



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Magister en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

***Plan de desarrollo para los Agentes Civiles del Ejército
Argentino: hacia una Fuerza moderna.***

Autor: Atilio Ricardo Melgarejo

DNI/Pas: 18.083.719

Director del Trabajo: Ruth Szvarc

C.A.B.A., 17 de agosto de 2023.

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo final de graduación se enfoca en el personal de Agentes Civiles (AACC) del Ejército Argentino y tiene como objetivo desarrollar una estrategia integral para promover sus capacidades y potenciar su perfeccionamiento. Se plantean preguntas sobre las nuevas capacidades requeridas, los factores de motivación, las barreras para el desarrollo del talento y los elementos de un plan integral de formación. Se destaca la importancia de mejorar la calidad del talento y se propone un plan de acción que incluye la redefinición de la estructura que tienen a su cargo la gestión de los AACC, la implementación de un sistema de gestión por competencias, un plan de capacitación, entre otras actividades. Se concluye que es necesario adaptarse a los cambios y desarrollar nuevas habilidades.



Universidad de
San Andrés

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVO	2
PREGUNTAS.....	3
2. EL CONTEXTO	4
2.1. La Institución	4
2.2. El contexto externo	9
2.3. Los Stakeholders	12
2.3.1. Ejército Argentino.....	12
2.3.2. Agentes Civiles	12
2.3.3. Dirección de Personal Civil (EA)	14
3. MARCO CONCEPTUAL	15
3.1. Contrato Psicológico	15
3.2. Sistema de gestión de las Competencias Profesionales.....	18
3.3. Formación Laboral.	22
3.3.1 Planeamiento de la Formación	22
3.3.2. Reskilling – Upskilling	27
4. DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN.....	31
4.1.Encuesta	32
4.2.Focus Group	37
4.3.Entrevistas	39
4.4.Conclusiones Diagnósticas	41
5. PLAN DE ACCIÓN	44
5.2. PROPUESTA DE VALOR – OBJETIVO ESPECÍFICOS	44
5.2.1. PROPUESTA DE VALOR.....	44
5.3 PLAN DE ACCIÓN	44
5.3.1. Redefinir la estructura de la Dir PC.....	45
5.3.2. Implementar un Sistema de Gestión por Competencias.....	46
5.3.3. Plan de Capacitación	47
5.3.4. Redefinir las Relaciones con el INAP	50
5.3.5. Poner en marcha un Plan de Gestión de la Comunicación.....	50
5.4 FACTORES CLAVE PARA EL LOGRO DEL PLAN DE ACCIÓN.....	51
6. CONCLUSIONES FINALES.....	53

ANEXO I: ENTREVISTA AL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAL CIVIL DEL ESTADO MAYOR GENERAL DEL EJÉRCITO.....	56
ANEXO II: ENCUESTA AL PERSONAL DE AGENTES CIVILES (NO DOCENTE).....	58
BIBLIOGRAFÍA	60



Universidad de
San Andrés

1. INTRODUCCIÓN

Las Fuerzas Armadas, en especial el Ejército Argentino están conformadas en su mayoría por personal militar (oficiales-suboficiales-soldados voluntarios) y además por un importante número de personal civil. Hasta el año 2015 la relación de estos últimos con la Fuerza se regía por un estatuto particular y, a criterio del autor, tan antiguo como rígido.

Es a partir de ese momento que las reglas para el personal civil cambian. Conocer cómo se dio esta situación, ha motivado la aparición de algunas inquietudes y consecuentemente, el desarrollo de un diagnóstico para evaluar de manera acabada la situación. Esto permitirá responder interrogantes que se plantean considerando las características propias de la Institución, cuyas respuestas requieren incorporar nuevas visiones que ayuden a obtener el mejor resultado final.

El trabajo se llevará a cabo dentro del Ejército Argentino, específicamente con el personal de Agentes Civiles (AACC). Este universo tiene una población de 7000 personas, dentro de las cuales 2500 son docentes. El Proyecto básicamente busca enfocarse en los 4500 AACC **no docentes**.

Las nuevas reglas de juego, en el ámbito laboral, respecto a cómo acceder a una mejor calificación / remuneración han llegado al sistema. Los AACC se enfrentan no solo a la necesidad de cumplimentar los tiempos mínimos por cada grado (movilidad horizontal), sino que, además deben capacitarse para poder acceder a la llamada movilidad vertical (recategorización). Todo esto impacta en el haber mensual y la institución no cuenta con una plataforma adecuada para dar solución a la problemática, de tal manera de mejorar la calidad del talento.

Ante la preocupación por la posible pérdida de trabajo, estancamiento por tiempo indeterminado en una categoría y/o la necesidad de adquirir nuevos talentos, surge el menester de potenciar el hábito de inspirar a los AACC con una experiencia de empleo motivadora y empática. Los estudios han demostrado

durante la maestría, que el trabajo flexible domina las conversaciones sobre la experiencia del empleado y en ese sentido, la Fuerza debe redefinir las propuestas de valor al talento en función de las necesidades actuales y futuras.

Se aprecia que existe la necesidad de optimizar el planeamiento y elaborar una estrategia en la Fuerza, entendiendo que:

- la base de talento necesaria para entregar valor está cambiando,
- se necesita redefinir los roles críticos y
- es necesario pensar en pools de habilidades claves que se permita evolucionar en el universo de los AACC considerados.

Es importante entender que los AACC son la fuerza laboral complementaria cuya incorporación es una necesidad de la Institución para ocupar nichos que pueden ser delegados. No necesariamente estos puestos de trabajo deben ser ocupados por personal militar, en virtud de salvar necesidades operativas.

La Fuerza como organización que depende del estado, se enfrenta a una tensión entre las continuas presiones de costos en una recesión y la necesidad de brindar capacitación para ayudar a los trabajadores a asimilar el nuevo escenario en un entorno cambiante.

El trabajo no puede ser otra fuente de ansiedad o incertidumbre para los empleados en este momento. La Fuerza debe asegurar disponibilidad de recursos con las capacidades que la institución necesita, en las posiciones y en el momento que ello sea necesario.

Por lo expuesto precedentemente, este trabajo pretende brindar una posible solución para poner en valor al personal no militar de la Institución.

OBJETIVO: “Desarrollar una estrategia que ayude a promover las capacidades de la población de AACC del Ejército Argentino, para potenciar su perfeccionamiento y poder dar respuestas a las necesidades de una fuerza moderna”.

PREGUNTAS:

1. ¿Qué estrategias de gestión y desarrollo podrían ayudar a recomponer el vínculo (en términos de contrato psicológico) de los AACC con la Fuerza?
2. ¿Cómo implementar un sistema que permita gestionar el desarrollo de los AACC en el marco de la ley que regula su empleo en la Fuerza?
3. ¿Qué nuevas capacidades se requieren en la Fuerza para que el personal de AACC acompañe los cambios en el entorno o nuevos escenarios?
4. ¿Qué tipos de barreras u obstáculos podrían dificultar el proceso de desarrollo del talento en esta población?
5. ¿Qué elementos debería considerar un Plan Integral de Formación que dé respuesta a la necesidad planteada?



Universidad de
San Andrés

2. EL CONTEXTO

2.1. La Institución

La institución en donde se desarrollará el trabajo es el Ejército Argentino (EA). La misma junto a la Fuerza Aérea Argentina (FAA) y la Armada de la República Argentina (ARA), conforman el Sistema de Defensa Nacional.

La misión del EA es servir a la Patria, como parte del Instrumento Militar Terrestre de la Defensa Nacional, alistando, adiestrando y sosteniendo a la Fuerza, para ejecutar operaciones militares contribuyentes a garantizar la soberanía, independencia, capacidad de autodeterminación e integridad territorial de la República Argentina, y proteger la vida, la libertad y los bienes de sus habitantes.

La visión del EA es:

- Ser una Fuerza disuasiva y versátil, sustentada en los valores sanmartinianos; adiestrada y alistada para combatir en defensa de la Nación.
- Apta por su nivel de organización, disciplina y capacidad operacional, para cumplir diversos roles al servicio de la República Argentina.
- Prestigiada por su profesionalismo, por su desempeño como instrumento de la política exterior, por la transparencia y modelo de ética pública, y por su respeto a la **Constitución Nacional**.

Su organización, es la que se muestra en la Figura 1. Aquí se puede apreciar sus TRES pilares fundamentales, donde la “Fuerza Operativa” es la que tiene como finalidad ejecutar las operaciones militares propiamente dicha.

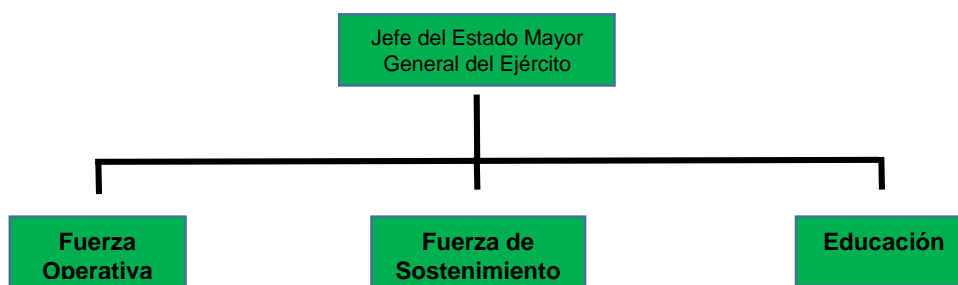


Figura 1 “Organización EA”

Esta organización que nació con la República en mayo de 1810, a lo largo de la historia de nuestra Patria ha contribuido en el desarrollo científico, tecnológico y social de todos los habitantes.

Ahora bien, como se mencionara en la Introducción, este trabajo se enfocará en los Agentes Civiles (AACC) que se desempeñan dentro del EA. Desde los albores de la Institución han sido ellos una parte fundamental en el proceso de perfeccionamiento de los integrantes de la Fuerza. Estos 4500 AACC, en algunos casos profesionales, poseen su propia cultura, costumbres y tradiciones; lo cual genera un clima de trabajo único con sus distintivos lenguajes y características comunicacionales.

El personal civil es aquel que, sin grado militar, posee funciones públicas y forma parte del equipo de trabajo para la Defensa Nacional. Desde cada uno de sus puestos aportan sus conocimientos, profesionales y técnicos, en las áreas de administración, logística, jurídica, mantenimiento y salud, entre otras.

Asimismo, los AACC están presente en toda la estructura de la organización.

No se han encontrado ideas concretas y expresas sobre cuál fue la motivación de las autoridades de las Fuerzas Armadas a “convocar” al personal civil a cubrir distintos puestos. No obstante, de la lectura de diferentes documentos se puede interpretar que la situación institucional del país en la década del 60, concentraba en la Administración Pública diversas responsabilidades en mayores actividades y dedicación a cargo de los agentes del Estado. En ese contexto, se autorizaba a los Comandos en Jefe de las Fuerzas Armadas, ministerios y Casa Militar de la Presidencia de la Nación, y organismos descentralizados, a tomar decisiones respecto a la dotación de personal efectivo.

Hasta la fecha y dada la complejidad de la pesquisa (por tratarse en muchos casos de documentación de carácter “Reservado” o “destruida” por el paso del tiempo) podemos decir que, bajo el Decreto 33/70 se reglamentaba el Estatuto para el Personal Civil de las Fuerzas Armadas.

Dicho marco normativo fue luego derogado por la Ley 20.239, publicada en Boletín Oficial el 17 de mayo de 1973, en uso de las atribuciones conferidas por el artículo 5 del Estatuto de la República Argentina.

Así las cosas, el Decreto 2539 / 2015 homologa el Convenio Colectivo de trabajo Sectorial para el personal civil y docente civil de las Fuerzas Armadas, dando lugar a una nueva idea de “personal civil”, tal como lo veremos en diferentes puntos. Una figura asimilada en su totalidad a los demás agentes de la Administración Pública Nacional.

Hoy los AACC están regidos además por la Ley 25164 (Ley marco de regulación de empleo público nacional), tal es así que solo les quedó la impronta del EA, nada más. Por ello sus funciones, derechos, licencias son las mismas que las del Empleado Público de la Administración Nacional.

Podría deducirse que, en una estructura concebida para ejecutar operaciones militares, las diligencias fuera de la principal actividad, no pueden ser llevadas a cabo por los mismos militares, y ahí radica, quizás, el fundamento de las diversas necesidades de contar con los AACC: administrativos, de mantenimiento, de fabricación, sanitarias, etc. Se cumplen funciones que sirven para acompañar el trabajo específico y puedan llevarse a cabo con mayor profesionalismo dando lugar al personal militar a realizar tareas netamente castrenses.

El ámbito del EA resulta particularmente signado por una diferencia “cultural” que está dada por el trato del personal militar, cuya estructura es meramente verticalista y subordinada, y por la relación de convivencia con el personal civil, el cual claramente no entra en juego en dicha subordinación estricta.

Por otra parte, los cambios en los estilos de trabajo, los nuevos entornos laborales y los desafíos de conciliar el desarrollo profesional con lo que sucede actualmente, obliga a un revisionismo de prácticas y estrategias acostumbradas.

En este sentido, algunas cuestiones por considerar se relacionan con la necesidad de desarrollar nuevos canales de comunicación, **capacitación**,

formación específica e innovación, que se adapten al entorno actual. El contexto actual subraya la urgencia de desarrollar nuevas habilidades, donde la comunicación es clave para apoyar y motivar.

Pese a tener una misión definida, cada organización tiene su cultura (lenguaje, ritos, creencias, valores, símbolos, entre otros) y la del EA tiene sus características diferenciales.

En relación con este grupo de trabajadores al que nos referimos (los AACC) se ve influenciado por diversos valores del personal militar que va a incidir en el cumplimiento particular de sus objetivos. Si bien existe un “encuentro” de valores, no dejan de existir distinciones particulares como, por ejemplo, las relacionadas con las formas de liderazgo, la comunicación con subalternos y superiores, y en algunos casos una rotación constante de personal. Cuando esto sucede afecta la eficiencia de todo el personal, generando en ocasiones, un ambiente y clima laboral tenso, en donde las tareas realizadas se vuelven imprecisas, poco perfeccionistas e inconsistentes. Como consecuencia, el ambiente laboral de los AACC se torna frío y apático, generando ineficiencia y descontento.

Los tiempos que corren han ampliado aún más la brecha entre aquellos dos grupos, donde uno se mantiene intacto en aquella relación y otro ha demostrado la necesaria puesta en valor de sus derechos y obligaciones, bajo un régimen administrativo que constantemente demanda capacitación, formación y cumplimiento de formalidades que, en años anteriores, solo eran cuestiones que “reglamentaba” el propio Ejército.

La gestión pública interna, requiere de un cambio en esas relaciones, ya sean las pautas culturales, organizacionales y normativas y hasta la relación de convivencia. La agilidad, la innovación y la capacidad de adaptación a cambios constantes en el entorno se convirtieron en nuevos valores para el personal civil. Existe hoy un nuevo abordaje del tema en cuestión, centrado en la profesionalización del personal.

Resulta fundamental que exista un proceso de cambio organizacional que permita avanzar en la jerarquización del personal de AACC, al facilitar el aprendizaje y la incorporación de nuevos paradigmas laborales, que admitan así zanjar las diferencias que existen entre ambos grupos laborales (personal militar y personal civil). Dicha incorporación debe ayudar a agilizar los procesos de cambios presentados.

La Administración Pública, y en particular el cuerpo de personal civil del Ejército, precisan de importantes transformaciones en sus relaciones, principios y valores, la innovación se presenta como un imperativo. Precisamente, la adaptación a un entorno rápidamente cambiante es el principal incentivo para que la Administración se muestre proclive a la innovación y evite que la tendencia natural a la entropía organizativa e institucional la convierta en inefectiva, ineficiente o ineficaz.

Motivar al personal civil para ser innovadores requiere una evaluación cuidadosa del rango de incentivos y trabas tanto intrínsecos como extrínsecos que operan simultáneamente dentro de una organización, por ejemplo:

- ✓ La manera en que está organizado el salario.
- ✓ La forma en que se otorgan ascensos.
- ✓ La calidad de las relaciones entre el personal y las autoridades.
- ✓ La forma en que el trabajo de equipo debe desarrollarse y la manera en que se otorgan las promociones o lo que demande el Estatuto propio.

Existen condicionantes internos, como la normativa presupuestaria o aquella que determina la reglamentación del sistema de ascensos y promociones, que hacen muy difícil la asunción del riesgo que va asociado a toda innovación y/o promoción de nuevos valores. Sin embargo, es más necesario que nunca, que el sector público, y en particular el castrense, innove e impulse actitudes hacia ese camino.

En el ámbito interno hay que destacar el papel de AACC y la necesidad de considerarlos como agentes de cambio. La adopción de nuevos modelos (por ejemplo, colaborativos) propicia la consolidación y el desarrollo del capital

intelectual al otorgar un alto valor a la trasmisión del conocimiento; eleva la capacidad de la organización para aprender y adaptarse al entorno; produce información con un alto valor agregado que incide directamente en la capacidad de innovación de la organización; y fomenta la difusión de los proyectos, programas o políticas que se desarrollan en el ámbito propio.

2.2. El contexto externo

Las relaciones del personal civil de las Fuerzas Armadas se regían por el ESTATUTO PARA EL PERSONAL CIVIL DE LAS FUERZAS ARMADAS <Ley 20.239 del 27 de marzo de 1973>. La dependencia de dicho personal emanaba de la autoridad competente y era remunerada bajo relación de dependencia en las Fuerzas Armadas.

El Decreto Nacional 2.355/73 dictó la reglamentación para la norma citada, a los fines de su efectivo cumplimiento, así como lo necesario para la conversión del personal civil al nuevo sistema escalafonario que se establecía.

El 1° de diciembre de 2015 comenzó a regir el acta de acuerdo del Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial (CCTS), establecido mediante el Decreto N° 2539/15. Dicho CCTS alcanza a quienes oportunamente fueron designados como personal permanente en los regímenes que fueron establecidos por la Ley N° 20.239 (Personal Civil de las Fuerzas Armadas y de Seguridad).

El mencionado decreto dispuso importantes cambios estructurales para los empleados civiles, quienes han trabajado en las fuerzas armadas durante años con un Estatuto propio, como fuera mencionado en la introducción. Bajo ese nuevo paraguas legal, el personal civil pasa a depender de la Administración Pública Nacional. Aquí, comienzan a notarse varios cambios que afectaron al personal, no solo en el cálculo de sus haberes sino también en las formas de movilidad en la carrera.

El cambio de un régimen a otro generó, en muchos casos, sensación de inconformidad ya que al dejar de depender del EA en todo lo relacionado a su

carrera administrativa el poder de negociación de los civiles en las fuerzas armadas disminuyó, viró hacia otro negociador: la Administración Pública Nacional. Es ella, ahora, quien determina el mecanismo de ascensos, movilidad, salarios y todo lo concerniente a este grupo de empleados.

Cabe recordar que el CCTS, tiene por finalidad afianzar tanto la profesionalidad y con ello asegurar la dignidad laboral de los empleados, como así también elevar los niveles de excelencia respecto a la calidad y el rendimiento en el servicio.

El Decreto establece la conformación de la Comisión Permanente de Interpretación y Carrera del Personal Civil y Docente Civil de las Fuerzas Armadas y de Seguridad (Co.P.I.C.Pe.CI.FA.Se -Art. 6). Asimismo, instituye que estará constituida, además del personal del Ministerio de Defensa, por representantes del Personal Civil de las FFAA, pero sin representación de autoridades castrenses de las Fuerzas Armadas. Al mismo tiempo, establece funciones como:

1. Fiscalizar la adecuada aplicación del Convenio.
2. Promover, validar la movilidad vertical / horizontal.
3. Intervenir en la resolución de controversia y/o conflictos.

Ahora bien, esta representación gremial está en el nivel Ministerio de Defensa, es decir que su ubicación dentro de la estructura está DOS niveles por encima del EA (Ver Figura 2).



Figura 2

Claramente se aprecia que las bases no se encuentran representadas gremialmente.

La estructura de la carrera quedo organizada de la siguiente manera:

- ✓ Agrupamientos (5)
- ✓ Niveles (8)
- ✓ Grados (10 + gr. ext art. 34)
- ✓ Tramos (3)

El progreso puede ser vertical (el ascenso será por: concursos a los agrupamientos y niveles para cargos de mayor complejidad) y horizontal (en cuanto al progreso de grados y tramos será por: la “**capacitación**” y evaluación de desempeño para el siguiente nivel escalafonario).

Otro actor legal en este escenario, es el Decreto 426/2022 “Restricciones a la designación de personal, que dispone que las jurisdicciones y entidades del sector público nacional comprendidas en los incisos a) y c) del artículo 8° de la ley N° 24.156 de administración financiera y de los sistemas de control del sector público nacional no podrán efectuar designaciones ni contrataciones de personal de cualquier naturaleza”.

Actualmente, la Administración Pública Nacional exige una determinada cantidad de cursos anualmente, los cuales se necesitan hacer para mantener o acceder a los beneficios monetarios, que otorga la movilidad en la carrera. Dicha medida es favorable en términos de mantener al personal capacitado en una amplia gama de especialidades; el problema radica en que existen cupos, a los cuales acceden todos los agentes de la Administración Pública Nacional. Esto sucede debido a que la Administración Pública del estado está formada por más de 100.000 personas, un número considerable en comparación con los relativamente pocos que se desempeñan en las fuerzas armadas. Por lo tanto, el cupo disponible no alcanza para convocar a los AACC.

El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) ofrece capacitación transversal para todos los agentes de la Administración Pública, desde su

ingreso al Estado y durante el desarrollo de carrera, acompañando las necesidades de formación de las jurisdicciones de acuerdo con sus políticas públicas, así como los créditos aplicables a la carrera administrativa. Demuestra así ser un órgano rector en materia de formación con la capacidad de poner a disposición programas orientados al desarrollo de competencias de los trabajadores, con el objetivo de hacer transferibles estos conocimientos a su ambiente de trabajo. Si bien es transversal a la administración pública existe una necesidad de buscar la especificidad propia de las exigencias de la Fuerza, razón por la cual es necesario generar una sinergia entre la Dirección de Personal Civil y el Instituto propiamente dicho.

2.3. Los Stakeholders

2.3.1. Ejército Argentino

El Ejército Argentino como institución fundamental de la Patria es una organización de carácter sistémico que constituye, -junto con las otras dos Fuerzas Armadas-, el Instrumento Militar de la Defensa, que debe estar permanentemente adiestrado y alistado para asegurar la defensa de la Nación en toda circunstancia.

Asimismo, dada su capacidad, en tiempo de paz es un importante factor de desarrollo que contribuye al logro de los objetivos nacionales en la materia; al mismo tiempo que es un eficaz instrumento de la política exterior de la Nación al participar en operaciones en el ámbito regional y en el marco de la Organización de las Naciones Unidas.

2.3.2. Agentes Civiles

El personal civil es la Fuerza Laboral Complementaria, no menos importante, que contribuye al constante perfeccionamiento del personal militar. Los mismos deben cumplir un papel capaz de servir al interés público y al fin de las Fuerzas Armadas.

Algunos ejemplos de especialidades que conforman el universo del personal civil son: abogados, profesionales de la salud, ingenieros, plomeros, informáticos, diseñadores gráficos, oficinistas, peluqueros, secretariado, etc. Todos ellos apoyan a los procesos internos que sirven de soporte al cumplimiento del objetivo principal del Ejército.

Actualmente, la burocracia sindical y administrativa atentan contra la correcta aplicación del Estatuto del Personal Civil, con dilaciones constantes, desconocimiento, falta de operatividad y en muchos casos, falta de liderazgo.

Es de vital importancia tener en cuenta que la estructura propia del personal civil es ajena a la militar. Esto provoca que temas de índole salarial, escalafón y horarios vayan más allá de lo que pueda proponer y promover el personal militar. El personal civil trabaja para una organización que, hasta el momento, no ha podido brindar incentivo ni en la propia carrera ni en lo económico; aquí se encuentra una falencia en la estructura.

Por otro lado, el nivel de responsabilidades que se le da al personal civil suele en muchos casos no acompañar el nivel de su formación; esto encuentra su explicación en que ocasionalmente están ocupando una posición para la cual no fueron contratados razón por la cual no pueden acceder a las capacitaciones por no coincidir su función con su incorporación. Del mismo modo, no suelen ocupar puestos con personal a cargo, aunque el Estatuto lo habilite, ya que este papel es ejercido únicamente por personal militar.

Otro aspecto que debe ser tenido en cuenta y que ha llevado a dividir internamente a este grupo, es que no siempre las incorporaciones de los AACC se han realizado por concurso, sino más bien en respuesta a la necesidad de favorecer a “un conocido” obteniendo, en algunos casos, resultados pobres o menos efectivos que los necesarios.

2.3.3. Dirección de Personal Civil (EA)

La Dirección de Personal Civil, específicamente el Área de Capacitación, es quién debe relacionarse con el INAP e impulsar actividades de formación y actualización que promuevan el desarrollo de la carrera de los AACC, la igualdad de oportunidades estableciendo un cupo de vacantes acorde a su número de personal y, obviamente el intercambio de experiencias.

Una política clara en materia de capacitación específica debe apuntar al fortalecimiento de las capacidades propias, reflejándose también en las estrategias basadas por el INAP (como ente principal de capacitación estatal).

La idea central de la comunión de estos dos órganos de capacitación (el INAP y el área propia del Ejército) debe estar basada en la puesta en valor del desarrollo de capacidades del personal civil, considerando su accionar en sentido amplio, con un abordaje integral y transversal de los problemas, y las demandas que debe resolver la Fuerza.

La finalidad no es otra que ampliar las oportunidades de capacitación de los trabajadores, así como también su integración e intercambio de experiencias exitosas en materia de capacitación.

3. MARCO CONCEPTUAL

Seguidamente, se desarrollarán los conceptos rectores que se consideran de relevancia para la problemática planteada en este Trabajo Final. Ellos son los que se mencionan a continuación:

- ✓ Contrato Psicológico.
- ✓ Sistema de gestión de las Competencias Profesionales.
- ✓ Formación Laboral.

3.1. Contrato Psicológico

En el entorno actual tan globalizado, las organizaciones competitivas, buscan conservar y mejorar a su planta de personal, para producir un capital intelectual que les permita alcanzar sus metas y mantener su nivel de profesionalismo. De esta forma, queda claro la importancia no solo del capital humano, sino la necesidad de estructurar, motivar y retener su staff de empleados. Es allí donde radica la importancia de la noción del Contrato Psicológico, pues en él se plasman los lineamientos para la comprensión de la dinámica de los grupos humanos (empleados-empendedor), siendo determinante en las situaciones diarias al momento que una persona interactúa con el grupo humano decidiendo si es que permanecerá dentro de él o no, en función de la satisfacción de sus expectativas. Es por ello que el contrato psicológico es un factor preciso que impacta en la conducta de ambas partes en la organización.

Este concepto comienza a hacerse visible en la década del 50, cuando autores como Argyris (1960) mencionan que “es creado con el fin de ayudar a organizar y explicar ciertos fenómenos” (Argyris, 1960, p. 96). Para este autor, este contrato hace referencia a un conjunto de acuerdos pactados tácitamente entre cada uno de los empleados de un grupo o área determinada y su jefe inmediato. Mediante tales acuerdos, cada una de las partes está dispuesta a dar algo en beneficio de la relación de trabajo construida, recibiendo por ello retribuciones de manera recíproca en el orden de lo relacional. Se establece por un lado el carácter contractual de la relación, acuerdos hechos entre las partes. Por otro

lado, la condición tácita de tales acuerdos habla de su efecto psicológico; por ello la expresión “contrato psicológico de trabajo”. Básicamente, Argyris utilizó el término contrato psicológico para describir a las obligaciones mutuas entre empleador y empleado, y las expectativas que cada parte tiene sobre lo que deberá dar y recibir en intercambio de las contribuciones recíprocas.

En el contexto histórico de la década del 50-60, en el que primaba el proteccionismo estatal, existía una necesidad de acuerdos entre los trabajadores y empleadores, este contrato se convirtió en una fuente de esperanzas asociadas a estabilidad laboral y capacitación. De la misma manera, el mundo del trabajo y la gestión empresarial estaban basadas en lo sólido, lo estable, las relaciones a largo plazo, la carrera laboral ascendente y lineal dentro de una organización cuyo organigrama mostraba una empresa piramidal integrada, con estructuras estables. “Los trabajadores obtenían salarios y beneficios complementarios que iban subiendo con regularidad, y un estado de bienestar que iba ampliando su cobertura y era cada vez más generoso”. (Hobsbawn, 1998, pág. 285)

Ya sobre la década de los 90, Morrinson y Robinson (1997), enriquecen este concepto, incorporando la diferencia entre la “infracción” y “violación” del contrato. Explican la infracción “como una valoración cognitiva de los empleados de que sus contribuciones no han sido correspondidas tal como se prometió. Y caracterizan la violación como una experiencia emocional que implica decepción, frustración y ansiedad”. (Morrinson, 1997, pág. 231). Los empleados en su afán de autoprotección, podrán adoptar actitudes y comportamientos con el fin de distanciarse psicológicamente. La pérdida de confianza es especialmente importante porque se considera crucial para la efectividad organizacional. No obstante, bien cabe la reflexión; “hasta qué punto los contratos de los empleados cambian a lo largo de un continuo va a depender en cómo la subjetividad de cada empleado experimente la violación del contrato por parte del empleador”. (Martin, 1998, págs. 21-40)

En los grupos humanos siempre se espera algo del otro, es decir que existe una expectativa sobre lo que el otro va a hacer, cómo lo va a hacer y para qué lo va a hacer; en otras palabras, existe una expectativa conductual hacia los demás.

Pero en el marco de los contratos psicológicos, esta expectativa puede estar centrada en intereses personales que no tienen relación con el interés del grupo, con la posibilidad de caer en situaciones conflictivas disfuncionales, siendo este un problema específico de las relaciones humanas en el trabajo. Estas situaciones podrían afectar el compromiso del empleado y esa “pérdida de compromiso y de iniciativa del trabajador puede ser costosa para la empresa en términos de productividad, calidad y de clima laboral”. (Kidder, 1994)

En el siglo XXI, el tema del contrato psicológico comienza a vincularse con el de construcción de sentido. Esta perspectiva, según Weick (1995) se enfoca en “cómo la gente da sentido a los eventos y situaciones en la organización [...] La construcción de sentido se activa cuando los individuos encuentran sorpresas, choques, o más generalmente una discrepancia entre lo que ellos perciben que ha pasado y lo que se esperaba que pasara. Tales discrepancias crean necesidad de información, explicación, interpretación y consecuente acción constituyendo los procesos de construcción de sentido” (Briner, 2005, pág. 148).

Por otra parte, es necesario apalancarse en lo expresado por Guest (2004), en relación a que, “el contexto no solo ayuda a dar formal contenido del intercambio que forma el contrato psicológico, sino también las respuestas al mismo” (Guest, 2004, pág. 549). Pues, dentro del contexto en que sucedió el problema, permite analizar causas – naturaleza – problemas.

Así como nos encontramos enmarcados en una evolución socioeconómica, el concepto de contrato psicológico también ha mutado a lo largo del tiempo. En la actualidad la organización fomenta la movilidad, la formación continua, posibilitando oportunidades de evolución laboral. Se podría concluir parcialmente que, estaría ocurriendo una mutación desde una sociedad gobernada por las antiguas instituciones y las tradiciones hacia una regulada por los acuerdos y negociaciones transitorias, “... esa nueva gramática del contexto social eleva los contratos psicológicos al status de instrumento estratégico de la vida social porque, siendo ésta compleja e imprevisible, el adelgazamiento del vínculo con las instituciones requiere de otros instrumentos reguladores y gestores de las relaciones interpersonales”. (Malvezzi, 2011, pág. 68)

DM Rousseau, - la autora con más influencia a partir de la década de los noventa -, expresa que “se producirá la violación del contrato o, por el contrario, se transformarán satisfactoriamente las bases de la relación” (Rousseau, 1996, pág. 51). Por lo tanto, se deberían establecer, dos condiciones imprescindibles: buena relación entre las partes y que los empleados entiendan las razones de los cambios, pues, las empresas que establecen Contratos Psicológicos duraderos en el tiempo con sus empleados son capaces de optimizar sus resultados.

3.2. Sistema de gestión de las Competencias Profesionales

Para comenzar a desarrollar el tema, se debe determinar ¿de qué se habla cuando se refiere a competencias?, según la RAE: “Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”.

Ahora bien, la conceptualización que puede ser más certera con relación a las competencias profesionales puede ser la expresada por Bunk (1994): “son un conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes que se necesitan al ejercer una profesión, resolver problemas de misma profesión autónoma y flexiblemente, así como, tener la capacidad de asistir en el contexto profesional y en la organización del trabajo” (Bunk, 1994, págs. 8-14). En función de dichas habilidades, la organización podrá ubicar a cada trabajador en el rol que cumplirá, en las responsabilidades que vaya a adquirir, ya que se toma en consideración si se encuentra facultado para realizarla.

Nótese que este autor menciona la relación necesaria de la capacidad con el contexto, por consiguiente, la relevancia de esta relación está dada por su manifestación, la que podrá darse de distintas maneras, a saber: desempeño eficaz, efectivo y exitoso, lograr la colaboración, etc. “En cualquier caso, la utilidad de la competencia profesional está en la capacidad de ésta para hacer frente a contextos profesionales cambiantes y en los que aspectos como la polivalencia y la flexibilidad son necesarios” (Campo, 2005, pág. 5).

Ahora bien, ¿cuántos tipos de competencias se pueden definir? La respuesta se encuentra en la referencia sobre este tema de Campo (2005) cuando diferencia, "...competencias genéricas y competencias específicas, siendo las primeras transversales y susceptibles de aplicarse en situaciones variadas, permitiendo pasar de unos contextos a otros; mientras que las segundas serían más restringidas por su utilidad" (Campo, 2005, pág. 5).

En la era de la globalización, que también impacta en la economía y en la organización del trabajo, entre otros ítems, ciertos autores como Ibarra (2000) comienzan a hablar de que ya no solo se requiere de equipos y tecnología de última generación para incrementar la productividad, sino que "también de nuevas formas de gestión, organización, **capacitación** y desarrollo de los trabajadores, que propicien el uso racional y eficiente de los recursos y estimulen el potencial creativo e intelectual de todos los integrantes de la organización" (Ibarra, 2000, págs. 95-107).

En esta línea de pensamiento, comienza a asomarse la incidencia de la gestión de los recursos humanos y por consiguiente la gestión de competencias, pudiendo definirse como un "modelo de gestión que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización" (Vega, 2001, pág. 10).

Para poder aplicar este modelo de gestión, las organizaciones están obligadas a desarrollar ciertas características, propias de la "organización basada en competencias" (Vargas, 2000, pág. 14):

- ✓ Liderazgo dinámico y visionario con soporte desde la alta dirección.
- ✓ Voluntad para asumir los riesgos confiando en las competencias de sus colaboradores.
- ✓ Existencia de un marco general que oriente el proceso de cambio.
- ✓ Creación de una visión compartida sobre la ejecución del proceso de

cambio.

- ✓ Conocimiento para el desarrollo del programa de cambio.

Esto requiere que la organización que busca su desarrollo a través del modelo de competencias deba integrar diversas áreas de gestión, en la idea de que todas trabajen interconectadas y en estrecha coherencia interna. Sirva de modo ilustrativo lo propuesto por Hooghiemstra, según Figura 1.

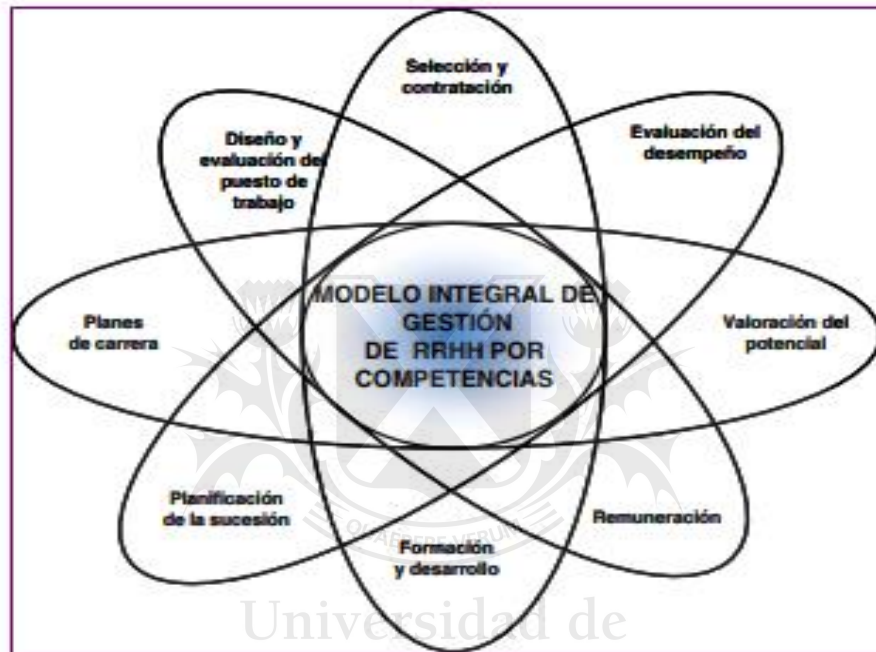


Figura 1

Elementos de una GIRH en torno al modelo de competencias. CITATION Hoo94 \p 32 \l 11274 (Hooghiemstra, 1994, pág. 32)

Para poder apreciar algunos de los beneficios que brinda la Gestión de competencias, a continuación, y en breve resumen se mencionan algunos de ellos, sobre la base de lo expresado por Sagi-Vela (2004):

- 1) Estrategias:
 - ✓ Adaptabilidad y capacidad de anticipación a los cambios.
 - ✓ Flexibilidad en el uso de recursos.
- 2) Recursos Humanos:
 - ✓ Cobertura de puestos vacantes mediante promoción interna.
 - ✓ Simplificación de la gestión y administración del personal.
- 3) Para el trabajador:
 - ✓ Crecimiento profesional sostenido.

- ✓ Mayor ocupabilidad interna y externa.
- 4) En los procesos:
 - ✓ Reducción del ciclo del proceso (ahorro de tiempo).
 - ✓ Ahorro en actividades subcontratadas. (Sagi-Vela, 2004, pág. 38)

Así pues, ¿qué estrategias metodológicas deben ser consideradas para llevar adelante la formación por competencias? Según Bunk (1994): "...requiere de una formación (o de un desarrollo según se trate) dirigida a la acción; es decir, puede y debe relacionarse con las situaciones de trabajo con el fin de que la competencia cobre un sentido genuino y global. De este modo, en los métodos de formación basado en competencias, los procesos de aprendizaje que se favorecen deben orientarse hacia la acción del participante tomando como referente el marco organizativo en el que la situación de trabajo es situación de aprendizaje" (Bunk, 1994). Así, la experiencia, el contexto y la acción son los elementos claves y definitorios de la estrategia a desarrollarse en la formación basados en competencias.

Sin embargo, Mulcahy (2000) aprecia los siguiente: "no puede darse un modelo general y generalizable en relación con la formación basada en competencias". Por lo tanto, el autor propone la concreción de cada modalidad de formación a la realidad contextual que se trate.

Se podría expresar, para reforzar el concepto anterior, que hay tres formas de adquirir y desarrollar las competencias (Levy-Leboyer, 1997):

- ✓ En la formación previa, antes de la vida activa y fuera del contexto del trabajo.
- ✓ A través de cursos de formación continua, durante la vida activa.
- ✓ Por el ejercicio mismo de una actividad profesional, mediante la vida activa.

En relación con este último punto, la autora considera a esta como la mejor herramienta, cuando expresa "las experiencias obtenidas de la acción de la asunción de responsabilidad real y del enfrentamiento a problemas concretos,

aportan realmente competencias que la mejor enseñanza jamás será capaz de proporcionar” (Levy-Leboyer, 1997, pág. 27).

Agregando a lo anterior, ¿cómo gestionar este modelo en la organización? De acuerdo con Fernandez-Gaméz (2005), el siguiente proceso podrá servir de base para llevar adelante la tarea:

1. Identificar las competencias actuales disponibles en la organización (perfil real), y las necesarias para el desarrollo profesional (perfil deseable).
2. Gestionar la brecha entre ambos perfiles a través de:
 - Acciones que permitan aprovechar las competencias actuales y adecuarlas a las necesidades de los puestos de la organización.
 - Mediante el reclutamiento o selección, buscar y/o desarrollar nuevas competencias.
 - Premiar la adquisición de nuevas competencias, utilizando herramientas como la evaluación del desempeño y la remuneración.

Sintetizando, este concepto de competencias tal cual ha sido desarrollado demuestra poseer una seducción particular, en otras palabras “la dificultad de definirlo crece con la necesidad de utilizarlo” (Boterf, 1996). Como destaca este autor, este concepto permite ser moldeado de acuerdo con los objetivos de la organización.

3.3. Formación Laboral.

A continuación, se desarrollarán los medios que se consideran necesario para plasmar esa capacitación profesional, citada en el punto anterior, en la organización, a saber:

- ✓ Planeamiento de la Formación
- ✓ Upskilling / Reskilling

3.3.1 Planeamiento de la Formación

La creciente complejidad del mundo y del trabajo requiere de una capacitación más sofisticada. Existe una necesidad de aprender bajo demanda, con la mínima

interrupción del flujo del trabajo. Cada vez es más importante que los recursos de aprendizaje sean directos, efectivos y estén disponibles al instante. Todo esto requiere una visión y planeamiento estratégico para su implementación.

Este planeamiento puede ser concebido como un medio principal para lograr una renovación estratégica en una organización. En este sentido los autores Crossan, Lane & White (1999) plantean una doble perspectiva: por un lado, lo que la organización sabe hacer (explotación) y por otro, lo nuevo que necesita desarrollar para brindar nuevos servicios a fin de adaptarse y transformar el entorno en el que se desempeña (exploración).

Sobre este punto, los autores describen el proceso de aprendizaje organizacional, mencionando que el mismo se desarrolla en tres niveles de aprendizaje (individual, grupal y organizacional); simultáneamente cada nivel se desarrolla mediante procesos específicos que permiten entrelazarse entre sí, para ayudar a pasar de lo individual a lo organizacional.

Más aún, los autores refieren y expresan que mediante la exploración y el feed forward se logra la transferencia del aprendizaje individual al grupal, que se incrusta o institucionaliza en forma de estructuras, estrategias y procedimientos, generando así nuevos conocimientos; por otro lado, la explotación o feedback es el mecanismo mediante el cual el aprendizaje institucionalizado afecta a los individuos y a los grupos, afianzando los conocimientos existentes.

A modo de resumen, los autores:

- ✓ Identifican tres niveles en los que ocurre el aprendizaje: individuo – grupo – organización.
- ✓ Proponen dos rutas de aprendizaje:
 - Desde el individuo hasta la organización: feed forward.
 - Desde la organización hasta el individuo: feedback. (Crossan, 1999)

Además, Crossan, Lane & White (1999) identifican cuatro procesos a través de los cuales se desarrolla el aprendizaje en los diferentes niveles: Intuir – Interpretar – Integrar – Institucionalizar.

Parafraseando a Crossan, Lane & White (1999) el paso de Intuir hace referencia al proceso individual que se apalanca en la experiencia personal. Mientras en el proceso de Interpretar, interactúan el individuo y el grupo, y mediante el lenguaje se comparten los insight. En el tercer proceso, Integrar, los autores mencionan las habilidades conversacionales necesarias para construir una acción conjunta y coordinada entre los integrantes de los grupos de una organización. Y por último el proceso de Institucionalizar, se relaciona con la necesaria incorporación de las acciones rutinizadas dentro de la organización.

En relación a cómo propiciar el aprendizaje tanto a nivel individual, grupal y organización, Rosenberg y Foreman (2014) desarrollan en un completo y sugerente White Paper el enfoque de los ecosistemas de aprendizaje y desempeño. Los autores expresan y llaman a reflexionar acerca de cómo la formación en el aula es hoy una forma muy limitada de aprendizaje en las organizaciones; los autores proponen la necesaria búsqueda de respuestas en el aprendizaje informal autodirigido y apoyado por el responsable del equipo. En este sentido, los escritores expresan: “..es cada vez más importante que los recursos que implementamos para ayudarnos a aprender y, en última instancia, a desempeñarnos, sean lo más directos y disponibles al instante como sea posible” (Rosenberg & Foreman, 2014).

Los ecosistemas de aprendizaje y desempeño promueven la efectividad conectando a las personas y apoyándolas con una amplia gama de contenidos, procesos y tecnologías para guiar el desempeño.

Lo más novedoso de este enfoque radica en el papel preponderante que tiene el empleado y su desempeño, ocupando un lugar central del ecosistema. Al mismo tiempo se incorporan componentes que interactúan de manera flexible y adaptable. Estos seis componentes básicos, que se presentan en la Figura 2, son los siguientes:

- ✓ Gestión del talento, para desarrollar personas y equipos.
- ✓ Apoyo al desempeño, para conseguir rendimiento en sus tareas.

- ✓ Gestión del conocimiento, para facilitar acceso ágil y fiable a la información.
- ✓ Acceso a expertos, para consultar a quienes tiene experiencia.
- ✓ Colaboración y trabajo en red, para compartir ideas, conocimientos y experiencias en la solución de problemas.
- ✓ Aprendizaje estructurado, para formarse en conocimientos y habilidades (en aula y online).



Figura 2
Componentes principales del ecosistema de aprendizaje y desempeño CITATION Ros14 \ 11274
 (Rosenberg & Foreman, 2014)

La fortaleza de este ecosistema radica en la posibilidad de influir tanto en niveles de competencia profesional básicos, como avanzados, por ejemplo: para competencias básicas se utiliza aprendizaje estructurado, mientras que para especialistas la demanda será principalmente de colaboración y trabajo en red.

Habiendo presentado dos modelos posibles para tener en cuenta en el desarrollo de las futuras capacitaciones profesionales, nos preguntamos: ¿Cómo o qué elementos debe considerar un Plan donde se plasmen los conceptos anteriores? Mirabet & Solé (1997) desarrollan la idea de que: “el plan se inscribe, pues, dentro de la estrategia de la empresa y debe incluir: el público a quien va dirigido,

las acciones formativas necesarias, el presupuesto, los resultados esperados y cómo se evaluará el grado de consecución de los resultados tras su aplicación” (Mirabet, 1997, pág. 33). La finalidad del plan así concebido no es otro que la de capacitar a un individuo para que pueda realizar un trabajo o tarea determinada.

Otra respuesta al interrogante planteado, podría ser considerar el modelo clásico del tipo sociológico, Grappin (1990), pues una de sus características radica en que tiene por finalidad mejorar la formación como factor de cambio y desarrollo personal y profesional, y su destinatario son los participantes. A continuación, tomando como ejemplo el cuadro desarrollado por este autor, se mencionan sus partes fundamentales con algunas de sus subdivisiones internas:

- ✓ Planificación y Análisis de necesidades
 - Situación futura
 - Situación actual
- ✓ Diseño de acciones formativas
 - Plan estratégico de formación
 - Planes de perfeccionamiento
- ✓ Desarrollo y diseño de acciones educativas
 - Proceso de desarrollo de cursos
 - Proceso de elaboración de los contenidos de las acciones educativas
- ✓ Implementación
 - Plan de operaciones (Administración, presupuesto, control y calendario de desarrollo)
 - Ejecución

Adicionalmente es importante considerar que, la cultura de la empresa y la formación se hallan en interrelación constante, entre ellas se da una mutua subordinación debido principalmente a su punto en común: el factor humano. Es Pineda (1995) quien mejor grafica este entramado de relaciones entre cultura, Plan Estratégico y formación, según la Figura 3. (Pineda, 1995, pág. 29):

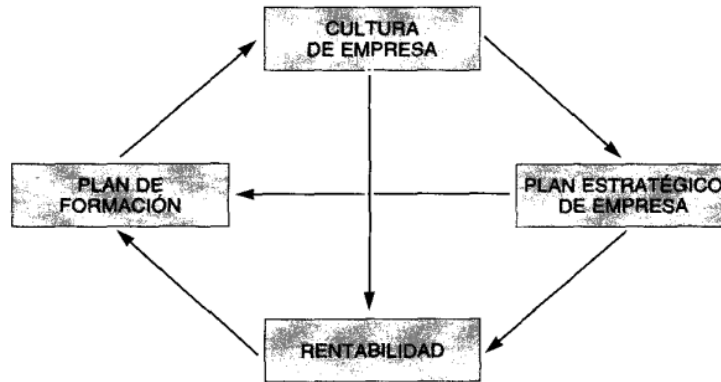


Figura 3
Entramado de relaciones entre cultura, Plan Estratégico y formación

Entender la cultura permite avizorar ideas objetivas sobre los retos que hay que superar para trazar una estrategia. Es Schein (1992) quien hace más de cuatro décadas lo expresara y aún tiene vigencia cuando concluyera respecto a la experiencia colectiva y la cultura de la organización, la cual viene por “supuestos y creencias básicas compartidos por los miembros de la organización, que operan a nivel inconsciente y definen una forma básica de planteamiento de la organización sobre sí misma y su entorno, planteamiento que se da por sentado” (Schein, 1992). Esta experiencia no solo está enraizada en la experiencia individual, sino también en la experiencia colectiva, llámese supuestos colectivos o rutinas organizacionales. Consecuentemente, la cultura organizacional impacta las prácticas de desarrollo y transferencia entre individuos, la interacción en grupo, al sistema organizacional y a la forma en que se lleva a cabo la interacción de aprendizaje interorganizacional, definiendo la predisposición al aprendizaje, y al mismo tiempo, es la cultura la que en definitiva puede ser modificada producto del feedback – feed forward.

3.3.2. Reskilling – Upskilling

De acuerdo con lo expresado por MIT (2021), “millones de puestos de trabajo altamente calificados están vacantes porque carecemos del sistema de educación de la fuerza laboral para capacitar a quienes pueden ocuparlos” (MIT, 2021). Esto plantea la necesidad de la búsqueda interna en la organización, para visualizar cuáles son esas nuevas necesidades, y apalancados en el concepto

de reskilling y upskilling, poder planificar y solucionar la problemática de la capacitación. Parafraseando a Bierge (2021) la aplicación de estos conceptos no solo permite bajar los costos de la capacitación y mantiene el know how en la organización, sino que ambos “permiten la retención del talento, fomentan la cultura del aprendizaje, las oportunidades internas de cambio de posición y el aumento de motivación de los profesionales“ (Elisabet Bierge, 2021).

En esa misma línea, ¿Qué se entiende por cada uno de los términos?

1. Reskilling:

- ✓ Reciclaje profesional que busca formar a un empleado para adaptarlo a un nuevo puesto en la empresa.
- ✓ Recapacitación. (<https://dictionary.cambridge.org/es/translate/>)

2. Upskilling:

- ✓ Enseñar a un trabajador nuevas competencias para optimizar su desempeño.
- ✓ Mejora de las cualificaciones.
(<https://dictionary.cambridge.org/es/translate/>)

Posiblemente la definición que podría hacer más sencilla la interpretación dentro de esta problemática que se desarrolla sería: “Reskilling se refiere a la adquisición de nuevas competencias para poder pivotar de un puesto a otro, de una función a otra. Upskilling implica evolucionar las competencias necesarias dentro de un mismo puesto o perfil“ (Lopez Calvo - Dir Adecco L&C, 2021). La razón por la cual se mencionan estos conceptos radica en que la organización está obligada a pivotar entre ambas decisiones estratégicas, pues en primer lugar no siempre puede salir al mercado a buscar nuevos talentos y en segundo término se debe enfocar en profesionalizar a la planta de RRHH ya existentes, brindando nuevas capacitaciones o mejorando la calidad de las capacitaciones históricas.

Según los editores del Blog Velogig (2022), los beneficios que presentan estos dos conceptos a la hora de trazar un Plan se relacionan con: (Velogig, 2022)

- ✓ Construcción de una fuerza laboral resiliente y adaptable, porque de esta manera promueve la adaptabilidad y voluntad de cambiar.

- ✓ Mayor trabajo en equipo y colaboración, porque potencia la colaboración en toda la organización.
- ✓ Mejora de la confianza y el rendimiento de los empleados, porque no solo aumenta la confianza y capacidad de los empleados para realizar su trabajo correctamente, sino que también les da mayor sentido de pertenencia.
- ✓ Crea una cultura de aprendizaje continuo, porque no solo se atrae a mejores talentos, sino que ayuda a la retención de empleados.
- ✓ Crea una reputación y una conciencia de marca más sólida, porque al ofrecer desarrollo continuo mejora la reputación general de la organización al demostrar que invierte tiempo en su propia gente.

La mayoría de los autores coinciden que, sea cual fuese la estrategia definida para aplicar, como mínimo se deben seguir los siguientes pasos:

- ✓ Estudiar cuáles son las necesidades de la organización para saber qué nuevos puestos de trabajo y habilidades necesita la misma.
- ✓ Evaluar las habilidades del personal laboral para que en función de las necesidades de la organización se pueda determinar quién necesita upskilling y quién reskilling.
- ✓ Idear un sistema de formación con diferentes perfiles, facilitando la capacitación no solo a través de clases presenciales, sino de las herramientas digitales, y preferentemente durante la jornada laboral.
- ✓ Realizar una evaluación continua para determinar el nivel progreso y analizar la respuesta de los empleados.

Villeneuve (2020) menciona la necesidad de enfocarse más en desarrollar mentalidades y comportamientos que permitan a los empleados desempeñarse en tareas que quizás aún no estén definidas, antes que enseñar habilidades que se necesiten actualmente. Esta idea, se basa en la siguiente expresión: “realmente no sabemos lo suficiente sobre cómo será el mundo en los próximos dos años para poder predecir exactamente qué habilidades necesitaremos” (Amelie Villeneuve, Dir Univ Corp UBS, 2020)

Todas las culturas organizacionales están obligadas a repensar la forma en que se imparten las capacitaciones, pues esta debe considerarse como una doble inversión rentable: “además de ser una inversión para la empresa, la formación es también una inversión para la persona que se forma, porque no es posible formarse sin esfuerzo”. (Gélinier, 1983, págs. 22-24). La organización debe cultivar la capacidad de cada empleado para aprender y crecer.

Sintetizando, a lo largo de todo el marco conceptual se ha desarrollado las ideas necesarias para el análisis del proyecto planteado, lo que se podría resumir en:

- ✓ **Contrato Psicológico:**
Hace referencia a un conjunto de acuerdos pactados tácitamente entre cada uno de los empleados de un grupo o área determinada y su jefe inmediato. (Argyris, 1960, pág. 96)
- ✓ **Sistema de Gestión de las Competencias Profesionales**
Conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes que se necesitan al ejercer una profesión, resolver problemas de misma profesión autónoma y flexiblemente, así como, tener la capacidad de asistir en el contexto profesional y en la organización del trabajo. Bunk (1994)
- ✓ **Formación Laboral**
 - **Planeamiento de la Formación**
Modelo 4I vs Ecosistema de aprendizaje y desempeño.
Partes de un plan según el modelo Clásico del Tipo Sociológico.
 - **Upskilling/Reskilling**
Estrategia para tener en cuenta para la aplicación de los conceptos.

Como conclusión, la naturaleza cambiante promovida por la globalización requiere que las organizaciones mejoren constantemente sus capacidades y la formación. Esto no constituye un aspecto aislado e independiente de la actividad de la organización, sino por el contrario “debe ser un instrumento integrado en la planificación estratégica de la organización que ha de ayudar a definir sus metas, mejorar el funcionamiento y aumentar el nivel de satisfacción de las personas” (Mirabet & Solé, 1997, pág. 27).

4. DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN

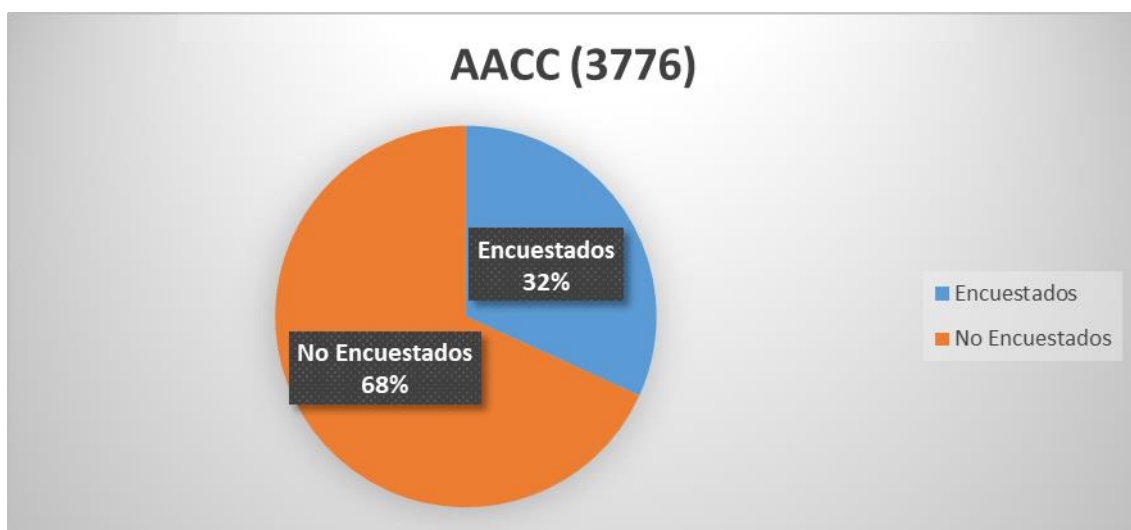
Para analizar y comprender la situación a abordar, se trabajó a partir de una metodología de relevamiento cualitativa, para lo cual se elaboró una encuesta para los AACC, un modelo de entrevista con personal de la Dirección de Personal Civil (Dir PC) y un Focus Group con los AACC destinados en la Dirección General de Organización y Doctrina (Dir Grl Org Doct). Tanto las preguntas de la entrevista y la encuesta se adjuntan en los Anexo 1 y 2 respectivamente.

La encuesta constó de 11 preguntas, dentro de las cuales se utilizaron los siguientes tipos:

1. Preguntas de opción múltiples.
2. Preguntas de escala de clasificación o ranking.
3. Preguntas cerradas.
4. Preguntas abiertas.

Cabe recordar que la encuesta fue confeccionada para el personal de AACC que está a lo largo del país, destinado en algún organismo de la Fuerza.

La cantidad de encuestados sobre el total de la población de AACC, es la siguiente:



En concordancia con la problemática presentada y enmarcada conceptualmente, y las respuestas a la encuesta desarrollada, se procede a presentar la información los principales datos.

4.1. Encuesta

La misma fue estructurada en TRES bloques buscando obtener información particular acerca de:

- a. La relación laboral.
 - b. La visión frente al nuevo escenario de carrera administrativa, opiniones y actitudes.
 - c. Temas de preferencia a la hora de capacitarse. Oferta y demanda. Actitudes.
- a. La relación laboral que el personal tiene con la organización puede verse reflejada en los siguientes gráficos (1 y 2).

En el Gráfico 1, podemos apreciar que más del 50 % (61,4%) tiene una antigüedad menor a los 15 años, de lo que puede presumirse es que esa planta está compuesta en gran medida por agentes contratados o de planta transitoria, y los más jóvenes.

El porcentaje restante (38.6%) forma parte del plantel más antiguo del Ejército. En estos casos podemos hablar de un plantel de mediana edad o pronto a jubilarse.

1. ¿Qué antigüedad tiene en la fuerza?

1.202 respuestas

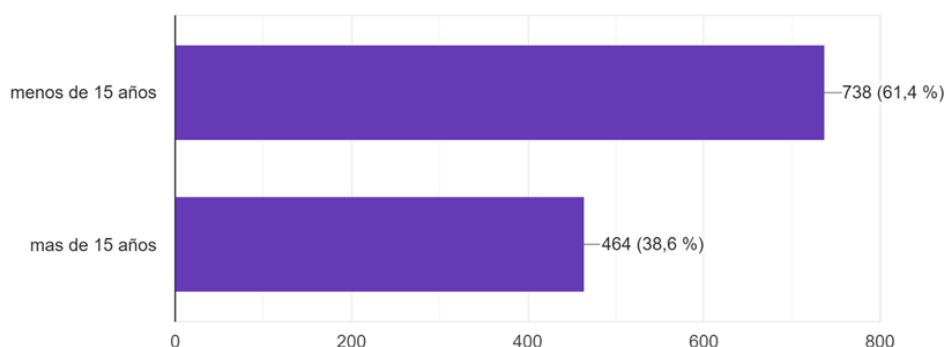


Gráfico 1

Respecto del Gráfico 2, al comenzar con la toma de la encuesta, surgió que se realizó en CABA y el 90 % de los participantes pertenecía a planta permanente. Cuando se dio participación a los AACC del interior del país (Santa Cruz – Misiones – Salta – Mendoza) creció al porcentaje que refleja la imagen; esto demuestra que el alto porcentaje de personal contratado se encuentra en el interior.

¿Es usted personal contratado o de planta permanente?

1.202 respuestas

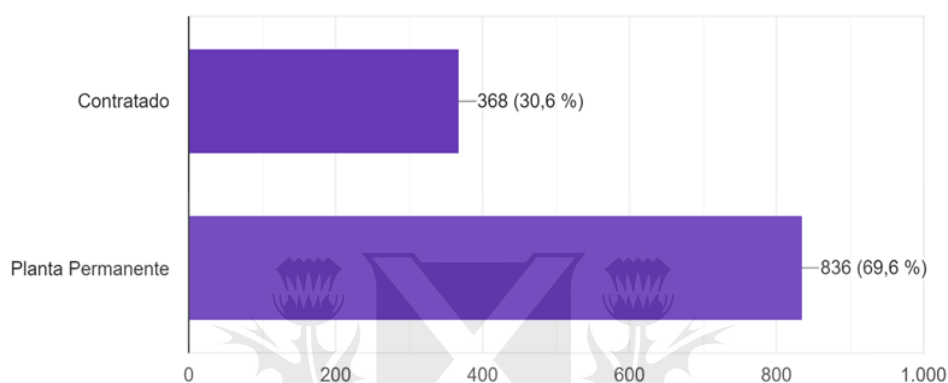


Gráfico 2

b. Respecto al segundo objetivo de la encuesta sobre la visión frente al nuevo escenario los datos que brinda el Gráfico 3, permite apreciar que el 46,6 % de los encuestados considera que el sistema de ascensos/movilidad es en general bueno, un 20,1 % opina lo contrario, pero sin embargo un 33,4 % considera al mismo como “Neutro”, es decir que no suponen haber sido beneficiados o perjudicados por el mismo.

¿En qué medida considera que el sistema de ascenso/movilidad es beneficioso? (donde 1 es muy poco y 5 muy bueno)

1.202 respuestas

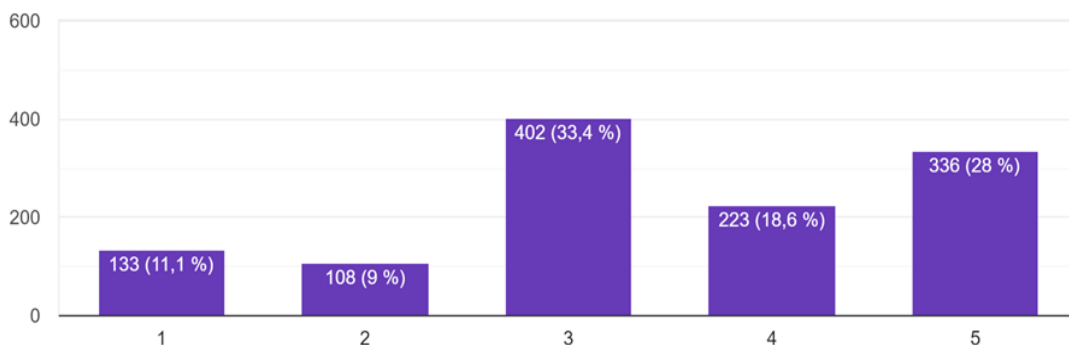


Gráfico 3

Al solicitar que fundamenten la respuesta a la pregunta anterior surge que los temas que pueden dar sustento al 33,4 % de “Neutro”, son los siguientes:

- ✓ Falta capacitación profesional en general.
- ✓ Falta capacitación específica.
- ✓ Beneficio solo para los profesionales.
- ✓ Porque no se respetó la antigüedad y el ascenso es muy lento.
- ✓ El re encasillamiento perjudicó la carrera.

A la pregunta respecto de si conocen cómo está estructurada la carrera (Gráfico 4), casi tres cuartas partes de los encuestados afirma conocerla. Es considerable el número de agentes civiles que dice conocer la manera en que se encuentra estructurada la nueva carrera administrativa. Si bien el porcentaje es alto, casi un 30 % de los encuestados expresa no conocer la carrera en la cual están inmersos, fundado por la falta de información en muchos casos.

¿Conoce como está estructurada su carrera como Agente Civil? (Agrupamientos - niveles - Grados - Tramos)
1.202 respuestas



Gráfico 4

c. Relacionado con el tema de la capacitación, analizando el Gráfico 5, se puede advertir que casi la mitad (45%) de los encuetados se capacita anualmente, pero más de un 25% no lo hace NUNCA.

¿Con que frecuencia suele tomar cursos de capacitación?

 Copiar

1,202 respuestas

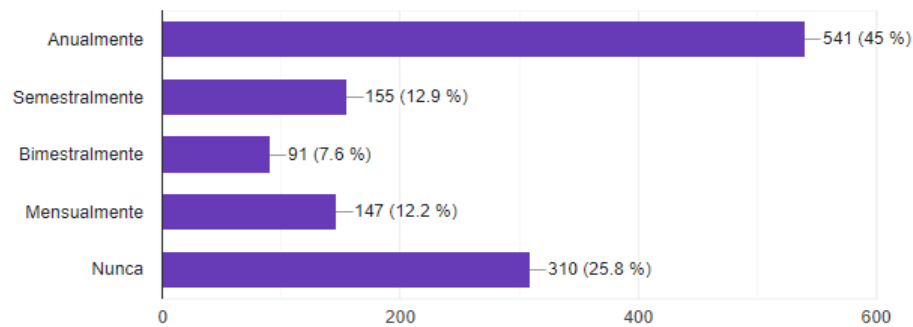


Gráfico 5

De acuerdo al Gráfico 6, el deseo de crecimiento y desarrollo personal/profesional es lo que más mueve a estos individuos, entendiendo también que la idea de desempeñar mejor su trabajo y la actualización constante trasciende la idea del mero cumplimiento o el hacer por un beneficio económico.

El desarrollo personal es lo que más importa, los beneficios económicos o los que pueda traer la capacitación son representados por el 12 %.

Usted se capacita principalmente para (puede seleccionar mas de una opción)

1.202 respuestas

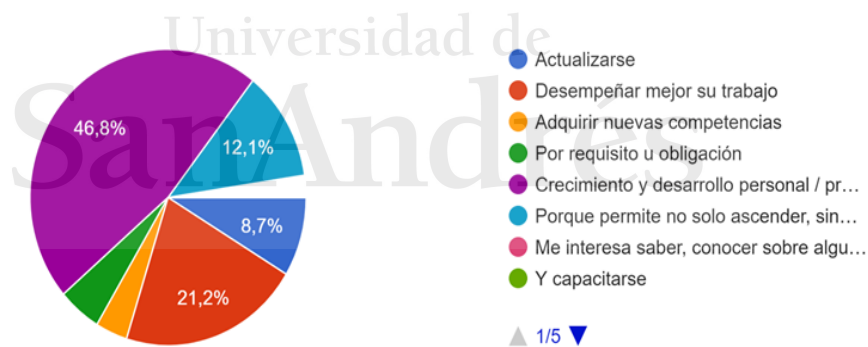


Gráfico 6

El deseo de capacitación que mueve a los encuestados, tiene que ver con esa idea de desarrollo personal, el que se podrá ver reflejado en su propio trabajo. La idea de perfeccionamiento personal y su impacto en la organización van constantemente de la mano. (Gráfico 7).

La capacitación que Usted prefiere en su trabajo está orientada principalmente a (puede seleccionar mas de una opción)

1.202 respuestas

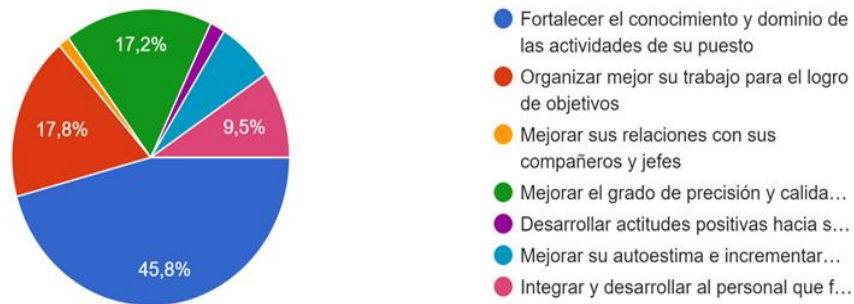


Gráfico 7

Al indagar respecto del tipo de capacitación con el cual se siente más cómodo (Gráfico 8), las respuestas se distribuyen de manera más equitativa, aunque se observa una leve preferencia sobre la modalidad mixta de capacitación.

¿Con que tipo de capacitación se siente mas cómodo?

1.202 respuestas



Gráfico 8

Los AACC demuestran una clara preferencia por la posibilidad de recapitarse y adquirir nuevas competencias, en una búsqueda de actualización que les permita crecer y estar vigentes como profesionales. (Gráfico 9)

¿Cuál es su deseo personal / profesional?

1.202 respuestas

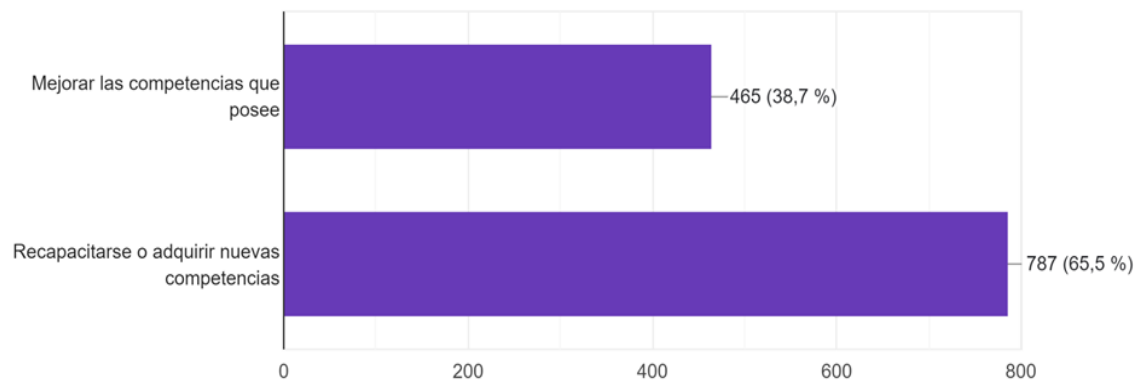


Gráfico 9

k. Por último, al momento de manifestar sobre los temas en que desean recibir capacitación seguidamente se mencionan los 7 grandes grupos que contienen a todas las respuestas:

- ✓ Oficios y mantenimiento
- ✓ Idiomas
- ✓ Programación, informática y paquete Windows
- ✓ Temas específicos de las FFAA (inteligencia militar, logística)
- ✓ Capacitación específica profesional (contable, legales, higiene y seguridad etc)
- ✓ Capacitación específica en la carrera administrativa / GEDO
- ✓ Temas de actualidad (genero, protocolo, cultura general, inteligencia emocional, oratoria, liderazgo, big data)

4.2. Focus Group

Se llevó a cabo una reunión con los AACC destinados en la Dir Grl Org Doct, con la finalidad de complementar la información cuantitativa con otra más cualitativa, buscando mayor comprensión de las respuestas obtenidas en la encuesta.

Participaron del focus group:

- ✓ 8 integrantes
- ✓ 3 Agrupamientos representados: Producción – Administrativo – Técnica

A partir de la conversación generada en el focus group, los participantes comentaron que:

- a. Luego de la firma del CCTS 2015 sienten que la motivación ha cambiado, ejemplo: todos ingresaron como AACC porque sabían que cada 5 años ascendían y que no solo cobraban más, sino que eran considerados por su Jefe (Militar) para ocupar un cargo de Encargado como mínimo, es decir estaban dentro del ámbito militar. Ahora pertenecen a la Administración Pública.

Esta nueva dependencia les hizo tomar conciencia que:

- ✓ El universo de los AACC comparado con el de toda la Administración Pública es muy chico, es decir que se sienten que pierden fuerza de representatividad.
- ✓ Comienzan a sufrir la burocracia propia del sistema Público.

- b. La importancia del INAP en el desarrollo de la carrera, por ser este el ente que permite una certificación oficial para el ascenso, ejemplo: es el único ente que avala y otorga los créditos por cada curso de capacitación. Pero por contrapartida, el INAP solo se relaciona directamente con la Dir PC.

- c. No hay un Plan de Carreras disponible, ejemplo: aún los distintos agrupamientos no cuentan con un Plan donde se estipulen los cursos necesarios para poder ascender y cambiar de Tramo y/o Nivel. El CCTS 2015 solo define claramente el agrupamiento, ejemplo: Agrupamiento Administrativo (Secundaria completa), Agrupamiento Técnico (Tecnatura Terciaria).

- d. La capacitación a través del INAP es mínima y de difícil acceso, por ejemplo: si bien la plataforma es amigable, no se encuentran disponibles ciertos tipos de capacitaciones (electricidad industrial-refrigeración) o si el curso se realiza por fuera de la plataforma el INAP otorga el 50 % del valor del crédito.

- e. No se sienten representados por los Gremios, ejemplo: habiendo TRES gremios dentro del universo de los AACC, ATE – UPCN – PECIFA, cada uno de ellos explicó y trabajó de forma distinta en el re encasillamiento.

4.3. Entrevistas

Para esta etapa fueron entrevistados integrantes del personal responsable de dirigir, planificar y llevar adelante las capacitaciones de la Dir PC.

Resumiendo, los conceptos vertidos por el mencionado personal, permite arribar a los siguientes datos de interés:

- a. El marco legal que rige a los AACC es el Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial (CCTS) para las Fuerzas Armadas aprobado por Decreto 2539/15, entre otras resoluciones de la Secretaría de Gestión Pública, dependiente de la Jefatura de Gabinete de Ministros, y directivas del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP).
- b. Consideran que las reglas de juego han sido modificadas a partir del CCTS 2015. La diferencia principal que se observa en el nuevo régimen aplicable radica en que el “Convenio vigente contempla como requisito de ascenso y promoción, la realización de capacitación por parte del personal interesado ya sea para lograr un cambio de Agrupamiento, Nivel, Grado o Tramo (Ascenso vertical / horizontal); promoviendo así la capacitación y mayor formación de competencias laborales de forma permanente para permitir el avance en la carrera de personal dispuesta, pero por el otro lado al ser re encasillados la antigüedad acumulada pierde su importancia”.
- c. En relación con el punto anterior, en lo que respecta a capacitación, aparece un nuevo actor, el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP). Este ente regula y otorga el puntaje necesario por cada capacitación válida para ascender.
- d. Existe una base de datos que registra la actividad de formación realizada por los miembros de la AACC, quedando asentados tanto los datos personales

como los de Unidad de revista, lo que permite identificar las condiciones y características del mismo, contemplando su distribución geográfica. Atento a la numerosa dotación del Organismo y su movilidad constante, la actualización de la formación alcanzada resulta permanente, registrándose aquella en oportunidad de elevarse debidamente la documentación respaldatoria por las distintas Unidades de origen.

e. El primer Plan de Capacitación fue instrumentado en el año 2018, respondiendo a los lineamientos determinados por INAP, pero debiéndose forzar las necesidades y estructura de la Fuerza. Algunas características del Plan son:

- ✓ Sus objetivos no son medibles.
- ✓ Falta Plan de Carrera.
- ✓ No hay nomenclador único para la Fuerza y el INAP.
- ✓ Al no ser digital la actualización de la información de la Base de datos, el personal actualmente encargado de esa actividad es escaso.

f. Respecto a cómo se lleva adelante la Capacitación:

- ✓ En forma permanente, mediante la plataforma del INAP para elegir e inscribirse a los distintos cursos y programas que resulten de su interés y aplicables a su perfil laboral indicado.
- ✓ Plataforma de la Dir PC y recursos alternativos de actividades jurisdiccionales para ampliar la oferta disponible.
- ✓ Independientemente de ello, muchos agentes deben recurrir a capacitación externa específica vinculada a su área de competencia.

g. La capacitación está prevista inicialmente para el personal de Planta Permanente en todo el territorio nacional. No obstante, podría participar también, si así lo deseara y se registraran las vacantes disponibles, el Personal Contratado.

h. Las inquietudes o información de capacitación al personal destinado a lo largo del país se realizan a través del “Referente” y comunicación desde y/o hasta la Dir PC.

i. Cuáles son las deudas internas:

- ✓ No existe un Itinerario Formativo (Plan de Carrera) que se adecúe a las necesidades de los AACC para el contexto donde se desempeñan (dentro del Ejército), ante el INAP.
- ✓ De acuerdo a la Comisión Permanente de Interpretación y Carrera del Personal Civil y Docente Civil de las Fuerzas Armadas y de Seguridad (Co.P.I.C.Pe.CI.FA.Se -Art. 6) no han plasmado un plan de carrera y eso no permite ofrecer capacitación específica necesaria.
- ✓ Solo se ofrecen cursos transversales, ejemplos: Ley Micaela, Ley Yolanda, Curso de Seguridad e Higiene.
- ✓ Para una capacitación específica se necesita presupuesto (Pago del especialista).
- ✓ Vacío de representación Gremial. La Co.P.I.C.Pe.CI.FA., situado en el Ministerio de Defensa, contiene a los representantes gremiales. Al estar fuera de la estructura propia de la Fuerza, hacen caso omiso a los reclamos de las bases de transformarse en puente para que junto a la Dir PC se aceleren los procesos administrativos necesarios para acceder a los ascensos/re encasillamientos de los AACC.

4.4. Conclusiones Diagnósticas

- ✓ Las encuestas y entrevistas realizadas permiten dar cuenta de un quiebre en el contrato psicológico, ya que, como menciona Argyris (1960), se produjo una modificación unilateral de lo pactado tácitamente, lo que afectó la relación de los AACC con la fuerza.
- ✓ Además, este incumplimiento del estado se constituye en una amenaza a la identidad, la organización ha fallado en el cumplimiento de las promesas y se frustra el progreso de los AACC hacia sus objetivos.
- ✓ Al mismo tiempo, se puede reconocer una diferencia clara y ambigua entre “infracción” y “violación” del contrato (Morrison y Robinson (1997)), dentro del universo de AACC del EA. Los de mayor antigüedad sienten

una violación, en razón que después de tantos años perteneciendo a la Institución, nunca habían sufrido este cambio radical. Al respecto, en la encuesta, acerca de la capacitación deseada, una de las tantas respuestas es: “Ya soy muy viejo para estudiar”. Pero por contrapartida, los más jóvenes, solo sienten que han sufrido una infracción y son más optimistas para afrontar esta nueva situación, pues conciben que tienen tiempo a disposición para estudiar una carrera.

- ✓ A partir de la información obtenida es posible afirmar que existen ciertos baches en la gestión, por ejemplo:
 - ❖ La disponibilidad de la información en torno a los AACC está, pero no en una única base de datos, sino que hay por un lado la base de la Dir PC y por otro lado lo existente en el INAP. Visiblemente atenta contra la posibilidad de la Fuerza de ubicar al personal idóneo en el lugar/posición/puesto correcto para explotar al máximo su conocimientos y destrezas.
 - ❖ La falta de un Plan de Carrera, es la excusa perfecta para no contarse con un Plan de Capacitación detallado que sea medible y alcanzable en sus objetivos, permitiendo a los AACC lograr sus aspiraciones y a la organización alcanzar sus metas.
 - ❖ Si bien el Plan de Capacitación es estratégico, es escueto y la falta de proactividad para detallarlo sobre la base de investigar internamente la necesidad actual y llevarlo adelante, atenta contra el modelo de Gestión por Competencias. Esta falta de acción genera en los AACC la no internalización de la creencia en la importancia del crecimiento personal y por efecto dominó, el crecimiento de la Fuerza como organización toda que contiene a ellos.

- ✓ En relación al Concepto de Ecosistema de Aprendizaje queda demostrado que el rol de los AACC no es central y los componentes básicos (gestión del talento, gestión del conocimiento, acceso a expertos, etc) en muchos casos no son considerados a la hora de diseñar un plan de formación y desarrollo. Es posible afirmar que no hay un análisis profundo y mapeo de las necesidades actuales de capacitación dentro de la Fuerza, y de

reestructuración de los componentes básicos que dan marco al mencionado ecosistema. Esto no solo evita lograr el desarrollo profesional de los AACC, sino que no se explotan al máximo los equipos nuevos y de última generación que la Fuerza ha adquirido.

- ✓ En la misma línea de pensamiento, esa carencia de conocimiento respecto a la real necesidad de capacitación dentro de la Fuerza, puede ejercer un efecto contrario al deseo manifiesto del personal de AACC de recapacitarse o adquirir nuevas competencias, que demuestra sus ambiciones de progresar. Puede concluirse que existe en la organización dentro del universo de AACC ese deseo de capacitarse no solo para desarrollo profesional sino para desarrollar bien su labor, siendo esto una piedra fundamental para llevar adelante cualquier tipo de estrategia de capacitación dentro de la Fuerza.

Sin embargo, la falta de un plan acorde a sus necesidades y a las posibilidades de desarrollo dentro de la Fuerza, genera un efecto contrario, desmotivador, que atenta contra el compromiso de los funcionarios con la Institución, de la que sienten que ha roto un contrato que vulnera sus expectativas y las opciones para crecer en la organización.

Universidad de
San Andrés

5. PLAN DE ACCIÓN

5.2. PROPUESTA DE VALOR – OBJETIVO ESPECÍFICOS

Introducción

Durante el proceso de diagnóstico se han detectado un conjunto de problemáticas, algunas relacionadas con los temas que se han mencionado a lo largo de esta presentación, y otras falencias que se hace necesario tener en cuenta a la hora de diseñar un Plan de Acción que permita desarrollar una gestión inteligente de los AACC, que ayude a mejorar el desempeño de la Fuerza como institución, además, brinde oportunidades de desarrollo profesional a los trabajadores.

5.2.1. PROPUESTA DE VALOR

Se propone hacer trascender a los Agentes Civiles (AACC), mediante el desarrollo de un escenario que permita responder a su perfeccionamiento – movilidad – beneficio económico, mediante el planeamiento de una estrategia de desarrollo anclada en una gestión por competencias y sostenida por un plan de formación sustentable en el tiempo, que permita transformar al universo de AACC actual en una fuerza laboral con capacidad de responder a las necesidades actuales y futuras del Ejército, elevando el desarrollo profesional y personal de cada integrante de la población civil. Esta propuesta apunta a recomponer de algún modo el contrato psicológico que algunos de los AACC sienten que se ha violado, o en todo caso ha cambiado en su perjuicio.

5.3 PLAN DE ACCIÓN

Una estrategia integral para el logro del mencionado objetivo deberá incluir, como mínimo los siguientes pasos:

- a. Redefinir la estructura de la Dirección de Personal Civil (Dir PC).
- b. Proporcionar una nueva modalidad de trabajo con los AACC implementando el “Sistema de Gestión por Competencias”.

- c. Actualizar y ampliar los conocimientos requerido mediante un adecuado Plan de Capacitación.
- d. Redefinir la relación con el INAP.
- e. Diseñar un Plan de Gestión de la Comunicación.

Si bien se hará una mención a cada uno de ellos, los puntos d. y e. no serán profundizados en detalle, en razón de no ser objeto de este trabajo final de maestría. Los mismo, se considera que son motivo de una estrategia y plan particular para ser desarrollados oportunamente.

5.3.1. Redefinir la estructura de la Dir PC.

Mediante esta acción se busca operacionalizar la administración del capital humano y alinear a los mismos con la visión, objetivos y misión de la Fuerza.

Para poder alcanzar esta finalidad se propone, definir nueva estructura de la Dir PC y su misión, de manera que se facilite la gestión de la formación considerando de manera integral los elementos del ecosistema de aprendizaje y desempeño. Por lo expuesto sería necesario, como mínimo la creación de los siguientes Departamentos:

- Departamento de RRHH
Su tarea fundamental será la de apuntalar la gestión de las competencias, apoyo al desempeño y el enlace con el INAP. Adicionalmente se ocupará de gestionar junto a los representantes gremiales, ante la Co.P.I.C.Pe.CI.FA (Ministerio de Defensa) el Plan de Carrera.
- Departamento de Educación
Su tarea radicarán en la gestión de un plan de formación que incluya:
 - ✓ La identificación de las capacidades críticas a desarrollar.
 - ✓ El planteo de una estrategia de formación para abordar cada una de ellas, por ejemplo: identificación de temas de formación, estrategia de desarrollo de la capacitación, tecnología de soporte, etc.
 - ✓ El manejo de la relación con los proveedores de la capacitación, ya sea en formato presencial o virtual.

- ✓ Tipos de evaluación a utilizar para medir la eficacia del plan durante y al finalizar el mismo.
- Departamento de Planeamiento
Su labor será la determinación de Plan de Carrera para cada Agrupamiento, la determinación de objetivos alcanzables y medibles; y elaboración del presupuesto necesario.

5.3.2. Implementar un Sistema de Gestión por Competencias

La finalidad de la implementación de este sistema es la de presentar a la conducción de la Fuerza un nuevo estilo de administración de los recursos humanos (AACC) que permita:

- a. Simplificar y mejorar la gestión de los AACC.
- b. Realizar una mejor adecuación entre puestos y perfiles, considerando las competencias actuales y potenciales de los AACC.
- c. Adecuar el desarrollo de los AACC a las capacidades actuales (y futuras) que requiere la institución.
- d. Impulsar la continua mejora y desarrollo de los AACC.

Para poder desarrollar esta modalidad de gestión por competencias, es necesario implementar los siguientes pasos:

1. Definir las principales responsabilidades, tareas o actividades a desempeñar en cada uno de los puestos a ser cubiertos por los AACC.
Como fuente de asesoramiento se aconseja entrevistar a los referentes para cada agrupamiento, para tener antecedentes a la hora de la redacción de cada perfil.
2. Definir las competencias esenciales, transversales a todos los puestos y específicas a cada uno de ellos.
Como primera actividad se deberá tener en claro cuáles son las competencias claves genéricas (aquellas que responden a la misión-visión-valores propios de la Institución) y las que se requieren en cada puesto de trabajo para su correcto desempeño, es decir aquellas que son decisivas en el desarrollo del puesto.

3. Posteriormente, realizar un certero diagnóstico de la situación actual, mediante la confección de una evaluación que permita analizar las habilidades, capacidades y conocimientos actuales de cada AC, con la finalidad de clarificar el perfil de cada uno de ellos.

Se trata identificar cualquier característica medible del agente civil y cuya relación con el puesto sea demostrable y comparable.

4. Al identificar el nivel actual de desarrollo de las competencias en el que se encuentra cada AC, dentro de su puesto, establecer los gaps o brechas que permitan elaborar un plan de desarrollo.

Este plan deberá considerar entre sus ítems:

- ✓ Determinación del personal que debe adquirir nuevas competencias o evolucionar hacia nuevas competencias.
 - ✓ Determinación de la metodología de enseñanza más apropiada por cada tema o competencia a desarrollar según se trate de upskilling o reskilling.
5. En ciertos casos particulares, reasignar a los AACC con perfiles diferentes a los de los puestos que ocupan actualmente, considerando el mejor aporte que puedan realizar a la Institución.

5.3.3. Plan de Capacitación

La finalidad de desarrollar y ejecutar un adecuado Plan de Capacitación es:

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades en el puesto que le corresponde asumir.
- Brindar a todos los AACC, por igual, oportunidades de desarrollo personal en los puestos actuales y para otros a ocupar cuando sean considerados.
- Ofrecer las herramientas que permitan disminuir o modificar actitudes para crear condiciones claras y climas de trabajo agradable, incrementar la motivación y hacerlo más receptivo a los AACC a las nuevas condiciones de gestión.

La implementación del plan se realizará teniendo en cuenta las siguientes etapas:

a. Planificación

Comprenderá:

- Determinar prioridades de ejecución del plan para poder hacer foco en aquellos perfiles que necesitan de inmediata capacitación y en aquellos puestos en los que la brecha de capacidades es más evidente, o los que sean puestos críticos para la Institución.
- Determinar qué estrategia de formación conviene llevar adelante, es decir, capacitar a través de los medios disponibles hoy en la organización, sean estos cursos presenciales y/o cursos online; utilizar la plataforma virtual (LMS) del INAP o considerar la posibilidad de adquirir una plataforma educativa o LMS propia, según se adecue mejor a la fuerza, considerando los recursos tecnológicos actuales y los presupuestos disponibles.
- Confeccionar el itinerario de la capacitación por puesto (esto implica diseñar el plan de formación identificando los cursos básicos a completar), teniendo en cuenta los tiempos establecidos en el Decreto 2539/15.
- Elaborar la currícula básica, identificando los contenidos mínimos a desarrollar para los cursos seleccionados.
- Realizar la presupuestación de los gastos, teniendo en cuenta la necesaria incorporación de expertos externos a la organización y considerando los plazos de la Administración Pública para poder contar con los fondos necesarios en los tiempos previstos.
- Seleccionar los proveedores de cursos (virtuales o presenciales), para aquellos que requieran la contratación de expertos externos, ya sea a través de convenios con instituciones o contratos de locación de servicios con especialistas.
- Establecer los acuerdos necesarios con las entidades nacionales y/o provinciales para poder desarrollar el Plan y gestionar la validación de cada curso ante el INAP.

- Definir el Sistema de Certificación mediante el tipo de evaluación que deberá sortear cada perfil. Estas evaluaciones podrán ser de actuación, generación de productos, test, etc.
- Establecer cronograma tentativo como, por ejemplo:
 - ✓ Corto Plazo: Años 2024/2025. Para las capacitaciones que se consideren inmediatas a realizar.
 - ✓ Mediano Plazo: Años 2024/2028. Para las capacitaciones que no se consideren de ser desarrolladas en forma prioritarias.
- Para el interior del país, se propone redefinir el rol de responsable de los AACC que aglutine regiones, a fin de poder establecer relaciones con las organizaciones ya emplazadas en centros urbanos de relevancia del país, por ejemplo: comandos en las ciudades de Córdoba, Bahía Blanca, etc.
- Una vez elaborado y aprobado el plan general, se procederá al diseño específico de las acciones formativas, definiendo en cada caso la metodología de enseñanza, las actividades, los recursos de cada curso y la forma de evaluación.

b. Ejecución de la Capacitación

Comprenderá:

- Adecuada difusión del inicio, desarrollo y finalización del plan de corto y mediano plazo, mediante la utilización de los medios de comunicación oficial de la Fuerza y/o medios digitales ajenos a la misma.
- Asegurar la logística que demande el desarrollo de la capacitación.
- Monitorear el desarrollo del plan según el cronograma establecido.

c. Evaluación

Comprenderá:

- Certificación de la capacitación adquirida, de acuerdo a la modalidad de evaluación definida en cada caso.
- Validación de todos los certificados de aprobación de la capacitación ante el INAP.

- Evaluación de la experiencia de formación y explotación de las enseñanzas obtenidas de la experiencia, y reajuste del Plan para ser desarrollado nuevamente.
- Establecer nuevos indicadores a medir para evaluar el sistema en ejecución, y cuyo objetivo sea poder retroalimentar al Plan.
Estos indicadores además de ser confiables-objetivos-medibles, su finalidad será la de permitir evaluar en todo momento el sistema en desarrollo, controlar las variaciones y emprender las acciones correctivas necesarias.

5.3.4. Redefinir las Relaciones con el INAP

Esta acción tiene por finalidad ejercer una actitud proactiva ante el INAP, por parte del Departamento RRHH (Dir PC), utilizando esta organización como propaganda positiva y ejemplo a seguir ante la Administración Pública.

Para ello se requiere:

- Articular adecuadamente las relaciones con el INAP manteniendo los canales de comunicación abiertos para explotar al máximo los logros obtenidos en las capacitaciones.
- Mantener la explotación de los cursos actuales, y además completar, actualizar y/o validar nuevas capacitaciones.
- Validar cada convenio de capacitación con entes nacionales y/o provinciales, y que no se encuentren dentro de la plataforma digital INAP.

5.3.5. Poner en marcha un Plan de Gestión de la Comunicación

Se busca de este modo la federalización de la formación de los AACC abarcando a todo el país, geográfica y temáticamente.

Para su implementación es necesario:

- Articular adecuadamente el Plan para que pueda ser llevado adelante al mismo tiempo a lo largo de la república, cubriendo cada elemento de la

Fuerza, pudiéndose apoyar en las organizaciones ya establecidas en la estructura de la Fuerza, en ciudades de relevancia del país.

- Actualización de los softwares digitales de Recursos Humanos para la correcta gestión de los mismos.
- Promoción de los convenios de capacitación firmados con entes del nivel nacional y provincial.
- Interactuar junto al Departamento Política Institucional para establecer como necesaria, la capacitación de los AACC y dar a conocer los planes de formación a la Fuerza a través de las directivas por parte de su Conducción.
- Utilizar todos los medios disponibles dentro de la Fuerza o fuera de la misma, para mantener informados a los AACC respecto de los planes de carrera, las posibilidades de ascensos, los llamados a concurso y las llevadas a cabo ante el INAP, por ejemplo, la plataforma de intranet, Instagram, Facebook, etc.
- A través del Departamento Comunicación Institucional difundir toda actividad de capacitación desarrollada en la Fuerza en los medios de comunicación social (Prensa escrita o digital) y oficial (página Oficial del Ministerio de Defensa).
- Difusión a toda la Fuerza de los AACC que hayan adquirido una nueva competencia o evolucionado en la competencia que ya poseían.

5.4 FACTORES CLAVE PARA EL LOGRO DEL PLAN DE ACCIÓN

- **Alta conducción de la Fuerza**, es el aliado clave para la transformación de los AACC, pues mediante un liderazgo visionario interpreta la necesaria capacitación del universo del personal civil que está en los puestos donde sea necesario, para que el militar puede prepararse para su misión principal.

Paralelamente, por comprender esa importancia, es quién:

- Asigna los recursos necesarios de personal y medios.
- Comunica a la Fuerza la transformación.
- Asigna los recursos presupuestarios.

Asimismo, esta demostración de liderazgo podría recomponer “el contrato psicológico” pues, mejorará la relación con los AACC y ellos podrían comprender que modificación unilateral del contrato fueron por causas externa al Ejército.

- La **Dir PC** debe asegurar la coherencia entre la estrategia, el Plan y las necesidades de capacitación de la Fuerza, ante la demostración, por parte de la alta conducción de la voluntad de asumir riesgos en ella.

Al unísono, esta Dirección debe prepararse con los adecuados conocimientos no solo para entender, sino para liderar este proceso de cambio de transformación hacia la gestión basada por competencias, apoyada en el ecosistema de aprendizaje para poder llevar adelante la capacitación.

- **AACC** deben aceptar tener un rol más protagónico y colocarse en el centro de la escena, mediante el compromiso a participar a ser parte de su capacitación y ser conectadas a un entorno donde la Fuerza les brinde tanto contenidos, metodologías y tecnología. Como parte de esa predisposición a la acción les permite recapitarse y/o adquirir nuevas capacitaciones, lo que redundará no solo en el ascenso sino en el beneficio económico. Deberán asumir mayor proactividad en su desarrollo profesional ante la demostrada intención de los máximos niveles de conducción de la Fuerza, apostando en la recomposición del contrato psicológico.
- **INAP**, en razón que el Decreto 2539/15 establece que este ente nacional es el único habilitado para capacitar oficialmente y otorgar los créditos necesarios para poder tener la movilidad dentro de la carrera de los AACC. Razón por la cual se hace relevante mantener un canal abierto de comunicaciones con él.
- **Gremios**, deben entender la importancia del desarrollo personal y profesional de los AACC dentro de la Fuerza. Para ello, deben participar durante todo el proceso de gestión, transformándose no solo colaboradores sino agentes de propaganda de la puesta en valor de sus representados, ante la Co.P.I.C.Pe.CI.FA y el resto de las Fuerzas Armadas y de Seguridad.

6. CONCLUSIONES FINALES

Sintetizando, la estrategia planteada en este trabajo final puede ser útil para mejorar la eficacia y eficiencia de la administración de los AACC y contribuir al desarrollo humano de ese universo. Pero para que este rendimiento positivo sea posible hay que atender, al menos, los siguientes requisitos:

- a. Promover la revisión de los paradigmas actuales en relación de los AACC y proponer un modelo más acorde con las propuestas actuales de administración y desarrollo de los recursos humanos. Esta necesidad debería ser un elemento básico de la agenda del futuro de la conducción de la Institución y de la Administración Pública Nacional.
- b. Enfatizar en la importancia de trazar un Plan de Carrera que favorezca la profesionalidad y competencias profesionales-técnicas-administrativas de los AACC. Esto puede requerir la creación y gestión de un modelo propio acompañado de las estrategias de modernización de la Administración Pública.
- c. A pesar del poco porcentaje que representan los AACC del EA, dentro de la Administración Pública Nacional, no solo mostrarse ante el INAP como ejemplo de gestión, sino poder ser referente de “modernidad y eficiencia” para el resto de los entes públicos.

El modelo actual es rígido, inflexible, reacio al cambio y a la adaptación hacia nuevas formas de hacer las cosas, por el contrario, busca que las cosas se hagan de la misma forma que se han hecho siempre.

El autor de este trabajo cumple un rol en la toma de decisiones de la Institución capaz de influir positivamente hacia el cambio. Esto está dado por las características propias del lugar y, el grado militar el cual determina un sistema jerárquico para establecer la escala de mando interna.

Son los altos mandos los tomadores de decisiones, los mandos altos /medios acercarán a aquellos las mejores propuestas, en este caso, la que aquí se presenta.

A continuación, se propone un camino posible para poner en marcha esta propuesta:

a. Con la finalidad de demostrar proactividad, sumado esto que la iniciativa no implica gastos extrapresupuestarios durante el año fiscal, se plantea la realización de reuniones de trabajo al más alto nivel (Jefe/Subjefe EA – Director General de Presupuesto – Director General de Personal – Director General de Organización) para:

- Presentar el proyecto de Gestión por capacidades: bondades y beneficios para la planta de AACC y la Institución.
- Etapas a desarrollar (Corto y Largo Plazo).
- Manera de superar la resistencia al cambio (ruptura del actual Status Quo).
- Cronograma tentativo para llevar adelante la estrategia.

Se pretende así poner en marcha un liderazgo para el cambio, dirigido a toda la institución. El capital más valioso que tiene la Fuerza son sus RRHH, la propuesta aquí presentada no solo es capaz de resolver las expectativas del personal civil, quienes sentirán que su contrato psicológico ha sido considerado y reparado, sino que el mensaje para toda la organización será la manera de trascender como institución moderna y dinámica.

b. Las órdenes y directivas que se determinen dentro de la Institución, reflejan el marco normativo interno, el que dispondrá el “qué”, “cómo” y “para qué” de las acciones a llevar a cabo. El máximo nivel de decisión será quien dicte las instrucciones, los conceptos rectores que rigen el accionar de la misma, en el planeamiento, coordinación, elaboración y supervisión para orientar su funcionamiento.

Apalancándose en la cultura organizacional y la planificación estratégica, ambas características distintivas de esta organización, se confeccionarán los documentos internos necesarios para:

- 1) Conformación de Equipos Interdisciplinarios con la finalidad de llevar adelante los siguientes temas: capacitación – organización (definir donde se hace necesario los AACC) – RRHH (en función del diagnóstico determinar quienes necesitan prioritariamente capacitación).
- 2) Instauración de Mesas de debate: conformadas no solo por el personal militar que entiende en la gestión de los AACC, sino por referentes de cada agrupamiento y/o gremiales. (stakeholders)
- 3) Comunicación clara y continúa destacando los beneficios de los cambios propuestos.

Como conclusión, el problema y la solución planteada es relevante, compleja, pero apasionante, motivo actual de discusión e íntimamente vinculado a la cultura de la Institución, con una visión de futuro para nuestras Fuerzas Armadas, y parte fundamental para encarar cualquier proceso de transformación hacia un Ejército moderno.



ANEXO I: ENTREVISTA AL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAL CIVIL DEL ESTADO MAYOR GENERAL DEL EJÉRCITO

1. ¿Podría indicar su cargo y el rol que desempeña en el proceso de capacitación del Personal Civil?
2. ¿Podría indicar qué régimen legal ampara, promueve y valida la capacitación del Personal Civil?
3. ¿Ustedes tienen mapeado y actualizado, la totalidad de la plantilla del Personal de AACC de la Fuerza, con su respectiva formación alcanzada?
4. Luego de la firma del CCTS en el año 2015, ¿usted cree que se modificaron las reglas de juego iniciales del Personal Civil? ¿Podría fundamentar su respuesta, ya sea afirmativa o negativa?
5. Si ha respondido afirmativamente 4.
 - a: ¿Considera que dicho Plan es medible en sus objetivos o necesita una actualización?
 - b: ¿Podría indicar al menos 5 razones por las cuales no se pudo / puede/podría llevar adelante el proceso de capacitación tal como está dispuesto en el CCTS?
6. ¿Luego de la firma del CCTS en el año 2015, ustedes elaboraron un Plan de Capacitación? De ser afirmativo, ¿podría comentar cuál es su estructura y características principales?
7. ¿Qué medios utiliza para llevar adelante la capacitación profesional? ¿Hace uso de las plataformas digitales propiedad de la Fuerza?
8. Esta capacitación, ¿comprende a la totalidad del PPCC de la Fuerza a lo largo del despliegue territorial?

9. ¿Ustedes de qué manera informan al personal de AACC sobre: la apertura de cursos, lugares o plataformas disponibles para capacitarse, necesidades de capacitación para cubrir ciertos puestos vacantes en la Fuerza?
10. ¿De qué manera canaliza las inquietudes en materia de capacitación del Personal Civil? ¿Podría dar ejemplos?
11. ¿De qué manera responde a aquellas situaciones espontáneas y proactivas del Personal Civil en materia de capacitación?
12. ¿Cómo informan sobre la relación capacitación profesional = movilidad = beneficio económico?
13. ¿Qué canal de comunicación mantienen con el INAP y qué habría que hacer para incrementar la calidad de esa comunicación?
14. ¿Ha establecido usted un puente facilitador y de diálogo con el Personal Civil?
15. ¿Cuál cree usted que han sido los mayores logros de su área desde la firma del CCTS a la fecha? Y ¿qué faltaría hacer?

Universidad de
San Andrés

ANEXO II: ENCUESTA AL PERSONAL DE AGENTES CIVILES (NO DOCENTE)

El presente cuestionario forma parte de un estudio de Trabajo Final de posgrado. No obstante, pretende ser el punto de partida para el análisis de las necesidades de capacitación del Personal Civil de las Fuerzas Armadas.

El mismo es anónimo y voluntario.

Se agradece el tiempo que pueda dedicarle al mismo.

1. ¿Qué antigüedad tiene en la fuerza?
 - Menos de 15 años
 - Más de 15 años
2. ¿Usted es personal contratado o planta permanente?
 - Contratado
 - Planta permanente
3. ¿En qué medida considera que el sistema de ascenso/movilidad es beneficioso? (donde 1 es muy poco y 5 muy bueno)
 -
4. Por favor, fundamente el por qué de su decisión en la pregunta anterior.
 -
5. ¿Conoce cómo está estructurada su carrera como Agente Civil? (Agrupamientos – Niveles – Grados – Tramo)
 - Si
 - No
6. ¿Con qué frecuencia toma cursos de capacitación?
 - Anualmente
 - Semestralmente
 - Bimestralmente
 - Mensualmente
 - Nunca
7. Usted se capacita principalmente para (puede seleccionar más de una opción):

- Actualizarse
 - Desempeñar mejor su trabajo
 - Adquirir nuevas competencias
 - Por requisito u obligación
 - Crecimiento y desarrollo personal/ profesional
 - Porque permite no solo ascender, sino un beneficio económico en su haber mensual
 - Otro (especifique)
8. La capacitación que usted prefiere en su trabajo está orientada principalmente a (puede seleccionar más de una opción):
- Fortalecer el conocimiento y dominio de las actividades de su puesto
 - Organizar mejor su trabajo para el logro de objetivos
 - Mejorar sus relaciones con sus compañeros y jefes
 - Mejorar la comunicación con sus compañeros y jefes
 - Mejorar el grado de precisión y calidad en su trabajo
 - Desarrollar actitudes positivas hacia sus compañeros
 - Para mejorar su autoestima e incrementar conductas positivas
 - Integrar y desarrollar al personal que forma parte de su trabajo
9. ¿Con cuál tipo de capacitación se siente más cómodo?
- Presencial en aula
 - Plataforma digital
 - Mixta
10. ¿Cuál es su deseo personal/profesional?
- Mejorar las competencias que posee
 - Recapacitarse o adquirir nuevas competencias
11. ¿En qué temas le gustaría recibir capacitación? (Mencione al menos TRES temas)

BIBLIOGRAFÍA

- Amélie Villeneuve, Dir Univ Corp UBS. (2020). "The transformer CLO". Cambridge: <https://hbr.org/2020/01/the-transformer-clo>.
- Argyris. (1960). "Understanding Organizational Behaviour". New York: Dorsey Press.
- Boterf, L. (1996). "De la compétence a la navigation professionnelle". Paris : Editions d'Organisation.
- Briner, C. &. (2005). *Understanding psychological contracts at work: a critical evaluation of theory and research*. Oxford.
- Bunk. (1994). "La transmisión de las competencias de la formación y perfeccionamiento profesional". Revista Europea de Formación Profesional.
- Campo, M. D. (2005). "El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación". Revista iberoamericana de Educación.
- Crossan, L. &. (Jul de 1999). "An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution.", *The Academy of Management Review*, Vol 24, No. 3 . *The Academy of Management Review*, Vol 24, No. 3, págs. 437-522.
- Elisabet Bierge. (02 de Marzo de 2023). "Reskilling y upskilling: renovarse en tiempos de incertidumbre.". <https://www.bbva.com/es/reskilling-y-upskilling-renovarse-en-tiempos-de-incertidumbre/>.
- Fernandez-Gaméz. (2005). "El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación". *Revista Iberoamericana de Educación*.
- Gélinier, O. (1983). *La formation, outil de direction pour le progrès*. Paris: Personnel.
- Guest, D. (2004). The psychology of the employment relationship: an analysis based on the. *International Application of Applied Psychology*.
- Hatten, K. (1999). *Managing the process-centred enterprise*. London: Long Range Planning.
- Hobsbawn. (1998). "Historia del siglo XX". Madrid: Grijalbo Mondadori.
- Hooghiemstra. (1994). *Gestión integrada de Recursos Humanos*. Barcelona: Planeta.
- Ibarra. (2000). "Formación de recursos humanos y competencia laboral". Boletín Cintefor.

- Kidder, P. . (1994). *"Till death us do part.. Changing work relationships in the 1990s"*. New York: Trends in organizational Behavior.
- Levy-Leboyer. (1997). *"La gestión de las competencias"*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Lopez Calvo - Dir Adecco L&C. (2021). *'Reskilling' y 'upskilling': renovarse en tiempos de incertidumbre*. Buenos Aires: <https://www.bbva.com/es/reskilling-y-upskilling-renovarse-en-tiempos-de-incertidumbre/>.
- Malvezzi. (2011). *A gestão dos contratos psicológicos*. Revista do Instituto de Marketing.
- Martin, S. P. (1998). *Linking job security and career development in a new psychological contract*. Human Resource Mangement Journal, Vol 8 N° 3.
- Mirabet & Solé. (1997). *"Cómo confeccionar un plan de formación en una empresa"*. Barcelona: La Llar del Lltre.
- Mirabet, F. S. (1997). *"Guía para la formación en la empresa"*. Madrid: Cívitas.
- MIT, A. a. (2021). *"Cerrar la brecha entre la educación y el empleo: la universidad comunitaria y más allá"*. news.mit.edu/2021/bridging-education-workforce-gap-community-college-beyond-0817.
- Morrinson, E. y. (1997). *When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops*. The Academy of Management Review.
- Mulcahy. (2000). *"Turning the Contradictions of Competente: Competente-Based Training and the Beyond"*. Journal of Vocational Education and Training.
- Pineda. (1995). *La formació a l'empresa. Planificació i avaluació*. Barcelona: Gestión 2000.
- Rosenberg & Foreman. (2014). "Learning and Performance Ecosystem.Strategy, Technology, Impact and Challenge". *White Paper. The Elearning Guild*.
- Rousseau, D. (1996). *Changing the deal while keeping the people*. Academy of Management executive.
- Sagi-Vela. (2004). *Gestión por competencias. El reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Madrid: ESIC.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership (2nd ed)*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Vargas. (2000). *"De las virtudes laborales a las competencias clave: un nuevo concepto para antiguas demandas"*. Boletín Cinterfor.

- Vega, C. &. (2001). *"La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del Recurso Humano"*. Antofagasta: Universidad de Antofagasta.
- Velogig. (16 de Mayo de 2022). Upskilling y Reskilling: ¿Qué son y cómo aplicarlo? págs. <https://velogig.com/blog/upskilling-y-reskilling-que-son-y-como-aplicarlo/>.
- Vicuña. (2003). *"El Plan Estratégico en la práctica"*. Madrid: ESIC EDITORIAL.



Universidad de
San Andrés