lo percibe como asociado a una especialidad fuera de lo militar. Relacionado esto a las competencias con

que debe contar un gerente, tema tratado en la sección anterior, el anclaje a una carrera de base se relaciona con las habilidades técnicas. Este aspecto, como ya se ha dicho, puede representar una dificultad difícil de salvar si se pretende acceder a puestos sobre los que no somos considerados como aptos por los reclutadores de Recursos Humanos.

Otro aspecto destacable con un 14% es la visión que se tiene de que “El militar tiene un manejo de personal rígido”. En relación a esto uno de los encuestados manifestó “conducir la empresa como un regimiento”. Este aspecto surgido también del prejuicio basado en el concepto de la aplicación del comando es difícil de desterrar. Como contrapartida hay que apelar al concepto de “Liderazgo” en la conducción, tanto en el currículum como en la entrevista.

La “Falta de visión de negocio”, aunque no fue establecido por la mayoría de los entrevistados, se considera importante debido a que Martha Alicia Alles en su libro Dirección Estratégica de Recursos Humanos - Gestión por competencias, considera a la “Visión de Negocios” como una competencia que debe poseer un CEO en el siglo XXI<sup>17</sup>. La Magister Julia Prats y Remei Agulles definen esta competencia como la “*Habilidad especial para reconocer y explotar oportunidades que afectan a la competitividad y la efectividad del negocio*”<sup>18</sup>.

Esta competencia puede relacionarse con la diferenciación que hace Peter Drucker entre un gerente y un administrador, según la cual el gerente estructura su organización en función del “negocio”, concepto relacionado con la empresa privada; mientras que el administrador se relaciona con organizaciones subsidiadas o que no son autosuficientes (ONG, Fundaciones educativas, etc). El objetivo del administrador no está vinculado con la obtención de resultados económicos, mientras que sí lo está el gerente. El administrador en su rendición de cuentas puede mostrar un saldo cero en relación al presupuesto que se le ha asignado sin obligación de presentar beneficios económicos, no ha si el gerente. Desde esta perspectiva, el militar es capacitado como un administrador de una organización estatal y no como un gerente orientado a la obtención de ganancias económicas.

### SECCIÓN III

---

<sup>17</sup> Marta A. Alles. Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Editorial Granica. Pág. 370. Ed. 2000

<sup>18</sup> Julia Prats. Remei Agulles. Algo más que intuición para los negocios. Competencias que todo emprendedor debería desarrollar. Documento de Investigación DI-765. Universidad de Navarra. Septiembre de 2008.

### Cargos y rubros para los que consideran más apto al Oficial de Estado Mayor retirado.

El 71 % de las respuestas perfilan al Oficial de Estado Mayor Retirado para el gerenciamiento de empresas de seguridad. Le sigue con un 57% el área logística, y con un 28% la gerencia de operaciones (sin especificar de qué tipo), la docencia y la asesoría de gerencia general.

Como se puede observar, el militar es, en general, asociado al rubro de la seguridad ya que se considera como más relacionado con las funciones de las fuerzas armadas. Este dato es percibido por cualquier militar. El dato más significativo es la relación con la logística y la asesoría con la gerencia.

Estos perfiles señalados por las encuestas pueden ser tenidos en cuenta al momento de enfocar de enfocar los títulos de posgrado próximo al retiro.

Es menester aclarar, además, que aunque todos los encuestados dieron su opinión general sobre el tema, algunos de ellos hicieron la salvedad de que requerían una entrevista para establecer en forma definitiva el perfil de cada persona.

En el caso de la seguridad, la Universidad Católica de la Plata en su página web considera que el egresado de la Licenciatura en Seguridad estará capacitado para:

- ✓ *“Analizar y replantear problemas de seguridad y defensa nacional, con intervenciones en la interpretación de temas de inteligencia, criminalística, criminología y protección y seguridad industrial.*
- ✓ *Aplicar metodologías de investigación y abordar con idoneidad situacionales de seguridad de complejidad variada.*
- ✓ *Integrar, como analista, estados mayores y/o conducir equipos de trabajo en los campos de la defensa, la seguridad, la inteligencia de Estado y en las empresas y organizaciones privadas.*
- ✓ *Asistir en la seguridad y protección de personas y bienes, en las áreas de su incumbencia o especialización.*
- ✓ *Elaborar, dirigir, ejecutar, coordinar, supervisar, controlar y evaluar organizaciones, planes, programas de estudios y diseños de sistemas de seguridad.*
- ✓ *Asistir en la concepción y ejecución de políticas de comunicación respecto de la prevención y detección del delito.*

- ✓ *Asistir en políticas penitenciarias.*
- ✓ *Dirigir y/o participar en equipos multidisciplinarios vinculados con la criminología, la criminalística, la defensa y la inteligencia.*
- ✓ *Asesorar en equipos técnicos del Parlamento y en comisiones de legislación, en temas afines a sus incumbencias.*
- ✓ *Elaborar proyectos de factibilidad técnico- económicos para empresas de seguridad privada.*
- ✓ *Asesorar en general respecto de temas vinculados a la organización empresarial de la seguridad privada; inspecciones de seguridad; estudios de contrainteligencia; arbitrajes, pericias y tasaciones; planes de estudios de cuerpos policiales y de vigilancia privada; prevención del delito y protección de personas, instalaciones, bienes y empresas; consultorías integradas en temas de seguridad.”<sup>19</sup>*

Luego de analizar los campos de acción donde se puede desempeñar un Licenciado en Seguridad, es posible hallar muchas similitudes con las competencias que ha adquirido el Militar y Licenciado en Estrategia y Organización durante el desarrollo de su carrera. Esto, de algún modo, ratifica la idoneidad técnica observada por los consultados. Pero, de todos modos, si el Oficial de Estado Mayor desea perfilar su desarrollo de carrera hacia ese ámbito, una vez retirado, no puede dejar de capacitarse. La capacitación es un aspecto que debe ser permanente conforme a lo observado en los capítulos anteriores, ya que existe la posibilidad de que el responsable de la selección de personal de una empresa de seguridad pueda considerar que al militar le falte formación en criminalística, lo cual fundamenta aún más la formación en la materia, brindando mayores perspectivas de éxito.

Relacionado con el campo de la Logística, es conveniente inicialmente, establecer la diferencia existente entre el concepto de “Logística” en el ámbito militar argentino y el que se le atribuye en el ámbito privado. La doctrina militar argentina engloba en este concepto la administración de recursos humanos y materiales. La logística desde el punto de vista del ámbito privado es "el movimiento de los bienes correctos en la cantidad adecuada hacia el lugar correcto en el momento apropiado"<sup>20</sup>. Como se puede observar, el concepto vinculado

---

<sup>19</sup> [www.ucaip.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=175&Itemid=193](http://www.ucaip.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=175&Itemid=193). 30 de Julio de 2013.

<sup>20</sup> Franklin B. Enrique. Organización de Empresas, Segunda Edición. Mc Graw Hill, 2004, Pág. 362.

a la Administración empresarial hace referencia solo a “bienes” dejando la administración de recursos humanos fuera de este concepto.

La Universidad del Centro de la Provincia de Buenos Aires proporciona un perfil del Licenciado en Logística Integral, el cual se enuncia a continuación:

*“ El Licenciado en Logística Integral tendrá una formación académica y técnica que le permitirá, asumiendo un compromiso ético y de responsabilidad social en el ejercicio de su profesión, aplicar conceptos y capacidades para desempeñarse en el campo de conocimientos concernientes a:*

- ✓ *Analizar, orientar y definir la cadena logística en los sectores industriales, de distribución y de servicios.*
- ✓ *Diseñar, implantar nuevos sistemas y gestionar integralmente, aplicando y adaptando las nuevas tecnologías, las relaciones logísticas entre proveedores, empresas, operadores logísticos, clientes y consumidores finales.*
- ✓ *Asesorar y asistir, desde un enfoque técnico de la temática, en la definición de la estructura y la fijación de las estrategias organizacionales.*
- ✓ *Gestionar la logística de forma integrada.*
- ✓ *Desarrollar habilidades directivas de relación que propicien la cooperación y trabajo en equipo, y aportar herramientas útiles para una mejor gestión del tiempo y la organización del trabajo en el área de logística.*
- ✓ *Planificar y dirigir los procesos de definición, desarrollo e implementación de los sistemas actuales que definen la competitividad logística del territorio, ya sea en el ámbito macro relacionado con el comercio transfronteras (Logística del Comercio Exterior) como en el micro, relacionado con el contexto urbano (Logística Urbana).”<sup>21</sup>*

Este perfil nos permite concluir que existen ciertas competencias comunes con las obtenidas por el OEM, como es el caso de los tres últimos puntos relacionados con: la dirección, planificación, e implementación de sistemas. Otras capacidades mencionadas requieren una capacitación adicional que debe adquirir el OEM, por ejemplo para

---

<sup>21</sup> [www.unicen.edu.ar/content/licenciatura-en-log%C3%ADstica-integral-se-dicta-en-la-unid-de-ens-univ-quequen](http://www.unicen.edu.ar/content/licenciatura-en-log%C3%ADstica-integral-se-dicta-en-la-unid-de-ens-univ-quequen). 28 de Julio de 2013.

*“analizar, orientar y definir la cadena logística en los sectores industriales, de distribución y de servicio” como también para “diseñar, implantar nuevos sistemas y gestionar integralmente, aplicando y adaptando las nuevas tecnologías, las relaciones logísticas entre proveedores, empresas, operadores logísticos, clientes y consumidores finales”, se requiere tener conocimientos particulares de esos ámbitos, como de análisis de costos, más aún si se busca aplicar para una gerencia, cargo que requerirá además de capacitación un importante background en ese campo. La magnitud de la organización tendrá también directa relación con este aspecto porque una gerencia de una empresa transnacional requerirá aún mayores conocimientos como por ejemplo cierto dominio de comercio exterior o legislación internacional.*

Otra consideración importante es que OEM debe tener que poder plasmar en su curriculum experiencia dentro del ámbito del Ejército que se relacione propiamente con el Campo de la Logística para poder aplicar un cargo gerencial. Si observamos las ofertas de empleo de cualquier cargo jerárquico, en cualquier periódico o página web de consultores, tienen como requisito excluyente la “Experiencia mínima en el puesto” de una cierta cantidad de años. Como conclusión, sería dificultoso aplicar a una gerencia logística partiendo de la edad con que cuenta el OEMR y disponiendo solo de capacitación si no se dispone de cierto grado de experiencia en el ejército.

### CONCLUSIONES PARCIALES

De lo analizado en este capítulo surgen como conclusiones que:

1. Las competencias que más resaltan a la vista de los consultores de Recursos Humanos son: la capacidad de organización y en segundo plano la de administrar bienes y servicios.
2. Existe una marcada dispersión en relación a la identificación de otras competencias relacionadas con el perfil del militar del oficial retirado. Lo cual requiere una investigación al respecto para identificar las causas.
3. Las vulnerabilidades más observadas han sido la edad y otra relacionada a esta, como es la falta de flexibilidad. Estas son desventajas, en general, propias de cualquier persona que desea cambiar de profesión sin importar cuál sea su formación de base.
4. Los campos y/o cargos con mayor vinculación a la formación del oficial de estado mayor han sido: la gerencia y gestión de empresas de seguridad, la gerencia o gestión de empresas logísticas y la gerencia de operaciones.



5. La aspiración a empleos en los campos y puestos antes mencionados requieren de todos modos capacitación adicional y cierto grado de experiencia comprobable.

## CONCLUSIONES FINALES

Al analizar los capítulos 1 y 3 en relación a las competencias que posee el Oficial de Estado Mayor al momento del retiro, existe cierta compatibilidad en las competencias que busca desarrollar el perfil de la carrera, la visión de los oficiales retirados y la visión de los consultores de recursos. La variación se da en la competencia con mayor porcentaje de evidencia entre los encuestados, mientras para los oficiales retirados que se desempeñan en el ámbito privado la de mayor relevancia ha sido el análisis y apreciación de situaciones y en segundo plano el planeamiento; los seleccionadores de Recursos Humanos ven que la competencia de mayor preeminencia es la organizar.

Esta competencia ha quedado en tercer lugar de selección desde la óptica de los oficiales retirados.

En relación a este dato es importante resaltar que los especialistas en recursos humanos han tomado como segunda competencia la administración de bienes y servicios, aspecto no mencionado por los Oficiales de Estado Mayor consultados. Las demás competencias seleccionadas por estos marcan una gran dispersión y se presentan en un porcentaje muy bajo. En relación a esto podemos concluir que falta un adecuado conocimiento en el ámbito empresarial de las competencias que posee un Oficial de Estado Mayor y no hay una idea clara del alcance del título de Licenciado en Estrategia y Organización, aspecto que podría ir en detrimento de las posibilidades de empleabilidad futura.

Con respecto a las posibilidades de inserción laboral, al momento de buscar el primer empleo en el ámbito privado, el oficial puede encontrar dificultades para acceder a éste. Una causa de este problema puede surgir por no haber desarrollado y mantenido una red de contactos, simultáneamente con su tarea en el ámbito militar, que le dé acceso a oportunidades, en ocasión de retirarse. Ésta es la primera reflexión que debe tomar en cuenta el Oficial de Estado Mayor en actividad, en relación con esta investigación. El desarrollo de una red de contactos no es algo que se puede lograr de un día para el otro. Los medios para lograrlo son: la participación en cursos, seminarios, masters y las propias relaciones que la persona desarrolla con la comunidad durante su trayectoria militar.

En caso de no haberlos desarrollado oportunamente, los especialistas indican que deberá apelar a las redes sociales laborales, como *linked in*, así como portales de consultoras de recursos humanos, aspecto que puede dilatar los tiempos para acceder al empleo.

La segunda gran limitación determinada por el 20% de los oficiales retirados empleados en el ámbito empresarial, y un 57% de los consultores de Recursos Humanos, es la edad. Los consultores vinculan la edad con diferentes características como la falta de

flexibilidad, en primer término, le siguen luego: la desactualización de los conocimientos, la reticencia al cambio, la falta de ambición de progreso.

Para enfrentar este problema (la edad) y la sobrecalificación (tercer obstáculo manifestado solo por 20% de los oficiales retirados), el siguiente recurso a apelar, ante la falta de contactos, es el diseño del currículum. El mismo debe evidenciar las competencias requeridas para el puesto al que uno se postula. En su redacción se debe buscar neutralizar las vulnerabilidades manifestadas por los entendidos en el ámbito de los recursos humanos, vinculadas con la edad, la falta de flexibilidad, etc.; apelando a aspectos reales de la experiencia personal y evidenciando una propensión a la permanente capacitación y actualización de los conocimientos.

En este aspecto es conveniente recalcar que para tener mayores oportunidades el currículum debe adecuarse al puesto a que el individuo se postula, evitando emplear vocabulario militar de difícil comprensión en el ámbito empresarial. Además no olvidarse de evidenciar las potencialidades que ellos ven (capacidad de organización, análisis, etc.) como competencias diferenciadoras.

En relación a las formas de inserción que le proporcionan las mayores perspectivas de éxito al Oficial de Estado Mayor en el ámbito privado, conforme a la visión de los especialista en Recursos Humanos, se vinculan con el campo de la seguridad en primer término, en segunda instancia la logística; y en tercer escalón el operativo pero en la posición gerencial o de dirección. Esto implica que la capacitación, que se debe desarrollar con anterioridad al retiro debe ser enfocada en esas disciplinas, mediante posgrados, especializaciones y masters que complementen la formación militar y que otorguen una visión más orientada al negocio que a su vez demuestre formación en el área y actualización de los conocimientos. Recordemos que un consultor manifestó que un problema del militar es la falta de visión de negocio. La sola experiencia militar en estos ámbitos puede no alcanzar para postularse a un puesto, incluso si uno trata de aplicar para puestos de seguridad.

Con respecto a la posición en la empresa, y en directa relación con las disciplinas planteadas en el párrafo anterior, es recomendable orientarse a la dirección o a la gerencia. Estos puestos dentro de la organización, son acordes con la edad del Oficial de Estado Mayor al momento de retirarse, con su nivel de capacitación y experiencia y con las competencias que posee. El tratar de insertarse en puestos de menor jerarquía, como ya hemos visto, puede ser más dificultoso.

No hay que olvidar las ventajas que siempre ofrece el desarrollo de proyectos independientes, donde pueden superar algunos de los problemas planteados para insertarse pero para sostenerse puede requerir, de todos modos, capacitación adicional.

## BIBLIOGRAFÍA

### 1. Documentos:

- Anexo 5 (Proyecto Curricular de la Licenciatura en Estrategia y Organización) AL PROYECTO CURRICULAR DE LA ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA (2009 / 2013)
- Dborkin Daniela. Díaz Langou Gala. Forteza Paula. La edad como un determinante de la empleabilidad. El desempleo en los mayores de 45 años. CIPPEC. 2011.

### 2. Libros y artículos

- Pereda, S., Berrocal, F. y López, M. (2002). Gestión de recursos humanos por competencias y Gestión del Conocimiento. *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*
- Zayas Agüero Pedro. Las competencias una visión teórico-metodológica. Pág. 1-18.
- Segunda Asamblea Mundial sobre el Envejecimiento - Declaración Política y Plan de Acción Internacional de Madrid sobre el Envejecimiento, Art. 10. ONU – 2002.
- Noé Chávez Hernández. Una aproximación a las competencias gerenciales elementales. <http://www.degerencia.com>. 2013
- Drucker, P. La Gerencia. Buenos Aires: El Ateneo. 2002
- Marta A. Alles. Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Editorial Granica. Pág. 370. Ed. 2000
- Franklin B. Enrique. Organización de Empresas, Segunda Edición. Mc Graw Hill, 2004.

### 3. Recursos Electrónicos

- Página web de la Dirección General de Bienestar: [www.bienestar.mil.ar/sacle](http://www.bienestar.mil.ar/sacle). 06 de mayo de 2013.
- Página web: El primer empleo: [www.elprimerempleo.com/buscar-trabajo.php](http://www.elprimerempleo.com/buscar-trabajo.php) de 16 de Julio de 2013

- Página web de la Universidad Católica de La Plata:  
[www.ucafp.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=175&Itemid=193](http://www.ucafp.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=175&Itemid=193)

#### 4. Entrevistas

- Coronel (R) Guillermo Prieto. 28 de Mayo de 2013.
- Coronel (R) Eduardo Elgue. 27 de Mayo de 2013.
- Coronel (R) (VGM) Guillermo Cerruti. 07 de Junio de 2013.
- Coronel (R) Fernando Gómez Berón. 07 de Junio de 2013.
- Coronel (R) (VGM) Roberto Ángel Galeano, 09 de Junio de 2013.
- Coronel (R) Hermenegildo Barbosa. 13 de Junio 2013.
- Coronel (R) Roberto Osvaldo Ferrer. 13 de Junio 2013.
- Coronel (R) Guillermo Alejandro Saá. 25 de Junio de 2013.
- Coronel (R) Roberto Osvaldo Ferrer. 25 de Junio de 2013.
- Coronel (R) Jorge Guillermo Villarreal. 04 de Julio de 2013.
- Coronel (R) Portillo. 05 de Julio de 2013.
- Teniente Coronel (R) Luis Alberto Cattaneo. 8 de Julio de 2013.
- Magister Mirta Domínguez. 27 de Junio de 2013.
- Magister Hernán Ariel González Matteo. 29 de Junio de 2013.
- Licenciado Fernando Gómez. 01 de Julio de 2013.
- Licenciado Daumas Gabriel. 27 de Junio de 2013.
- Licenciado Pablo Barra. 29 de Mayo de 2013.
- Dr. Guillermo Ceballos Serra. 23 de Julio de 2013.
- Contador Luis García. 26 de Junio de 2013.