

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA



**FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA - FAEDIS
ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA**

TRABAJO DE GRADO

**“COMPETENCIAS DE ACCIÓN PROFESIONAL: COMO APLICARLAS
PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE COMANDANTES DE
DISTRITO Y COMANDANTES DE ZONA DE LA JEFATURA DE
RECLUTAMIENTO DEL EJERCITO NACIONAL.”**

Presentado por:

LUIS ANTONIO GUERRERO AGREDA

CÓDIGO D5200368

BOGOTÁ., D.C. COLOMBIA

Abril de 2016

COMPETENCIAS DE ACCIÓN PROFESIONAL: COMO APLICARLAS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE COMANDANTES DE DISTRITO Y COMANDANTES DE ZONA DE LA JEFATURA DE RECLUTAMIENTO DEL EJERCITO NACIONAL.

Luis Antonio Guerrero Agreda, Universidad Militar Nueva Granada

RESUMEN

El problema de investigación de mercados que se presenta en este proyecto se argumenta en la necesidad que tiene la Jefatura de Reclutamiento del Ejército Nacional de contar con personal idóneo y con las competencias necesarias para que se desempeñen como Comandantes de Distritos y Zonas de todo el país, por lo que se requiere de la aplicación de un adecuado proceso de selección acordes a las necesidades de la misión institucional para atender los requerimientos de la ciudadanía en temas relacionados con lo establecido por la ley 48 de 1993, y que le permitan garantizar un excelente servicio, con una planeación y organización de alta calidad.

Todo bajo el fundamento de determinar las herramientas de la gerencia de recursos humanos para los procesos de selección de personal, y así generar alternativas para contribuir a la proyección que tienen las Fuerzas Militares y más en concreto el Ejército en la construcción de un país en un Post Conflicto Armado.

PALABRAS CLAVES: Competencias de acción profesional, Comandante, Reclutamiento, pos conflicto, transformación, proceso de selección, perfil de cargo, evaluación, proyección, cultura organizacional, calidad

PROFESSIONAL COMPETENCE OF ACTION AND ITS APPLICATION FOR SELECTION OF COMMANDERS AREAS OF DISTRICTS AND RECRUITMENT NATIONAL ARMY.

ABSTRACT

The problem of market research presented in this project argues the need for the Headquarters Recruiting National Army have qualified staff with the necessary skills to perform as Commanders Districts and Zones nationwide , so it requires the implementation of an appropriate selection process according to the needs of the institutional mission to meet the requirements of the public on issues related to the provisions of law 48 of 1993, and that to guarantee an excellent service planning and organization with high quality.

Everything under the foundation to determine the tools of human resource management for the processes of recruitment, and generate alternatives to contribute to the projection with the military and forces specifically the Army in building a country in a post Armed Conflict.

JEL: L1, J2, M1, L2

KEYWORDS: Powers of professional action, Commander, Recruiting, post-conflict, transformation, selection process, profile position, evaluation, planning, organizational culture, quality.

INTRODUCCIÓN

En el entorno laboral actual se produce una profunda transformación que comporta nuevas exigencias profesionales a los trabajadores. Ya no basta con poseer habilidades y destrezas, también se debe saber resolver problemas de forma autónoma e implicarse en el propio puesto de trabajo. Estas nuevas demandas tienden a definirse en términos de competencia de acción profesional (Green, 1998)

La competencia de los profesionales ya no radica simplemente en la destreza operativa, traducida en gesto sin movimientos. La nueva cualificación implica la necesidad de juzgar, decidir, e intervenir ante lo nuevo, ante lo imprevisto. Señala al respecto Delcourt, (1997, 1999) como cambios substanciales en la mano de obra:

- La exigencia de comprensión del proceso completo del trabajo y la participación en la concepción del proyecto frente a objetivos preestablecidos y la comprensión limitada del proceso global del trabajo.
- El predominio de niveles crecientes de responsabilidad y autonomía frente al predominio de cadencias de trabajo rígidamente predeterminadas.
- Aparición de contenidos no divisibles en tareas discretas frente a contenidos fácilmente divisibles en tareas elementales y rutinarias.
- La necesidad del control del proceso frente al tradicional control del producto, que requiere adaptación a nuevas tecnologías y capacidad de resolución de problemas.

La Competencia de Acción profesional es un saber combinado. Cada acción profesional es el producto de una combinación de recursos. Para construir sus competencias, el profesional utiliza un doble equipamiento: el equipamiento incorporado a su persona (saberes, saber hacer, cualidades, experiencia,...) y equipamiento de sus experiencias (medios, red relacional, red de información). (Le Boterf; 1997)

También se define la Competencia de Acción Profesional como la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizandolos conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal habilidad supone, y como el conjunto de capacidades para realizar roles y desarrollar situaciones de trabajo a los niveles requeridos en el empleo. Se expresa mediante las realizaciones profesionales y el dominio profesional de las mismas. Según Sarasola (2000) competencia de acción profesional sería la puesta en práctica del conjunto de conocimientos, procedimientos, actitudes y capacidades que una persona posee y son necesarias para:

- Hacer frente de forma efectiva con el nivel y calidad de desempeño requeridos a las tareas que demanda una profesión en un determinado puesto de trabajo.
- Resolver los problemas que surjan de forma autónoma y creativa
- Colaborar en la organización del trabajo y con su entorno socio laboral”

Queda implícita la importancia del contexto en la definición, adquisición y realización de la competencia. Es decir, la competencia sólo puede ser expresada a través de prácticas sociales contextualmente definidas y está relacionada con las reglas tácitas y expectativas derivadas del contexto.

La competencia comporta todo un conjunto de conocimientos, procedimientos, actitudes y capacidades que son personales y se complementan entre sí; de manera que el individuo para actuar con eficacia frente a las situaciones profesionales debe “saber”, “saber hacer”, “saber estar” y “saber ser”. Streumer, 1998).

El desarrollo de la gestión por competencias se ha permeado y extendido en el ámbito organizacional para dar respuesta en los procesos de selección de personal a interrogantes como Sabe hacer el trabajo?, puede hacer el trabajo?, puede aprender?, puede mejorar?, quiere hacer el trabajo?. La metodología para llegar a realizar procesos eficaces en la selección de personal iniciaría en el momento en el que la empresa tenga definidas las competencias que para cada cargo o grupo de cargos haya establecido.

Pero para las organizaciones es un tema confuso y que no representa una necesidad el contar con estos esquemas de mejora del proceso de selección de personal porque se desconoce la importancia que el tema tiene y los beneficios que se lograrían cuando ya se implementaran. Aunque en algunas empresas se cuenta con certificaciones en sistemas de gestión, no es claro la inclusión de competencias en la selección del personal. Se realizan procesos tradicionales de selección basados en verificación de experiencia y conocimientos.

De esta forma, es un mito la gestión por competencias y se ve aún como un desgaste que no genera un beneficio para el interior de la empresa. El planteamiento que expongo en este documento está enfocado a la debilidad del conocimiento sobre qué es competencia, qué es un proceso de selección por competencias y la diferencia entre la selección de personal tradicional y selección por competencias. Así, el tema es muy amplio y considerablemente se deben realizar procesos de sensibilización en las organizaciones para empezar a pensar en sus beneficios para su implementación.

REVISIÓN DE LITERATURA

El concepto de competencia fue planteado inicialmente por David McClelland en los años 70, cuyo primer hallazgo constituyó la demostración de la insuficiencia de los tradicionales test y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral. McClelland, encontró que para predecir con mayor eficiencia, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, por ello las competencias están ligadas a una forma de evaluar lo que realmente causa un rendimiento laboral superior en el trabajo.

Existen diversas definiciones de Competencias, se citan algunas de ellas:

Spencer y Spencer (1993) consideran que es: “una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio” (p. 9).

Diversos autores coinciden en considerar las competencias de acción profesional como una capacidad para responder a una demanda de manera adecuada, como la convergencia de los comportamientos sociales, afectivos y las habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, un desempeño, una actividad o una tarea (Argudin, 2001; Zabalza, 2006; Rodríguez, 2007), o como indica Perrenewoud (2006) la “capacidad de actuar de manera eficaz en un tipo definido de situación, capacidad que se apoya en conocimientos pero no se reduce a ellos” .

Pero esta manera de concebir a la competencia es reciente, pues como señala Rodríguez (2007) existen concepciones tradicionales en las que se le consideraba como sinónimo de aptitud o capacidad. Esta idea tiene origen con Tyler, quien en 1949 indica que para un currículo formativo se debía tener en cuenta la tarea hecha por la persona y, que esta actividad, podía dividirse en operaciones y tareas iniciales, intermedias y finales e incluso complementarias.

Más tarde, hacia la década de los ochentas se consideró a las competencias como un conjunto de atributos y potencialidades aplicables a diversas ocupaciones (cualificación) y hacia los noventas su

conceptualización implicó más bien autonomía, creatividad y flexibilidad para afrontar problemas y tomar decisiones.

Y aunque en toda competencia se requiere de esquemas de acción - entendiendo que un esquema es una totalidad constituida que sirve de base a una acción u operación- , una competencia no es un simple esquema, sino el medio a través del cual se organiza un conjunto de esquemas. Así, ésta pasa por razonamientos explícitos, decisiones conscientes, tanteos, dudas, ensayos y errores, pero no los exigen. De tal suerte que la competencia profesional debe considerar un modelo heurístico propio de su dominio o en procedimientos de identificación y resolución.

Las definiciones de Competencia constituyen una verdadera legión. A continuación se citan algunos autores:

Rodríguez y Feliú (1996) las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

Ansorena Cao (1996) plantea: "Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable." (p. 76).

Finalmente, Boyatzis (Woodruffe, 1993) señala que son: "conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones".

Del análisis de estas definiciones puede concluirse que las Competencias:

1. Son características permanentes de la persona,
2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo,
3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
5. Pueden ser generalizables a más de una actividad.

Una competencia ha de estar conformada, como se indica en el Proyecto Tuning (2000, 2003, 2007) por elementos integrados, que impliquen la capacidad de seleccionar entre una amplia gama de posibilidades, los conocimientos apropiados para determinados fines, esto es, una competencia debe:

- Ser correlacional, pues requiere vincular la combinación de habilidades cognitivas y prácticas, de conocimientos, motivación, valores, actitudes, emociones y otros componentes sociales; holística, en tanto considere la multitud de factores relacionados con la finalidad de encontrar aquellos que expliquen el desempeño laboral exitoso concentrándolo en tareas profesionales y contextual, pues para construirse se requiere del contexto o entorno social, considerando las metas, requerimientos y expectativas propias de una sociedad cambiante y abierta.
- Generar la capacidad de construir conocimiento (saber), de impulsar un desempeño eficaz (saber hacer) y de permitir la integración del profesional en el ámbito social (saber ser y relacionarse).
- Funcionar como recurso de competencias mayores, lo que lleva a pensar que deben existir tantas competencias como situaciones.

Estamos inmersos en un mercado cambiante. Las organizaciones, para mantenerse en el mercado, deben encontrar y conservar personas competentes que alcancen los objetivos y metas organizacionales, buscando así que las empresas cuenten con profesionales competitivos es decir que posean las competencias del ser,

saber y saber hacer y no profesionales que tengan todos los conocimientos y experiencias y no aporten en la solución de los problemas organizacionales.

Por lo tanto se hace necesario que las personas que ocupan los cargos de las diferentes áreas de la organización tengan en su repertorio de conductas, diversas clases de competencias transversales que garanticen la consecución de colaboradores que cumplen el perfil para el cargo que va a desempeñar; ya que si no se cumplen las competencias del ser, tanto el clima como la cultura organizacional se verá afectada inevitablemente, y eventualmente la motivación de compañeros, jefes y subalternos que tengan contacto frecuente con dichos individuos.

Así las cosas, al vincular colaboradores que carece de competencias transversales la organización se puede exponer a tener personal que genere conflictos, con baja capacidad argumentativa, sin ética profesional y personal; sin responsabilidad, irrespetuosa o imprudente. Siendo autónomos, pero sin ser solidarios y participativos. Y una competencia que se hace muy importante y es Ser capaz de autoevaluarse, reconocer sus errores y tener disposición para corregirlos.

Qué es Selección por competencias?

Según Rojas (2008) el objetivo principal de un proceso de selección, es encontrar a la persona idónea para un puesto determinado, la cual cubra las expectativas de nuestros clientes, mostrando un desempeño eficiente, adaptabilidad al cambio y potencial para ascender sin ningún problema. De la misma forma, como menciona Ramírez (2011) el objetivo de realizar un proceso de selección por competencias es encontrar profesionales que además de una formación y experiencias adecuadas posean unas competencias concretas predeterminadas por la empresa que ofrece el empleo.

Como menciona Martín (2013) cada vez más las empresas utilizan menos un modelo de selección basado en la experiencia curricular del candidato y optan por un sistema basado en la gestión por competencias. Las competencias son el conjunto de capacidades, habilidades y conocimientos que posee una persona. Son fruto de la experiencia pero para su adquisición el individuo ha de disponer de ciertas aptitudes y rasgos de personalidad que ayuden a desarrollarlas.

Pero, qué es una competencia?

Para Rojas (2008) la competencia se define como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en el trabajo.

Según Salgado (2010) es necesario identificar las competencias críticas que distinguen a un puesto de otro sirve para discriminar candidatos que aparentemente pueden traer calificaciones y experiencia similares, que harían pensar que cualquiera de ellos podría hacer bien el trabajo. Es conveniente no confundir lo que son competencias mínimas, deseables y críticas. Si, por ejemplo, una competencia crítica es “hacer llamadas en frío” y no lo es tanto “seguir un determinado procedimiento de la casa”, por alto que sea el nivel del candidato en ésta última competencia, sea lo deseable que sea, no va a compensar la ausencia de la primera que es crítica.

Como menciona González (2013) la competencia es el conjunto de habilidades, conocimientos, rasgos de personalidad, motivación, aptitud.

Para empresas con sistemas de gestión implementados tales como los establecidos bajo las normas ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 y/o OHSAS 18001:2007; las competencias para el personal crítico se determinan bajo la definición de la experiencia, educación, formación y habilidades; por lo que hablar de competencias que incluyen rasgos de personalidad, motivación y aptitud, no están enmarcadas en aspectos comunes que las organizaciones midan en el momento de realizar procesos de selección de personal para

cubrir sus vacantes. Este ámbito se convierte en una novedad en algo que no es común desarrollar y que probablemente no se ve el beneficio de desarrollarlo al interior de las organizaciones.

Diferencias entre selección tradicional y selección por competencias

Según lo mencionado por Corral (2007), en el ámbito privado para la selección de personal, los métodos más comunes son el currículum vitae, la entrevista y las referencias. La toma de decisiones de contratación reside en que la persona a seleccionar posea buenos conocimientos y elevada experiencia en el puesto que va a desarrollar; mientras que en el modelo de selección por competencias el hecho de que una persona sepa hacer muy bien un trabajo y tenga los conocimientos necesarios para desarrollarlo hoy, no proporciona ninguna garantía de que sea una persona eficaz y altamente productiva en el futuro.

Lo argumentado anteriormente nos lleva a la conclusión que la Jefatura de reclutamiento debe ser cada vez más exigente con las competencias que deben acreditar las personas responsables de los productos y servicios que se suministran para la defensa de la nación en el presente y para los futuros clientes comerciales.

Teniendo en cuenta lo anterior, se pretende desarrollar un perfil de selección por competencias que permita optimizar y acertar en los procesos de búsqueda de personal para el comando de los diferentes Distritos y Zonas de reclutamiento, cuando la organización lo requiera, encontrando personal que se adapte a la cultura de la organización y contribuya al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la misma.

Así mismo esta investigación aporta a la línea de investigación de mercadeo práctico, a la especialización de alta gerencia y a diversos componentes de la temática que maneja la especialización como lo son la Dirección y estrategias empresariales, el control estratégico de gestión en el área de recurso humano, la cultura empresarial, la gerencia del talento humano y el liderazgo y trabajo en equipo entre otros. Todo lo anterior dentro de un entorno de complejidad el cual se fundamenta en lo ambiguo y la incertidumbre que genera la selección de personal con competencias específicas y que buscan garantizar el orden de todas las áreas de la organización modelo. Así las cosas bajo este parámetro considero relevante mi tema de investigación no solo para mí, sino también como aporte a la Especialización de Alta Gerencia.

METODOLOGIA

Estudio de caso, tal como lo define la autora (Martínez Carazo, 2006, pág. 167), afirmando que:

Este tipo de estudio está orientado hacia al desarrollo de los procedimientos y elementos necesarios para la utilización adecuada del método de estudio de caso, como herramienta metodológica de la investigación científica en cualquier área del conocimiento. Específicamente, se pretende demostrar tanto las características claves como el valor, el beneficio y la utilidad práctica del mismo, y la forma como éste ha logrado superar el debate generado alrededor del mismo, referente al no cumplimiento de los requisitos de fiabilidad y validez científica asociados a los métodos cuantitativos.

En cuanto al Método de Investigación ha sido cualitativo. Como lo referencia esta misma autora, “la metodología cualitativa consiste en la construcción o generación de una teoría a partir de una serie de proposiciones extraídas de un cuerpo teórico que servirá de punto de partida al investigador, para lo cual no es necesario extraer una muestra representativa, sino una muestra teórica conformada por uno o más casos” (p. 169).

Es evidente, entonces que el presente estudio se clasifica dentro de la metodología de Estudio de Caso, de acuerdo con la definición de Martínez Carazo (p. 169), y para ello será necesario realizar actividades de carácter cualitativo, basado en fuentes documentales, análisis del contexto empresarial, e inteligencia corporativa, lo cual permitirá dar origen a una línea de acción de la Alta Gerencia en este caso de la Jefatura

de Reclutamiento del Ejército, frente a la adecuada selección de personal para integrar los cargos críticos como son los Comandos de Distritos y zonas de reclutamiento en el país, implementando un proceso acertado de selección y evitando traumatismo y su alto impacto para los intereses institucionales y de la comunidad.

El problema de investigación de mercados que se presenta en este proyecto se argumenta en la necesidad que tiene La Jefatura de reclutamiento del Ejército Nacional de contar con personal que se desempeñe en cargos críticos como lo son Comandos de Distritos y zonas en reclutamiento de todo el país, para dar cumplimiento con eficiencia y eficacia con lo establecido en la ley 48 de 1993, generando con ello mejorar el servicio y recaudo con la aplicación de una acertada aplicación de estrategias.

Todo bajo el fundamento de determinar las herramientas de la gerencia de recursos humanos para los procesos de selección de personal, y así generar alternativas óptimas en los diferentes procesos internos, creando una adecuada cultura que contribuya a la proyección que tiene el Ejército Nacional y su papel en el futuro del país en la construcción de la paz sostenible.

Tipo de Investigación

Investigación operativa a los conocimientos de la alta gerencia, basada en la definición en la cual este tipo de estudio recibe el nombre de “investigación práctica o empírica”, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, para la solución de un problema en concreto. El uso del conocimiento y los resultados de investigación que da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad.

Esta investigación será cualitativa, también llamada interpretativa, es la alternativa más expedita de los investigadores sociales para interpretar y comprender la realidad social circundante. Es por ello que se selecciona esta estrategia de investigación que ha adquirido una extraordinaria importancia en las décadas recientes, ya que los profesionales de las Ciencias Sociales han aceptado y valorado la rigurosidad científica de los métodos cualitativos. Para el caso de investigación proporciona las herramientas para determinar las fallas que se presentan en la Jefatura de Reclutamiento, al momento de realizar los estudios para la selección de personal que se va a desempeñar en los diferentes roles que exige el proceso de reclutamiento actualmente en el País de acuerdo a la ley 48 de 1993, y más aún cuando el mercado de innovación exige no solo conocimientos puntuales de los cargos a desempeñar, sino también unas características personales, las cuales deben ser cubiertas por las competencias de acción profesional, debiendo buscar alternativas para mejorar esta labor que cumplen este personal dentro del Ejército Nacional, los cuales requieren unas características personales, las cuales deben ser cubiertas por las competencias de acción profesional.

El tipo de triangulación consiste en interpretar las diferentes partes complementarias de la totalidad del fenómeno y analizar por qué los distintos métodos arrojan diferentes resultados. Los métodos para intentar determinar un perfil para desempeñar labores de Comando de Distritos y Zonas de Reclutamiento del Ejército, y con el fin de contrastar elementos esenciales para el estudio de selección que podrían ser subvalorados dentro de la información. Para el estudio se efectúan entrevistas, se analizan los datos del registro laboral, y usos del método cuantitativo mediante la realización de pruebas psicológicas, Psicotécnicas y actitud psicossocial, que ayudaran de manera más amplia en la definición del modelo de selección propio requerido para esta labor.

Diseño metodológico

Para llevar a cabo este proyecto se debe adelantar una labor de análisis, comparación y proposición conceptual orientada con la investigación y selección de stakeholders, dentro del mismo cuerpo de oficiales y Suboficiales, que cuenten con las competencias de acción profesional que mejoren los procesos y calidad

del servicio de la Jefatura de Reclutamiento del Ejército, impulsando con ello una verdadera transformación más moderna e innovadora. Para este logro, se desarrolla una triangulación de datos bajo parámetros rediseñados en los componentes de selección de personal para esta labor de Comando, utilizando las competencias de acción profesional como herramienta para la selección, con el concurso y apoyo de grupos multidisciplinario del talento humano de la Jefatura de Reclutamiento, para una adecuado estudio y selección del personal requiero para estos cargos, previo cumplimientos de rigurosos lineamientos profesionales y personales, que lo hagan apto y merecedor del cargo. De igual manera esta adecuada selección faciliten la gestión de las diferentes áreas administrativas mediante la potenciación de dichas competencias de acción profesional en pro de generar estrategias dirigidas en servicios al cliente final, a la calidad, la innovación y que garanticen un entorno de acordes a las necesidades. Finalmente, uno de los aportes mediante el análisis del problema de investigación, es establecer las metodologías de selección de personal para estos cargos, utilizando para ello diferentes pruebas específicas que propendan por un máximo nivel porcentual de posibles elegidos, que cuenten con los rasgos deseables por la Jefatura de Reclutamiento del Ejército Nacional.

Por lo anterior, el diseño metodológico, se basa en la observación hecha a la jefatura de Reclutamiento del Ejército Nacional, detectando y validando los problemas que están presentes en la selección del personal que se va a desempeñar en los procesos previstos por la organización, ocasionados tales problemas por falta de preparación de los funcionarios y motivación. Para este diseño se hace necesario descomponerlo en tres fases, compuestas inicialmente por la fundamentación de la investigación, siendo esta fase la línea de partida de las cual se genera el estudio; posteriormente, nos encontramos con una fase de campo que nos va a permitir el recaudo de la información de interés y necesario para el estudio, mediante la implementación de un modelo de gestión, para finalmente llegar a una tercera fase que nos lleva a referenciar el diseño de la propuesta a partir del trabajo de campo y dar solución al problema planteado.

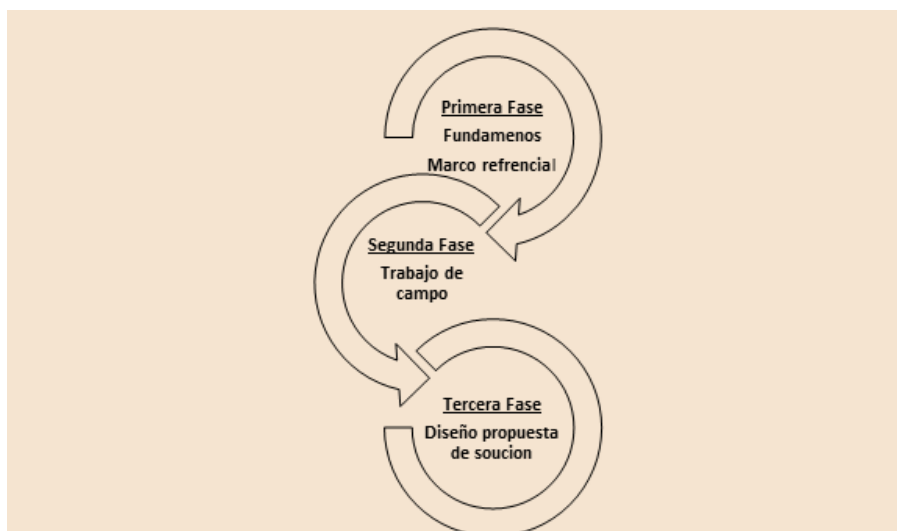


Figura 1. Diseño Metodológico

Objeto de estudio

La Jefatura de Reclutamiento y Control Reservas, es una entidad pública orgánica del Ejército Nacional, que durante la historia reciente de Colombia, se ha destacado por cumplir con la misión primordial de dirigir y controlar con efectividad la definición de la situación militar de los colombianos, las reservas y los planes de movilización de conformidad a las leyes vigentes. Históricamente, el servicio de Reclutamiento y Movilización -denominación adoptada durante años- tuvo su origen el 4 de julio de 1821 fecha en que el

Congreso de Colombia dispuso organizar un cuerpo de reservas de 8.000 a 10.000 hombres y defender la libertad alcanzada el 7 de Agosto de 1819 en Boyacá. En diciembre de 1926 se dividió por primera vez el territorio de la república en cinco Zonas de Reclutamiento y, posteriormente, en 1932 se estableció el servicio territorial integrado por el Ministerio de Guerra, el Estado Mayor General y los comandos territoriales municipales que funcionaron hasta 1993. El servicio que presta la Jefatura de Reclutamiento tiene jurisdicción nacional; a través de 12 zonas de reclutamiento y 57 distritos militares desde que entró en vigencia la disposición No. 002 del 25 de febrero de 1992.



Figura 2. Zonas de Reclutamiento

Dentro del marco legal de la Jefatura de Reclutamiento y Control de Reservas, bajo el cual se lleva a cabo su Misión, está contenida en el artículo 216 de la CN y artículo 10 de la ley 48 de 1993, entre otras normatividades que regulan las actividades relacionadas con la definición militar de los ciudadanos.

En la actualidad la Jefatura de Reclutamiento se encuentra adelantando un proceso de reingeniería en el sistema general de reclutamiento (FENIX), con el fin de facilitar el proceso en línea a los ciudadanos, pero se presentan falencias en el servicio, en la capacidad para efectuar el recaudo y teniendo como base los posibles acuerdos por los diálogos que se llevan a cabo entre el gobierno y las FARC y por consiguiente la posible terminación del conflicto armado se debe proyectar a la Jefatura para que cumpla la misión una vez se efectúan los cambios propios de los acuerdos de fin del conflicto armado

Instrumentación

Para el desarrollo de este proyecto de investigaciones se empleara un modelo de gestión humana por competencias de acción profesional, el cual es acorde para desarrollarlo dentro de la empresa debido a su proyección en el área ya que inicia en la definición de perfiles bajo el esquema de las competencias, en este caso las de acción profesional que permiten en un futuro continuar con otras áreas de gestión Humana como la evaluación, el desarrollo organizacional y capacitación, todo enmarcado en las competencias.

RESULTADOS

Este trabajo planteó como objetivo principal, Desarrollar un excelente proceso de selección del personal de Oficiales y Sub oficiales del Ejército Nacional, que se desempeñen como funcionarios de la Jefatura de reclutamiento en las diferentes áreas y los diferentes procesos con que cuenta la organización. Para ello se verifico el sistema actual, las políticas vigentes que se tienen para el traslado de oficiales y suboficiales para la mencionada jefatura, y posterior se realizó un análisis de las principales problemáticas con el personal en el cumplimiento y desempeño laboral dentro de la funciones específicas, pudiéndose evidenciar que el traslado de personal a la Jefatura de reclutamiento obedece a una política de bienestar de Ejército, y no en la realidad a una política de mejora continua en cuanto a las competencias profesionales para el desempeño del cargo, impactando de manera negativa en el cumplimiento de los objetivos institucionales, además de generar todo tipo de intereses de otros niveles, el descuido en la exigencia del perfil del aspirante y la falta de exigencia en la selección del personal para los cargos críticos.

Las consecuencias de elaborar esta investigación, fue encontrar una solución pronta y ajustada a una problemática en el área del talento humano, que con el paso del tiempo hizo carrera en la Jefatura de reclutamiento, como es el inadecuada proceso de selección de personal para cargos sensibles. Por lo que de continuar esta problemática al no ser tenida en cuenta esta investigación para su aplicación, muy probable que no serán superadas las diversas dificultades generadas por la manera inadecuada de selección, abocando de manera brusca y riesgosa al fracaso en la prestación del servicio de manera eficaz y eficiente con calidad, por la falta de idoneidad del personal en el desarrollo de sus actividades dentro de cada proceso.

Los límites establecidos en la investigación fueron enfocados al área de recurso humano, teniendo en cuenta toda la normatividad vigente para el efecto, respetando los derechos fundamentales de las personas, ajustándose al presupuestos de la institución, mostrando su utilidad para buscar optimizar el recurso humano y contar con el apoyo del nivel directivo para su aplicación teniendo en cuenta las bondades que conlleva la aplicación de la investigación.

Se observó que a partir de esta investigación se puede dar origen a otras investigaciones como la funcionalidad estructural de la institución, el sistema de incentivos hacia el personal que labora en el Ejército nacional, su sistema de evaluación, el sistema educativo de las FFMM, buscando un mejoramiento continuo y preservando la fuerza en los diferentes escenarios.

Los resultados empíricos en la investigación, considero que son los obtenidos durante la fase de campo, mediante la observación y el análisis de los hallazgos encontrados en las diferentes auditorías realizadas en la Jefatura de Reclutamiento, así como a través de entrevistas y conocimiento de puntos de vista de personal que se desempeña en la actualidad en la jefatura y su postura es negativa frente al cambio de la política de selección por competencia, viendo en ella algo negativo y resistentes al cambio.

A través de esta investigación se pudo comprobar que cuando no se realiza el estudio detallado del perfil de un aspirante para un cargo crítico, así como las aspiraciones y afinidad de este, se puede generar en el servidor un conflicto en detrimento de su desempeño en otras áreas, conllevando con esto a generar problemas administrativos, penales y disciplinarios, afectando la institución.

CONCLUSIONES

Es significativo concebir el direccionamiento estratégico de la organización (Jefatura de Reclutamiento y Movilización del Ejército), su tamaño, procesos, productos y servicios, mercados y clientes, entre otros elementos, para dimensionar y diseñar un ajustado programa de Talento Humano orientado a la necesidad de establecer parámetros muy claros y rigurosos en la selección del personal idóneo para cargos críticos bajo parámetros que estén ajustados a las necesidades de la Organización.

Depende de la acción propositiva por parte de la Alta gerencia de la Jefatura y sus directivos la conveniente adopción y ejecución de herramientas efectivas para el proceso de selección por competencias para la ubicación de personal en los cargos de riesgo y de gran impacto en los diferentes distritos y zonas de reclutamiento del país, con capacidades de gestión en el cumplimiento de la misión de forma eficiente y con calidad en el servicio. Con la presentación de esta proposición encaminada a dar solución a las necesidades de la Jefatura de reclutamiento, en el tema del talento humano mediante selección de personal para cargos críticos, se ha proporcionado una solución inmediata con modelo de selección para el personal que cumpla con el perfil requerido.

Los errores en los procesos de selección, han sido un obstáculo permanente para el desarrollo de una organización, por tal razón, de la adecuada interpretación de las áreas que abarca la Especialización de Alta Gerencia, depende la estructuración de los perfiles requeridos por la organización. Es de resaltar que los beneficiarios de la investigación serán todas aquellas organizaciones que ajusten las matrices de selección por competencias de acción profesionales, que les favorezcan de acuerdo al tipo de producto o servicio que ofrezcan, toda vez que el modelo de contratación sugerido puede ampliar el rango de acción a diversas áreas de la organización.

El modelo de selección por competencias de acción profesional que se busca implementar, es una estrategia que permitirá seleccionar al personal idóneo mejorando el nivel de productividad, visión y estrategias de mercado que harán de la organización diferenciarse de las otras entidades del sector público. Por otra parte se insiste en que las competencias de acción profesional no están ligadas específicamente a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero si habilita a las personas para ingresar a una organización, mantenerse en ella y aprender, razón por la cual el campo de aplicación de la investigación se podrá extender a diferentes organizaciones o empresas que la requieran.

Cuando se cuenta con personal idóneo, se genera más competitividad empresarial; así mismo, cuando se tiene una planta de personal competente, su desempeño genera como resultado un servicio o producto de alta calidad que cumple con las expectativas del cliente final, generando con ello confianza e imagen, positiva, pero desafortunadamente un gran número de personal vinculado no cuenta con las competencias adecuadas o requeridas, por lo que resulta un gran desafío para la Dirección el lograr el cambio de actitud de todo el personal involucrado en estos procesos, por mejorar sus competencias para ser posible una real evaluación y selección en los diferentes cargos.

Por lo anterior, es necesario trabajar sobre el potencial humano, ya que de la investigación se deriva la verificación de la forma de vinculación del personal militar a la planta de la Jefatura de Reclutamiento sigue rigurosamente el proceso establecido y cumpliendo los estándares requeridos.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, M.: Elija al mejor, Cómo entrevistar por competencias. Guía para el entrevistador. Granica. Buenos Aires 1999

ANSORENA CAO, Álvaro. 15 casos para la Selección de Personal con Éxito, Barcelona, Paidós Empresa. 1996.

BARREDA Martínez, R.: Aprendizaje. La función de educación en la empresa moderna. Conorg. Madrid 1995

BATLEY, Tom. Toma de Decisiones y Resolución de Problemas. [En línea]. Disponible en Internet en: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/500470/Toma-de-decisiones-y-resolucion-deproblemas.html>.

BOYATZIS, R. The Competent Manager, N.Y. Wiley and Sons. 1982.

CANAL WORK La selección de personal artículo publicado en www.canalwork.com en el tópico Recursos Humanos. 2000.

Competencias Digitales. [En línea]. Disponible en Internet en: <http://www.mitecnologico.com/>.

Corral, F. (2007). Reclutamiento y Selección por Competencias. Escuela de negocios. Venezuela. Recuperado de: http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48184/componente48180.pdf

CREA. Guía para la administración de la entrevista de incidentes Críticos publicado en el portal www.crea.es tópico: Información específica para orientadores socio laborales, España. 2000

ESPINOSA, Víctor. Trabajo en Equipo. [En línea]. Disponible en Internet en: <http://www.monografias.com/trabajos10/tequip/tequip.shtml>.

González, R. (2013). Como identificar competencias profesionales. (videoconferencia) Escuela de Negocios y Dirección – EnyD. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=uEorpmIE0S8>

MÁRQUEZ PÉREZ, Mónica. La Entrevista de Incidentes Críticos. [En línea]. Disponible en Internet en: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:NakVrgCOCEQJ:qmasociados.netfirms.com/LA-ENTREVISTADEINCIDENTESCRITICOS.doc+%22es+efectiva+minimizando+los+prejuicios+del+entrevistador%22&cd=1&hl=en&ct=clnk&lr=lang_es.

MARTÍNEZ LUQUE, Teresa. Administración de empresas. Organización y planificación. Capítulo 8: Dirección de la Empresa. Planificación y Organización. [En línea]. Disponible en Internet en: <http://www.mailxmail.com/curso-administracion-empresas-organizacion/direccion-empresaplanificacion-organizacion>

Martín, L (2013). Selección por competencias. Recuperado de:
<http://www.elcurriculum.com/articulo/seleccion-por-competencias-el-sistema-del-futuro-13.html>

MONOGRAFÍAS. Liderazgo. [En línea]. Disponible en Internet en:
<http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>.

LINDEMANN, H.J.: Competencias fundamentales; competencias transversales; competencias clave: aporte teórico para la reforma de la formación técnico profesional. Bs. As. INET/GTZ, 2000

PARÍS, María Inés; VICENTE, María Eugenia. Formación - Aprendizaje Organizacional: ¿Relación suficiente para construir una organización inteligente? Revista Electrónica Psicologiacientifica.com. ISSN: 2011-2521. [En línea]. Disponible en Internet en:
<http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-4101-formacion-aprendizaje-organizacional-relacion-suficiente-par.html>.

RODRÍGUEZ T., Nelson; FELIÚ S., Pedro. Curso Básico de Psicometría.

Ramírez, M.(2011). Selección por competencias. Recuperado de:
http://www.laboris.net/static/em_diccionario_seleccion-competencias.aspx

Rojas, A. (2008). Selección basada en Competencias. Recuperado de: http://g-adriana-rojas-coronado.over-blog.org/pages/SELECCION_BASADA_EN_COMPETENCIAS-1898074.html

Salgado, J. (2010). Selección de recursos humanos por Competencias en las administraciones públicas: Evidencias basadas en la investigación. Recuperado de:
http://cemical.diba.cat/publicacions/fitxers/SALGADO_J_SeleccionAAPP.pdf

SPENCER, L .M. y SPENCER, S.M. Competence at Work, New York, John Wiley and Sons. 1993

UGT: Guía para la formación de formadores en competencias clave. Proyecto Leonardo “Competencias clave en la educación y la formación profesional con vistas al siglo XXI para promover la movilidad”. Enero 2001

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL NORDESTE. Argentina. Competencias Transversales. [En línea]. Disponible en Internet en:
<http://www.med.unne.edu.ar/internado/transver.htm>.

WIKIPEDIA: La enciclopedia libre. Assessment Center. Septiembre de 2008 [en línea]. Disponible en Internet en: http://es.wikipedia.org/wiki/Assessment_Center.

WOODRUFFE, Charles. What is meant by a Competency? Leadership and Organization Development Journal. Vol 14 (1). 1993.

BIOGRAFIA

Luis Antonio Guerrero Agreda, es un oficial del Ejército en el grado de Teniente Coronel del arma de infantería, Profesional en Ciencias Militares, Administrador de Empresas, Especialista en Administración de la Seguridad, natural del departamento de Nariño.