



Trabajo de fuerza : perfil del Teniente Coronel
basado en competencias

Mauricio Moreno Rodriguez
Ramiro Alberto Muñoz Lasso

Trabajo de grado para optar al título profesional:
Curso de Estado Mayor (CEM)

Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto"
Bogotá D.C., Colombia

2005

4835
E.S. 1

Oficiales Militares - Perfil / Prop. personal
Disponibilidad del Trabajo
Adaptación de empresas

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA



TRABAJO DE FUERZA

PERFIL DEL TENIENTE CORONEL
BASADO EN COMPETENCIAS

Mayor MAURICIO MORENO RODRIGUEZ
Mayor RAMIRO ALBERTO MUÑOZ LASSO

Curso CEM-2005

Director


Teniente Coronel LUIS CARLOS GIL RUSSI

Bogotá DC. 29 de Agosto de 2005

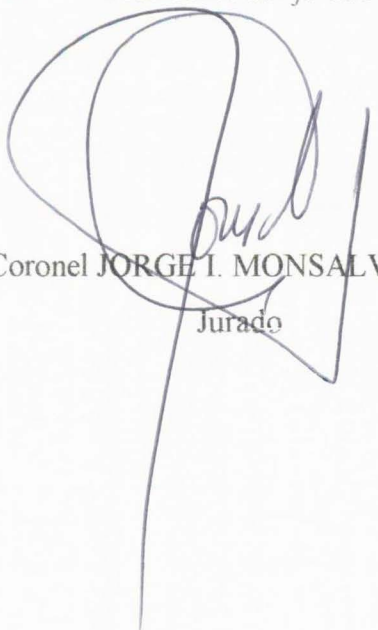
HICPN 45332

Nota de aceptación:

El perfil propuesto para evaluación de ascenso a Teniente Coronel basado en competencias, es una recopilación y análisis de las necesidades de liderazgo y dirección que debe ser implementado a todos los grados en el Ejército Nacional y puede ser la solución en la búsqueda del éxito operacional requerido por la fuerza.



Teniente Coronel HECTOR GARCIA MONTOYA
Presidente del jurado



Teniente Coronel JORGE I. MONSALVE HERNANDEZ
Jurado

A Marta y Maria Camila, seres que iluminan cada instante de mi vida y hacen que la lucha por una Colombia libre tenga un verdadero sentido y que los sueños sean un fortín de fe y profunda entrega, buscando cada instante construir un mañana lleno de luz y éxito; haciendo que los valores y principios sean oportunidades de crecimiento y la exigencia diaria, una fortaleza de orgullo, para así forjar una familia digna de un futuro mejor.

A Eudoro y Lucia, quienes con todo su amor y sacrificio, me brindaron la oportunidad y el inmenso orgullo de servir a mi país y entender lo importante que es vivir un liderazgo basado en el ejemplo y la lealtad. En donde estén, sepan que hoy y siempre estaré inmensamente orgulloso de ustedes

Mayor Mauricio Moreno Rodríguez

AGRADECIMIENTOS

Es importante presentar un sincero agradecimiento al Departamento de Psicología de Escuela Superior de Guerra y en especial a la Doctora Luz Iris Orjuela Roa, quien por su constante dirección, entrega desinteresada, valiosa asesoría e importantes aportes, fruto de su amplia experiencia clínica y académica, se convirtió en excelente orientadora, proponiendo así invaluable fortalezas y excelentes oportunidades al desarrollo del perfil propuesto.

Así mismo, a la Dirección de Personal del Ejército, en especial al señor Teniente Ingeniero Industrial Paulo Cesar Ferrer Rodríguez, quien desde el primer momento de asignación del trabajo, identificó los derroteros y las necesidades que debían ser estudiadas para la fuerza, generando aportes que consolidaron un norte científico y una propuesta realista y viable de las competencias que debe poseer un futuro Teniente Coronel en el Ejército Nacional de Colombia.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	6
1. JUSTIFICACION	8
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
2.1. FORMULACION DEL PROBLEMA	9
2.2. OBJETIVO GENERAL	9
2.3. OBJETIVOS ESPECIFICOS	9
2.3.1. Primer objetivo	9
2.3.2. Segundo objetivo	9
2.3.3. Tercer objetivo	9
3. EVALUACION DEL DESEMPEÑO	10
3.1. EVALUACION DE COMPETENCIAS	11
3.1.1. Definición	11
3.1.2. Componentes de las Competencias	13
3.1.3. Tipos de competencias	14
3.1.4. Competencias directivas	15
3.2. EVALUACION DE 360°	16
3.2.1. Ventajas de la evaluación 360° - feedback	21
3.2.2. ¿Cómo opera el 360°?	21
3.2.3. ¿A quién evaluar?	22
4. DISEÑO DE PERFILES	30
4.1. DEFINICION	30
4.2. TIPOS DE PERFILES	31
4.3. PERFILES PSICOMETRICOS	32
4.4. PERFILES SICOLOGICOS	34
4.5. PERFILES DE EXIGENCIAS BASADOS EN COMPETENCIAS	41
4.5.1. PROCESO PARA ELABORACIÓN DE PERFILES DE EXIGENCIAS	42

4.5.2.	INFORMACIÓN A TODOS LOS EMPLEADOS.	42
4.5.3.	DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS	43
4.5.4.	DEFINICIÓN DE LOS PERFILES DE EXIGENCIAS DE LOS PUESTOS.	44
4.5.5.	DESCRIPCIONES DE LOS PUESTOS.	44
4.5.6.	ELABORACIÓN DEL BORRADOR DE CUESTIONARIO	45
4.5.6.1.	Revisión de los cuestionarios.	47
4.5.6.2.	Recogida de datos	47
4.5.6.3.	Análisis de datos.	48
4.5.6.4.	Elaboración del catalogo de competencias	49
4.6.	VALIDACIÓN	50
5.	PERFIL HISTORICO ALUMNOS CURSO DE ESTADO MAYOR	52
5.1.	DESCRIPCION DE PRUEBAS	52
5.2.	CARACTERIZACION DE LA POBLACION	57
5.3.	POBLACIÓN EVALUADA	57
5.3.1.	EDAD	57
5.3.2.	ESTADO CIVIL	58
5.3.3.	NÚMERO DE HIJOS	58
5.3.4.	EDADES HIJOS	58
5.3.5.	NIVEL EDUCATIVO	59
5.4.	CARACTERÍSTICAS MILITARES	59
5.4.1.	ARMA	59
5.4.2.	TIEMPO EN UNIDADES DE ALTO NIVEL OPERACIONAL	60
5.5.	TABULACION DE RESULTADOS	60
5.6.	ESTADISTICAS 2000 -2004	61
5.7.	CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD - 16 PF	62
5.7.1.	RESULTADOS CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD	62
5.7.2.	Análisis de valores (valanti)	68
5.7.3.	VALORES VS FUERZA	71
5.8.	PERFIL ACTUAL ALUMNOS CURSO DE ESTADO MAYOR	73
5.8.1.	Indicadores clínicos	74
5.8.2.	Sistema de valores	75
5.9.	ANALISIS DE RESULTADOS	76
6.	PROPUESTA DISEÑO PERFIL PARA TENIENTE CORONEL	77
6.1.	PERFIL DEL FUTURO TENIENTE CORONEL:	78
6.2.	FACTORES DE EVALUACION	78
6.3.	EVALUACIÓN DE RESULTADOS.	80
6.4.	DESCRIPCION DE COMPETENCIAS	80

6.5. COMPETENCIAS EXIGIDAS	81
6.6. APLICACIÓN DE LA EVALUACION POR COMPETENCIAS EN EL EJÉRCITO NACIONAL PARA ASCENSO	87
6.6.1. INFORMACION INTERESADOS EN PROCESO.	87
6.6.2. Aplicación de pruebas	88
7. CONCLUSIONES	94
8. RECOMENDACIONES	98
BIBLIOGRAFIA	99
ANEXOS	101
NORMATIVIDAD VIGENTE	101
DECRETO 1799 DE 2000 14 de septiembre	101
PROCESO DE EVALUACIÓN Y CLASIFICACION	105
LISTAS DE CLASIFICACIÓN	106
CLASIFICACIÓN OFICIALES Y SUBOFICIALES POR ASCENSO	108
CLASIFICACION PARA ASCENSO	109
PERFIL PROFESIONAL, CONCEPTOS E INDICADORES	110
RESULTADOS PRUEBAS SICOLOGICAS CEM 2000 - 2004	111

RESUMEN

Título de la investigación:

PERFIL DEL TENIENTE CORONEL BASADO EN COMPETENCIAS

Investigadores:

Mayor MAURICIO MORENO RODRIGUEZ

Mayor RAMIRO ALBERTO MUÑOZ LASSO

Problema Formulado:

¿Cuál es el perfil que debe cumplir un Mayor para ser ascendido al grado de Teniente Coronel en el Ejército Nacional de Colombia?

Objetivo general:

Construir el perfil requerido en la evaluación del personal seleccionado para ascenso al grado de Teniente Coronel en el Ejército Nacional.

Metodología desarrollada:

Se recolectaron normas vigentes de evaluación para ascenso y datos estadísticos del perfil de los Alumnos del Curso Estado Mayor de los últimos cinco años, para elaborar una propuesta de perfil de evaluación del desempeño basado en competencias.

Tipo de investigación:

Se adelantó una investigación cualitativa descriptiva, buscando proponer una modificación al proceso de evaluación para ascenso en el grado Teniente Coronel.

Síntesis de los resultados encontrados:

Es viable adoptar mecanismos tangibles y de resultados demostrables para estudiar los candidatos para ascenso al grado de Teniente Coronel, aplicando las teorías de administración de recursos humanos.

Conclusiones relevantes:

El proceso de selección para ascenso debe ser revisado y basarse en la evaluación integra del candidato, para garantizar un alto desempeño de las unidades tácticas del Ejército.

Existen herramientas tangibles y efectivas para la selección de candidatos eficientes, las cuales, proyectan los comportamientos y conductas que orientan el liderazgo institucional.

Palabras clave: (Cinco palabras)

Evaluación – Desempeño – Competencias – Perfil - Ascenso

INTRODUCCION

En la actualidad la administración del talento humano, es el aspecto mas importante en los organismos empresariales, hoy mas que ayer este aspecto despierta el interés de expertos, gerentes y catedráticos, quienes con el fin de mejorar día a día las condiciones del personal a cargo, buscan multiplicar la eficacia, eficiencia y efectividad individual para lograr la excelencia empresarial.

Las Fuerzas Militares de Colombia y particularmente el Ejército Nacional, no pueden ser ajenas a un tema vital por la importancia que reviste el recurso humano dentro de sus estructuras, en el entendido que su delicada misión está soportada sobre los logros del hombre- soldado, su principal recurso.

Dentro de los diferentes niveles que conforman la institución, se debe enfatizar sobre los oficiales, pues a partir de estos se desenvuelven todas las cadenas del mando, siendo los principales artífices del engranaje de la institución y son estos los llamados tomar todas las decisiones que afectan directa o indirectamente a la institución y por ende los diferentes niveles de la seguridad nacional.

Visualizada la importancia del Oficial dentro de la institución, se evidencia el alto nivel de desempeño y las cualidades que deben reunirse en el perfil para cumplir con el rol de comandante, ya que deben influir en todos los campos del poder nacional; llegando a convertirse en líder y representante de una comunidad.

Este trabajo va encaminado a proponer el perfil óptimo del oficial para ser llamado al grado superior, teniendo en cuenta que el ascenso más complejo en el Ejército Nacional es Teniente Coronel, por la característica piramidal de la institución y de las importantes responsabilidades que cumple el oficial en el grado como comandante de unidades tácticas.

Se ha enfocado el estudio a proponer un perfil adecuado, congruente y práctico que un Oficial debe tener para desempeñarse como Oficial de Estado Mayor , partiendo de la base que es un hombre de amplia experiencia y un bagaje suficiente de conocimientos, fortalecidos con vivencias personales y familiares, que lo han formado como un líder formador de combatientes.

Para este fin, inicialmente se hará un análisis de los procesos gerenciales que proponen expertos, para elegir los perfiles competitivos y óptimos en una empresa, estos procesos inducirán al estudio de los desempeños, de las competencias y de los perfiles, acoplado este conocimiento al ámbito institucional se propondrá el proceso más viable teniendo en cuenta las características específicas que la institución castrense posee, para así concluir con la elaboración del perfil óptimo del oficial de grado Mayor, que será tenido en cuenta para ascender a Teniente Coronel.

Este trabajo será una herramienta útil, para el personal que tenga la importante responsabilidad de estudiar a los oficiales convocados para el ascenso, ya que presenta parámetros cuantificables que eliminarán de fondo, los vacíos que presenta el proceso actual, al no contar con estándares que permitan soportar algunos resultados del peritaje efectuado al desempeño de los seleccionados.

1. JUSTIFICACION

El proceso empleado en la actualidad por parte de la Jefatura de Personal del Ejército Nacional, para evaluar los mayores que cumplen los requisitos para ascenso, tiene vacíos de procedimiento, al no contar con estándares que permitan soportar algunos resultados del peritazgo efectuado al desempeño de los seleccionados.

La carencia de un resultado físico y cuantitativo, produce continuas acciones judiciales emprendidas por miembros de la institución, quienes al no ser promovidos al grado inmediatamente superior, asumen que sus derechos fundamentales fueron violados, por no obtener respuesta precisa de las falencias por las cuales fueron excluidos del llamamiento a presentar los exámenes de admisión para la Escuela de Guerra y posterior ascenso.

Las experiencias adquiridas en la selección de cargos gerenciales en el ámbito empresarial, quienes al igual que el Ejército Nacional, cumplen procesos de escogencia de líderes, ha generado diversidad experiencias que deben ser estudiadas, y así proponer procedimientos que construyan una igualdad en los derechos para todos los miembros de la institución castrense, que aspiran a ser promovidos al grado de Teniente Coronel..

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuál es el perfil que debe cumplir un Mayor para ser ascendido al grado de Teniente Coronel en el Ejército Nacional de Colombia?

2.2. OBJETIVO GENERAL

Construir el perfil requerido en la evaluación del personal seleccionado para ascenso al grado de Teniente Coronel en el Ejército Nacional.

2.3. OBJETIVOS ESPECIFICOS

2.3.1. Primer objetivo

Recopilar y analizar las teorías de evaluación del desempeño para cargos gerenciales y los procedimientos adelantados para la selección de candidatos como líderes de nivel directivo.

2.3.2. Segundo objetivo

Establecer las necesidades de la Fuerza, en referencia a las competencias que debe cumplir un Teniente Coronel, buscando incrementar los niveles de desempeño por parte de los Oficiales de Estado Mayor y Comandante de Unidad Táctica en el Ejército Nacional.

2.3.3. Tercer objetivo

Estandarizar el modelo de evaluación para ascenso basado en perfil y balance del desempeño.

3. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Los avances tecnológicos y facilidades en la capacitación de los hombres y mujeres laboralmente aptos, han logrado mejorar ostensiblemente el desempeño en las diferentes tareas de producción desarrolladas por las empresas, generando la necesidad de implementar procesos de selección del talento humano más exigentes y detallados que en otros tiempos.

El entorno actual presenta algunas características especiales como son: el alto caudal de cambios cada vez más rápidos, profundos y globales; el desarrollo mismo del conflicto que asociado a los altos márgenes de riesgo limitan la identificación de escenarios seguros y, finalmente, los agentes externos como generadores de éxito operacional en el desempeño de los líderes militares, quienes por su compromiso en la definición de la guerra determinan una interdependencia entre las necesidades de la fuerza y las capacidades de sus oficiales.

Estas características definen un ambiente en el cual los sujetos y las organizaciones deben sortear gran cantidad de inconvenientes en el día a día de su gestión. En este sentido, tanto unos como otros, deben desarrollar todos sus conocimientos y destrezas a fin de poder competir en un entorno turbulento. Bunk (citado por Reus) afirma que "Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo"¹.

En este sentido las organizaciones están llamadas a desarrollar al máximo, en las personas, las competencias que pueden determinar su lugar en el mundo empresarial. Las Fuerzas Militares no escapan a esta realidad; más aun, por ser entes formadores del talento humano, deben, en grado superlativo, ir a la vanguardia de este proceso.

¹LEAL FIGUEROA MILENA. Diseño de perfiles por competencia para los cargos directivos del Instituto Universitario de Tecnología de Venezuela I.U.T.V. Caracas, Abril, 2003.

La evaluación por objetivos es una herramienta de uso en la administración de personal que se convierte en un testigo de excepción en el desarrollo de futuras competencias y que parte la formación del individuo en elementos de maduración y fortalezas para el mejoramiento futuro de sus acciones y respuesta profesionales.

El ascenso dentro de la institución castrense, es una variable motivacional extremadamente fuerte y determinante del desempeño de los líderes, pues es garante de una empleabilidad futura, lo cual proyecta gerentes con aspiraciones y propuesta de vida interesante, basada en el incremento de sus beneficios pensionales, condiciones laborales y remuneración salarial.

Dentro de la administración moderna se han definido varios sistemas de evaluación para el desempeño del talento humano, como el de competencias, por perfiles, de 360° y algunos otros que por la multiplicidad de actividades y misiones de las empresas, han implementado, pero que no serán tenidos en cuenta dentro de la presente investigación con el fin de evitar elevar el nivel de complejidad en el diseño final del perfil y por otro lado soportado en que las Fuerzas Militares de Colombia, ya cuentan con un sistema, que será definido en capítulo futuro y el cual ha delimitado plenamente parámetros y elementos, que aunque requieren ser adaptados para la evaluación propuesta para la selección de los Mayores candidatos al Curso de Estado Mayor, son lineamientos que deben ser tenidos en cuenta por tratarse del resultado de decretos y reglamentos vigentes, debidamente aprobados por el gobierno nacional.

3.1. EVALUACION DE COMPETENCIAS

3.1.1. Definición

En el año de 1973, se inicio a emplear el termino como elementos decisivo en la evaluación del éxito de lideres y gerentes en la empresa privada, posteriormente en 1982 Boyatzis, realizo un estudio estadístico en el cual encuestó un grupo de directivos sobre cuales eran

los comportamientos que le habían ayudado a obtener los excelentes resultados y ser calificados como eficaces². En la actualidad existe un estrecho vínculo entre los rasgos de la personalidad, actitudes, aptitudes y condicionantes de comportamiento que no han permitido que se pueda madurar una definición exacta.

Según Woodruffe en 1993, competencias son aquellos comportamientos observables que contribuyen al éxito de una tarea o de una misión de un puesto, lo que lleva a distinguir dos tipos de comportamientos: esporádicos o habituales³. En el caso de esporádicos son los por su carácter de explosivos pueden influir en el desempeño o en la toma de decisiones de una manera fugaz y tomar como base este tipo de comportamiento no ayudaría a generar patrones confiables, por lo tanto se analizarían los habituales, pues entregan un condicionamiento mucho más predictivo y sólido, pudiendo estructurar patrones de actuación más puntuales y estudiables.

Entre tanto según el profesor Carlos Hernández⁴, define las competencias como repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada, aclarando que son un conjunto de conductas tipo y procedimientos (razonamientos) que se pueden poner en práctica sin nuevo aprendizaje.

En resumen las competencias se pueden definir como aquellos comportamientos observables y habituales que estructuran y potencializan el desempeño de una persona en sus funciones y hacen que su cargo aporte a la empresa o institución múltiples valores agregados, convirtiendo al sujeto en un individuo eficiente y altamente valioso para la organización.

² CARDONA Y CHINCHILLA, Evaluación y Desarrollo por Competencias Directivas. Febrero 1999

³ WOODRUFFE, C (1993), "Assessment centres: identifying and developing competences" 2da ed., Institute of Personnel Management, Londres

⁴ HERNANDEZ, Carlos. Exámenes de Estado: una propuesta de Evaluación por competencias. Serie Investigación y Evaluación Educativa. La Educación Superior Santa Fe de Bogotá 1998

Por sus características especiales en relación con el liderazgo y necesidad constante de formación del talento humano, en el ámbito castrense, las competencias deben ser definidas como el conjunto de comportamientos y actitudes que buscan mantener y preservar el impacto y capacidad de influir positivamente en un cargo determinado, amalgamando conceptos de liderazgo y desempeño administrativo eficiente, eficaz y humano.

Así mismo para Covey⁵ en su libro “Los Siete Hábitos de la Gente Altamente eficaz”, los hábitos son una intersección de conocimiento, capacidad y deseo.

El conocimiento es el paradigma teórico, el qué hacer y el porque, la capacidad es el cómo hacer y el deseo es la motivación es el querer hacer. Esta simbiosis estructura patrones de comportamiento que aporta, forma de actuar y reaccionar a los diferentes estímulos laborales, familiares y profesionales, que logran fijar actuaciones determinadas y proyectarán logros que generaran la eficacia, eficiencia y desempeño de los gerentes o administradores en resumen.

3.1.2. Componentes de las Competencias

Las competencias tienen una interdependencia en su desarrollo, de acuerdo a lo planteado por Pereda y Berrocal con algunos elementos que hacen de estas, un derrotero en la obtención de resultados buenos o excelentes en la actividad laboral.⁶

En primer lugar el trabajador requiere poseer los conocimientos necesarios que exige su trabajo, a este elemento se le denomina: **SABER**; así mismo este empleado no solamente requiere de conocimientos, sino que también necesita un conjunto de habilidades y/o destrezas. Por lo tanto, nos encontramos con que la persona deberá: **SABER HACER**.

⁵ COVEY, SR. Los Siete hábitos de la gente eficaz. Paidós Empresa, Barcelona 1993

⁶ PEREDA, S y BERROCAL, F (1993) La valoración de los puestos de trabajo. Madrid: Eudema.

Pero no es suficiente con que la persona tenga los conocimientos, habilidades y/o destrezas exigidas por su trabajo. Casi todos desarrollan una actividad profesional, dentro de una cultura y una normas de comportamiento específicas y concretas, por lo cual es preciso que el comportamiento del trabajador se adapten a esa cultura y esas normas; en definitiva lo que se está planteando es un aspecto relacionado con la actitudes y los intereses, que se van a reflejar en el **SABER ESTAR**, no obstante todos componentes siguen sin ser suficientes para que el empleado lleve a cabo los comportamientos requeridos por su trabajo, es preciso que la persona está motivada, para que lleve a cabo dichos comportamientos. Se está describiendo el **QUERER HACER**, indispensable para llevar a cabo cualquier comportamiento voluntario⁷.

Otro aspecto que forma parte de las competencias sin el cual el trabajador no puede llevar a cabo los comportamientos exigidos por su trabajo y que hace referencia a disponer de los medios y recursos que requiere su actividad es el que se refiere al **PODER HACER**.

Los componentes señalados presentan algunas características importantes:

- Actúan conjuntamente.
- No son independientes entre sí.
- La prioridad de los componentes, no se puede determinar como más importante o menos influyente que otro, toda vez que afectan de manera distinta los niveles de exigencia y características del trabajo.

3.1.3. Tipos de competencias

Dentro de las competencias existen varias clasificaciones de acuerdo con los cargos o intereses de cada institución para discriminar las actitudes y comportamientos de sus empleados, gerentes o líderes; sin embargo, según el objetivo de este trabajo de investigación, se distinguirán dos tipos de competencias: las competencias técnicas o de puesto y las competencias directivas o genéricas. Las competencias técnicas son atributos o

⁷ PEREDA, S y BERROCAL, F (1993) La valoración de los puestos de trabajo. Madrid: Eudema

rasgos distintivos que se refieren a un empleado excepcional en un puesto de trabajo determinado y las competencias directivas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva.

Teniendo en cuenta el blanco audiencia escogido para el presente trabajo de investigación se dará un amplio espacio de estudio a las competencias directivas descritas por Cardona y Chinchilla⁸, que describen comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva, siendo la piedra angular de la organización.

3.1.4. Competencias directivas

Según Cardona y Chinchilla⁹, estas competencias son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva, en donde entenderemos que esta función consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolos con la misión de la empresa.

Así mismo, se define en la Evaluación y desarrollo de las competencias¹⁰, dos dimensiones dentro de la función directiva que son la estratégica y la intratéctica, generando así competencias acordes con estas dimensiones. Las estratégicas son aquellas que buscan beneficios económicos y tangibles, mientras que la intratécticas promueve el desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa.

⁸ CARDONA Y CHINCHILLA, (1998) Intratéctica. En busca del alto rendimiento y de la supervivencia a largo plazo. Harvard Deusto Business Review, julio – agosto, 36-41 p.

⁹ *Ibid.*

¹⁰ CARDONA Y CHINCHILLA, (1998) Intratéctica. En busca del alto rendimiento y de la supervivencia a largo plazo. Harvard Deusto Business Review, julio – agosto, 36-41 p.

La intratégica¹¹ es relacionada con el crecimiento de los empleados y el incremento de su grado de pertenencia con los fines de la empresa, mientras que la estrategia se expresa en la calidad de los resultados económicos y la confianza de los trabajadores en la empresa.

Por lo tanto, estos autores¹² identifican dos tipos de competencias directivas: las estratégicas herramientas para obtener resultados monetarios y las intratégicas que promueven la pertenencia y confianza de los trabajadores en la empresa, todo lo anterior, es necesario complementarlo con unas competencias de eficacia personal.

Según Covey¹³, (1993), las competencias de eficacia personal son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno en los aspectos estimulantes, realista y activo, estas competencias evalúan los niveles de autodirección y liderazgo sobre un grupo. Por lo anterior, estos hábitos complementan el entorno de los gerentes y deben ser consideradas competencias directivas.

3.2. EVALUACION DE 360°

En la administración moderna se han definido varios sistemas de evaluación para el desempeño del talento humano, como el de 360° y algunos otros que por la multiplicidad de actividades y misiones de las empresas se han implementado, pero que no serán tenidos en cuenta dentro de la presente investigación con el fin de evitar elevar el nivel de complejidad en el diseño final del perfil, y por otro lado soportado en que las Fuerzas Militares de Colombia, ya cuentan con un sistema, que será definido en capítulo futuro y el cual ha delimitado plenamente parámetros y elementos, que aunque requieren ser adaptados para la evaluación propuesta para la selección de los Mayores candidatos al Curso de

¹¹ CARDONA Y CHINCHILLA, (1998) Intrategia. En busca del alto redimiendo y de la supervivencia a largo plazo. Harvard Deusto Business Review, julio – agosto, 36-41 p.

¹² *Ibíd.*

¹³ COVEY, S.R. Los Siete hábitos de la gente eficaz. Paidós Empresa, Barcelona 1993

Estado Mayor, son lineamientos que deben ser tenidos en cuenta por tratarse del resultado de decretos y reglamentos vigentes, debidamente aprobados por el gobierno nacional.

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones y consiste en que una persona sea evaluada por su jefe, sus compañeros de trabajo y sus colaboradores o subordinados (Tornow y London, 1998), así una de las principales finalidades de este tipo de prueba es complementar la subjetividad de la evaluación tradicional, en la que únicamente participa el jefe, con otros puntos de vista.

El Factor Humano, base de toda acción productiva al generar procesos de trabajo, de pronto olvida revisar su estado de evolución. Eventualmente los directivos empresariales solicitan cuadros de resultados, empero éstos se abocan al cumplimiento de metas laborales que son establecidas con base en pronósticos y/o alcances presupuestales¹⁴. Los tiempos precipitados y a la vez exigentes por los que atravesamos nos exigen asumir un compromiso hacia los gestores de dichos procesos, es decir las personas.

No se puede considerar todavía hoy, que la “Mano de Obra” es insensible a lo esencial del funcionamiento empresarial, por ello en este espacio hablaremos de la importancia de contar con un sistema de evaluación integral sobre lo que las personas hacemos, con la finalidad de establecer una cultura dirigida hacia la **COMPETENCIA EMPRESARIAL**, concepto que por desgracia se interpreta como lucha por lograr o destacar en el mercado, cuando en realidad es la manera en que obtenemos las capacidades que permiten como personas y como integrantes de una organización empresarial obtener resultados de productividad, lo que se traduce en: *OBTENER EL MÁXIMO RESULTADO AL MÁS BAJO COSTO Y CON EL MENOR ESFUERZO*. Situación expresada que establece como filosofía

¹⁴ CARDONA Y CHINCHILLA, (1998) Intrategia. En busca del alto redimiendo y de la supervivencia a largo plazo. Harvard Deusto Business Review, julio – agosto, 42 p.

que al estar mejor preparados, realizaremos nuestra actividad con menos rechazo, y mayor interés¹⁵.

Por sus características los principales usos que posee la evaluación de 360 grados son los siguientes:

- Medir el desempeño del personal.
- Medir las competencias laborales (Conocimientos, Habilidades y Actitudes), mediante la evaluación de conductas observadas.
- Diseñar programas de desarrollo profesional.

Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados da a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más completa y objetiva como sea posible, al obtener información desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, clientes externos, y la auto evaluación.

Si bien en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño a través de la evaluación de competencias laborales, en cada uno de los perfiles definidos para los distintos cargos en una organización¹⁶.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es otorgar al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas tendientes a mejorar su desempeño de manera continua, y dar a la gerencia la información necesaria para orientar las decisiones a corto, mediano y largo plazo en torno a la gestión de los recursos humanos con los que cuenta.

¹⁵CARDONA Y CHINCHILLA, (1998) Intrategia. En busca del alto redimiendo y de la supervivencia a largo plazo. Harvard Deusto Business Review, julio – agosto, 36-41 p.

¹⁶ CARDONA Y CHINCHILLA, (1998) Intrategia. En busca del alto redimiendo y de la supervivencia a largo plazo. Harvard Deusto Business Review, julio – agosto, 36-41 p

La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las distintas fuentes de error¹⁷.

El instrumento para efectuar evaluaciones denominado 360° se empezó a utilizar de manera intensiva a mediados de los años 80's utilizándose principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que "el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados" pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores.

El 360°, como comúnmente se le conoce, es un instrumento muy versátil que conforme las empresas puede ser aplicado a muchos otros aspectos dentro de la organización. Es una manera sistematizada de obtener opiniones, de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización, ello permite que se utilice de diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de la empresa¹⁸.

La expresión proviene de cubrir los 360° grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral.

La expresión 360° se usa también para indicar cuando los empleados brindan retroalimentación al jefe sobre el desempeño de este último.

En esa misma directriz el factor humano busca obtener una abierta y propositiva retroalimentación sobre su desempeño laboral y a su vez externar su percepción sobre el de

¹⁷ Ibid

¹⁸ CARDONA Y CHINCHILLA, (1998) Intrategia. En busca del alto redimiendo y de la supervivencia a largo plazo. Harvard Deusto Business Review, julio – agosto, 36-41 p

los demás, sin que ello tenga que generar algún tipo de diferencia y barrera para continuar con su actividad. Solo les satisface el reflejo cuando estos coinciden. Como resultado, muchas organizaciones tienden a tratar el tema a la ligera. Peor aun, muchas veces las mediciones que se hacen no funcionan dado que la mayoría de ellas son poco efectivas como motivador para mejorar el desempeño¹⁹.

La retroalimentación 360° no es exactamente la última moda de los consultores, ni justamente otro truco para exasperar a los gerentes. La tendencia es la de consolidar una herramienta objetiva que permita al empresario y colaboradores la intersección de los objetivos institucionales con los personales, situación que por romántica que parezca se hace imperante en el mundo globalizado que nos rodea, y que en ocasiones provoca de deshumanización del trabajo.

En esta se busca por medio de la incorporación de un cuestionario de evaluación de 360°, información abierta y sin sesgos por parte de los evaluadores, con respecto a cualquier punto de la encuesta, y de esta manera se pueden expresar comentarios sobre ¿Qué les gusta del evaluado con relación a los aspectos explorados? ¿Qué no les gusta? y ¿Qué les gustaría que sucediera o modificara en sus conductas? Todo esto referido a comportamientos o situaciones observables o deseables. Además, en todos estos cuestionarios de evaluación de 360° es posible colocar al final de la encuesta una o varias preguntas abiertas, tantas como se desee, para recabar información que permita encontrar los elementos que ayuden a incrementar o mejorar el desempeño de la persona, del área departamento o equipo.

¹⁹ CARDONA Y CHINCHILLA, (1998) Intrategia. En busca del alto redimiendo y de la supervivencia a largo plazo. Harvard Deusto Business Review, julio – agosto, 36-41 p

3.2.1. Ventajas de la evaluación 360° - feedback

Desde nuestra experiencia, la evaluación en 360°- Feedback, posee las siguientes ventajas en comparación con los sistemas tradicionales de medición del desempeño laboral:

- Esta herramienta de valoración, genera mayor información respecto al desempeño de un empleado, ya que la información se recolecta desde varias perspectivas.
- Complementa las iniciativas de administración de calidad total, al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos de trabajo.

- Reduce los prejuicios de las evaluaciones tradicionales, ya que la retroalimentación del desempeño de una persona, procede de varias personas, no sólo de una o dos. En este sentido, si se utiliza esta herramienta en torno a la medición de competencias laborales, se elimina en un alto porcentaje el sesgo y la subjetividad presente en la mayoría de las evaluaciones, ya que se juzga el desempeño de una persona, desde la presencia o ausencia de determinadas conductas o comportamientos (medición de brechas o gaps de competencias), y no solamente de manera cualitativa²⁰.

- La retroalimentación de los distintos evaluadores a los evaluados, genera para estos últimos, claros incentivos de desarrollo profesional, al forjar planes de acciones concretos y tendientes al mejoramiento continuo²¹.

3.2.2. ¿Cómo opera el 360°?

Esta herramienta basa su uso en el apoyo de paquetería informática que permite fundamentalmente el acopio de los datos o información que proporcionan los cuestionarios. A la vez que procesan los datos se da el caso que la propia organización a través de su área de ingeniería y sistemas diseña su propio software para el manejo particular de los

²⁰ CARDONA Y CHINCHILLA, (1998) Intrategia. En busca del alto redimiendo y de la supervivencia a largo plazo. Harvard Deusto Business Review, julio – agosto, 36-41 p

²¹ Ibid

resultados y la búsqueda de esquemas de planeación estratégica, por área, departamento o actividad²².

Como ilustración de lo anterior se hace notar que las organizaciones tanto de negocios como industriales, gubernamentales, de la educación, etc., a escala mundial, utilizan Multi Rater Feedback para una amplia gama de aplicaciones como diseño y desarrollo de equipos de trabajo, desarrollo de carrera, consultoría, planeación de estrategias, manejo del cambio organizacional, etc.

También se utiliza para identificar a los altos potenciales, complementar sus programas de entrenamiento y manejar el análisis de sus necesidades.

3.2.3. ¿A quién evaluar?

¿Qué pasa con los directivos?, ¿Qué pasa al interior de la empresa? Los ejecutivos se asombran cuando se les da a conocer que su estilo de gerencia o sus habilidades de liderazgo no generan impacto positivo. Puede resultar tentador construir una mejor área de producción o mudarse a un área con menores costos, las empresas están empezando a sentir el impacto en la línea al no tener supervisores y gerentes que conduzcan efectivamente a la gente y a la Organización²³. Algunos empresarios comienzan por fin a descubrir que su organización está avizorando que la competencia más grande que existe hoy en día en el mundo es la de la gente que conduce a aquellos que producen el resultado final.

Con la finalidad de obtener un mayor impacto y ganar credibilidad, las empresas hacen bien en evaluar a sus directivos²⁴. Las personas con posiciones gerenciales, equipos, aquellos profesionales sin personal a cargo, la gente de ventas así como los grupos de soporte son candidatos viables para la aplicación de la evaluación 360°. La pregunta es:

²² CARDONA Y CHINCHILLA, (1998) Intrategia. En busca del alto redimiendo y de la supervivencia a largo plazo. Harvard Deusto Business Review, julio – agosto, 36-41 p

²³ Ibid

²⁴ Ibid

"¿el desempeño de esta persona, es importante para la efectividad de su labor o de su área?". Si la respuesta es sí, de inmediato hay que utilizar esta metodología.

La consecuencia de ello llevará al empresario a generar un abierto y proactivo interés por conocer el nivel de opinión, percepción y desempeño de todos y cada uno de los integrantes de la empresa, comenzando por aquellos ubicados en áreas con debilidades notorias²⁵.

Una vez que se ha decidido a quiénes evaluar, se precisa asegurar la confidencialidad y el anonimato de aquellas personas que den esta retroalimentación. Los participantes además deben autoevaluarse. El jefe directo o líder del equipo estará incluido. Cuando se seleccione a los usuarios, grupos de soporte, empleados y miembros del equipo, hay que asegurar al menos cuatro personas de cada uno de estos grupos. Esto asegura la confidencialidad y una visión más enriquecida del participante.

Los formularios completos son devueltos directamente al consultor que está llevando adelante el estudio, posteriormente estos formatos son enviados al área de personal o recursos humanos, lo cual, puede causar un cierto nerviosismo o desconfianza en cuanto al uso que se le dará al mismo, por ello es importante definir el procedimiento a seguir, así como brindar una abierta y clara información sobre el curso de acción a nivel de los involucrados, quienes satisfechos con el manejo de la metodología ofrecerán comentarios favorables al resto de las personas. Con esto se sentarán las bases para el establecimiento o restablecimiento de una leal CULTURA ORGANIZACIONAL²⁶.

La persona que reciba la retroalimentación, será la primera en ver los resultados y no deberán circular copias de la información de cada uno.

Los resultados deben identificar asuntos de importancia, verificar las fortalezas las necesidades de desarrollo y proveer de elementos para el análisis de cada pregunta que esté

²⁵ PEREDA, S y BERROCAL, F (1993) La valoración de los puestos de trabajo. Madrid: Eudema

²⁶ CARDONA Y CHINCHILLA, (1998) Intrategia. En busca del alto redimiendo y de la supervivencia a largo plazo. Harvard Deusto Business Review, julio – agosto, 36-41 p

incluida en el cuestionario. De esta forma los participantes pueden obtener un vistazo rápido de sus resultados y sacar sus propias conclusiones a medida que examinan el informe con más detalle²⁷.

En concreto, el 360° es un medio que recoge información trascendente, obtenida de los propios evaluados, de los jefes, los subordinados, los colegas y aún de los clientes, ofreciendo una fotografía del desempeño del personal explorado, la cual nos permite ver en donde se necesita hacer algo para mejorar.

La trascendencia de esta metodología requiere abrir el proceso de evaluación con un enfoque de interrelación y no únicamente por la opinión de una persona, obteniendo consenso, se propicia que las personas visualicen un proceso de crecimiento individual y no tan solo de cumplimiento de metas.

- **Comportamiento en el trabajo**

1. Responsabilidad de resultados
2. Habilidades
3. Solución de problemas
4. Valores

Los principios que sustentan el Modelo de 360° pueden ilustrarse de la siguiente manera:

Tabla No 1. Principios del modelo 360°		
Los demás conocen	PÚBLICA	CIEGA
Los demás no conocen	PRIVADA	INCONSCIENTE

²⁷ PEREDA, S y BERROCAL, F (1993) La valoración de los puestos de trabajo. Madrid: Eudema

La importancia de esta visión, es que el modelo de evaluación dirige su interés al hecho de que el factor humano visualice de modo NO sesgado el nivel de desempeño que tiene dentro de la organización. Así, de forma anónima tanto los compañeros como los directivos ofrecen una visión particular de cómo perciben el trabajo de una persona, un grupo, un área en particular²⁸.

Lo destacado aquí es que la persona puede tener un abierto y transparente intercambio con quienes le han evaluado, generando auténticamente la retroalimentación sobre la o las partes que no se percibe por una visión centralizada en el trabajo y no el logro del mismo. El trabajo debe ser bajo esta perspectiva un medio de realización y no uno de tensión

Percepción en el trabajo

Algunos gerentes sienten su autoridad comprometida por este proceso dado que no existe una única fuente de la que se evalúe el desempeño. Algunos no desean tomar la responsabilidad por evaluaciones pasadas. Otros tantos temen dar retroalimentación a quienes se lo piden por miedo a recibir el mismo tipo de evaluación.

Antes que el directivo asuma esta metodología, se debe conducir un programa piloto con la gente más efectiva; evaluar el funcionamiento; observar sus bondades para operarlo; definir si los participantes se muestran receptivos; verificar que las respuestas sean abiertas y honestas: seleccionar a una persona que sea considerada buen directivo o buen facilitador y que haya pasado por el proceso para que luego le ayude a transmitir a los demás los contenidos, resultados y eliminar distorsiones sobre los alcances.

²⁸ PEREDA, S y BERROCAL, F (1993) La valoración de los puestos de trabajo. Madrid: Eudema

Existe una gran posibilidad de presentar los reportes de acuerdo a las necesidades particulares de información; y todo esto se puede realizar sin menoscabo de la confidencialidad de la información, porque en la actualidad es mucho muy importante el asegurar la confidencialidad de las opiniones y calificaciones emitidos³⁰.

Cuando las personas que dan su punto de vista o evalúan a alguien están seguras de que nadie va a poder revisar sus evaluaciones, ya sea cuando se están capturando las evaluaciones o cuando se están preparando los reportes, o en cualquier otro momento y pueden estar seguras de que el sujeto evaluado no va a poder conocer de ninguna manera cual fue la calificación que ellos le dieron, les ayuda en gran manera a que la retroalimentación que proporcionan sea mas confiable y más justa.

Otra característica que tienen algunos de los sistemas de evaluación de 360° en la actualidad, es la posibilidad de crear un Plan de Desarrollo para el evaluado, esto es algo extraordinariamente útil, como herramienta para el desarrollo. Este tipo de programas adicionales derivados del 360°, ayuda a la persona a analizar la retroalimentación que le fue dada y las calificaciones asignadas, ya sea para efectuar un análisis de los puntos que obtuvieron las más altas calificaciones, para analizarlos como una fortaleza, o analizar aquellos puntos que recibieron las mas bajas calificaciones como áreas de desarrollo potencial.

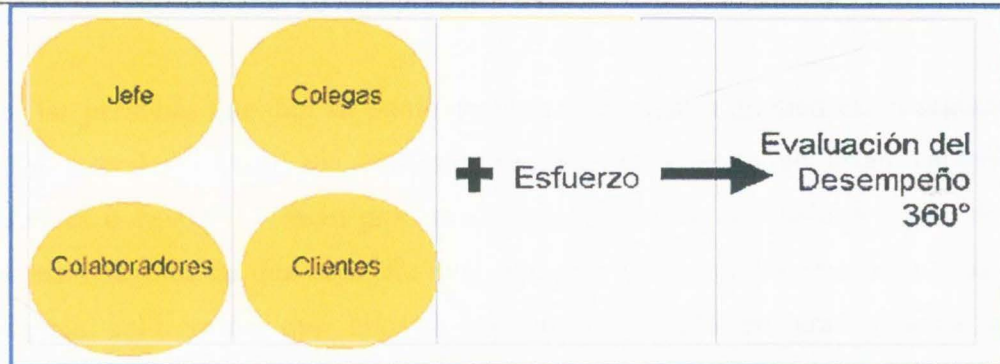
Bajo la anterior descripción esta es la representación de este esquema de evaluación:

El modelo de Evaluación 360° propicia con su aplicación:

- i. El establecimiento de políticas más claras de Reclutamiento Interno, basado e en los resultados de evaluación, lo que permite asegurar el candidato adecuado para el puesto solicitado.
- ii. Se definen Planes de Capacitación y Desarrollo con las personas con base en los resultados individuales y grupales en su puesto y la Carrera de Avance.

³⁰ PEREDA, S y BERROCAL, F (1993) La valoración de los puestos de trabajo. Madrid: Eudema

Esquema No.1 evolución desempeño 360°



Con respecto a la manera de asignar las calificaciones, efectuar las evaluaciones y anotar comentarios por parte de quienes califiquen a las personas, los procesos también se han facilitado enormemente pues en la actualidad estas evaluaciones se pueden hacer en papel, el método más simple, o se pueden hacer en disquete, o pueden ser remitidas a los evaluadores vía e-mail, o se pueden hacer llegar los cuestionarios de evaluación a través de la red de cómputo local, y muy recientemente se han puesto a la disposición de las empresas la posibilidad de colocar las evaluaciones en Internet, de esta forma desde cualquier parte del mundo se puede acceder a las encuestas, contestarlas y devolverlas por la misma vía.

Una vez que han sido distribuidos los cuestionarios y debidamente contestados, deben ser devueltos al administrador del proyecto, para así ser capturados y con la información obtenida es posible crear reportes escritos de diferentes diseños, en los que se pueden hacer sumatorias por categoría de puntos investigados, se pueden dar resultados en el orden natural de los puntos investigados, se pueden hacer listados por los puntos que lograron las mayores calificaciones o que obtuvieron las menores calificaciones, se pueden mostrar las

- iii. Se identifica con mayor facilidad a personas exitosas y con potenciales, para Reforzar, Reconocer y Estimular sus resultados.
- iv. Permite una evaluación sistemática del desempeño Proporciona retroalimentación de varias fuentes o perspectivas.
- v. Proporciona información objetiva y cuantificada respecto de áreas clave del desempeño " difícil de medir" como lo son: Liderazgo, Comunicación, Trabajo en Equipo, Administración del Tiempo, Solución de Problemas, Habilidad para Desarrollar a Otros, etc.
- vi. Simplifica la aplicación de retroalimentación formal Provee de información para determinación de necesidades, evaluación y planeación del Desarrollo de los Recursos Humanos.
- vii. Provee de información para la PLANEACIÓN DEL DESARROLLO INDIVIDUAL, y este es el tema central de esta conferencia.
- viii. El desarrollo particular de metodología informática para la aplicación, aplicación, análisis y procesamiento de la información que se obtiene.

Todo lo anterior es en términos generales, lo que un Sistema de Evaluación de 360° puede hacer por el desarrollo de las personas y en consecuencia de ambiente empresarial, elevando las características de personalidad necesarias para un óptimo desempeño en el puesto.

O bien en lugar de evaluar el desempeño, se puede evaluar simplemente el nivel de competencias que el individuo posee y que están relacionadas con el puesto, o evaluar el

nivel de competencias que posee el individuo respecto de las competencias necesarias para el buen desempeño de un puesto.

El lograr un 360° está bien, pero lograr 720° (dos vueltas de 360) es mucho mejor. La retroalimentación sin seguimiento hará que el proceso demuestre que fue una pérdida de tiempo. Un seguimiento con la frecuencia apropiada, resaltarán que la evaluación es importante y que el comportamiento cuenta. Antes de empezar un proceso de retroalimentación del 360°, hay que tomar la decisión para darle continuidad y sistematicidad a las evaluaciones, informando al factor humano de lo que ocurre con el proceso y sobre todo dando resultados visibles.

Resumiendo, el proceso para la creación de Planes Individuales de Desarrollo involucra el diseño de la evaluación de 360°, la realización de sesiones de orientación para la evaluación, la evaluación en sí misma, la calificación de la encuesta y la elaboración de los reportes de retroalimentación, la conducción de sesiones para facilitar la interpretación de la retroalimentación, la preparación de los Planes Individuales de Desarrollo, la ejecución de las acciones para el desarrollo de los individuos, y por último la re-evaluación para confirmar el avance en el desarrollo.

4. DISEÑO DE PERFILES

4.1. DEFINICION

El punto de partida de todas las actividades dentro de la gestión de recursos humanos es conocer los puestos de trabajo de la organización y elaborar los perfiles de los mismos.

Los perfiles son diferentes según el enfoque que se adopte en la gestión de recursos humanos de la empresa: sin embargo, siempre recogerán los rasgos o las competencias que deberán tener los ocupantes del puesto para poder desempeñar su trabajo con eficacia, eficiencia, efectividad y seguridad.³¹

Los perfiles de los puestos recogen, según el enfoque que se siga en la gestión de recursos humanos, los conocimientos, aptitudes, rasgos de personalidad o competencias que deberán reunir sus ocupantes para poder llevar a cabo con eficacia eficiencia seguridad y satisfacción las funciones actividades y responsabilidades incluidas en el mismo.

Se puede decir, por tanto , que al definir los perfiles de exigencias de los puestos de una empresa, entendida como las competencias que deben reunir las personas que ocupen los distintos puestos de la empresa para poder trabajar con eficacia, eficiencia, seguridad y satisfacción.

Por ello, independientemente de que se trabaje dentro del enfoque del rasgo o del de competencias la tarea de elaborar los perfiles de exigencias de los puestos es de suma importancia para el éxito de la gestión de los recursos humanos ya que si dichos perfiles no están correctamente elaborados se pueden encontrar situaciones como las siguientes:

³¹ PEREDA, Santiago BERROCAL, Francisca. “ Tecnicas de gestión de recursos humanos por competencias” Bogota, Editorial Centro de Estudios Ramon Areces, S.A, 58-62 P.

- Al llevar a cabo un proceso de selección de personal, se buscaran y contrataran personas con características diferentes a las que exige el puesto que van a ocupar.
- Los programas de formación del personal, y las acciones formativas que se lleven a cabo, por muy eficaces que sean con respecto al aprendizaje de los formados, se centraran en aspectos que podrían no ser aplicables a su trabajo; por lo cual los conocimientos o comportamientos adquiridos serian poco relevantes, al no formar parte de las exigencias para un determinado trabajo.

Por tanto, es preciso abordar de forma rigurosa la elaboración de los perfiles de los puestos, como ayuda indispensable para trazar las metas y objetivos del recurso humano de la empresa.

4.2. TIPOS DE PERFILES

Como se determina en este capítulo, los perfiles son diferentes dependiendo del enfoque y la gestión que se requiere del recurso humano, estos perfiles siempre van encaminados a recoger los rasgos que enmarcan al trabajador, para que busquen la eficacia, eficiencia y seguridad en el cargo desempeñado.

Para tal fin, se analizan en este capítulo las clases y diferentes características de los perfiles y a la vez su adecuada utilización, dependiendo de los resultados y los objetivos que se busquen, teniendo en consideración la importancia que implica la elaboración del perfil de exigencias del puesto, se debe hacer una minuciosa descripción y análisis de los perfiles para crear el marco adecuado de las exigencias que se requieren en el hombre como el militar como oficial y específica y concretamente como de Teniente Coronel. Para la adecuada elaboración de este trabajo, se ampliara los conceptos y conocimientos de los siguientes tipos perfiles:

- Perfiles psicoméricos de los puestos.
- Perfiles de exigencias de los puestos.

4.3. PERFILES PSICOMETRICOS

La forma clásica de la elaborar los perfiles de los puestos ha sido la psicométrica, que es la que corresponde al enfoque del rasgo. En estos perfiles, por lo general, aparecen una serie de apartados:

Formación:

En el se incluye la formación reglada mínima y máxima que deberá tener el ocupante del puesto en función del contenido del mismo.

Conocimientos Específicos:

Son conocimientos, por lo general técnicos que no se adquieren a través de la formación reglada exigida por el puesto y que, sin embargo, se son necesarios para que el ocupante del mismo pueda desarrollar sus funciones con eficacia, eficiencia, seguridad y satisfacción.

Inteligencia y aptitudes.

Se incluyen los niveles mínimo óptimo y máximo que deberá tener el ocupante del puesto en las variables aptitudinales relevantes para el desarrollo de las funciones y la Asunción de las responsabilidades incluidas en el puesto.

Personalidad.

Se incluyen los rasgos de personalidad relevantes para el desarrollo con eficacia eficiencia seguridad y satisfacción de las funciones y responsabilidades incluidas en el puesto.

Motivación e intereses.

Aspectos motivacionales y de intereses profesionales que deberá reunir el ocupante del puesto.

En los aspectos psicometricos incluidos en el perfil de exigencias, se indicaran tres niveles:

- Optimo: Valor del factor que optimizaría el rendimiento, la seguridad y la satisfacción del ocupante del puesto.

- Mínimo. Valor por debajo del cual el sujeto no podría responder con eficacia, eficiencia, seguridad y/o satisfacción a las exigencias del puesto.
- Máximo. Valor por encima del cual el sujeto puede tener sentimientos de estar infrutilizando y como consecuencia aparecer sensaciones de insatisfacción y/o frustración, o tener efectos negativos sobre su rendimiento y/o seguridad.

Para definir los perfiles psicometricos, se puede trabajar desde dos puntos de vista que no son excluyentes, sino complementarios entre sí:

- Teórico-conceptual. A partir de las teorías y modelos en que se apoyan las distintas variables aptitudinales y de personalidad, se eligen aquellas que parecen presentar una mayor relación con el rendimiento y la seguridad en la realización de las funciones y actividades incluidas en la descripción del puesto.
- Empírico. Cuando se dispone de los datos necesarios, se pueden utilizar las técnicas de correlación y regresión para conocer la relación de cada variable incluida en el perfil de exigencias con el rendimiento, la seguridad y la satisfacción en el puesto. De esta forma, se puede conocer el poder predictivo del perfil de exigencias elaborado.

Al utilizar este tipo de perfiles, es preciso tener en cuenta que puede ser igualmente negativo que una persona puntúe por encima de los valores máximos como que lo haga por debajo de los mínimos, tal es así que por ejemplo puede ser inconveniente que una persona obtenga una baja calificación que la variable “sociabilidad” porque sería menos sociable de lo exige el puesto, pero también puede ser inconveniente que obtenga una calificación demasiado alta en la misma variable, pues sería demasiado sociable para la exigencia de su trabajo.

Las variables incluidas en un perfil psicométrico se pueden clasificar como:

- Imprescindibles para poder llevar a cabo las funciones, y asumir las responsabilidades, incluidas en el puesto.
- Importantes para poder llevar a cabo las funciones y asumir las responsabilidades, incluidas en el puesto, este aspecto no imprescindible pero facilitara la realización de las actividades incluidas en el mismo.
- Recomendables porque facilitaran realizar las funciones y asumir las responsabilidades incluidas en puesto, son variables que no son imprescindibles para que una persona ocupe el puesto, pero si son importantes y sobre todo se manifiestan recomendables, para lograr el grado de eficacia y eficiencia requeridas.

Este tipo de perfiles sicométricos se han utilizado y se siguen utilizando en la gestión de recursos humanos ya que continúan teniendo un gran valor para conocer el potencial de los sujetos para llevar a cabo actividades distintas de las que han venido realizando hasta el momento.

4.4. PERFILES SICOLOGICOS

El hombre es el resultado o producto de una herencia y de un ambiente, esto hace que cada individuo tenga un bagaje que lo hace diferente de los demás, haciéndolo único y con una serie de características que desarrollará a lo largo de su vida en los diferentes contextos en que se encuentra; por esto es de importancia comprender los perfiles psicológicos puesto que son una herramienta que ayuda a las personas a identificar las principales características que poseen, para potencializar sus capacidades y habilidades, comprenderse a sí mismas y sus conocimientos y entender a los demás.

Un aspecto de gran importancia para entender y elaborar los perfiles psicológicos es el relacionado a los rasgos y a la personalidad; donde Pereda (1993)³² define la personalidad como la organización de actitudes, rasgos de la individualidad psicológica comprendiendo lo que alguien es y desea ser y lo que una persona hará cuando se encuentre en una situación determinada. Así mismo, define los rasgos de la personalidad como una integración de actitudes, preferencias, reacciones sociales y emocionales así como en hábitos. Cada rasgo proviene de una complicada interacción entre una disposición heredada y un aprendizaje a partir de la experiencia. Algunos rasgos tienen un efecto penetrante en casi todas las facetas del funcionamiento global de la persona y en su forma de ser, así la personalidad se describe y se mide por un conjunto de rasgos, y tal vez también por los estados de ánimo en determinado momento.

En primera instancia es importante distinguir la naturaleza de los rasgos, según estudios realizados por Allport y otros investigadores (1970) hay tres postulados donde el primero muestra una posición biosocial³³, donde los rasgos no son algo que reside en el individuo mismo, sino más bien formas de percepción que puede emplear un observador. El segundo postulado afirma una concepción biofísica, el cual un rasgo tiene más que una existencia nominal: es independiente del observador, esta realmente ahí, es una fuerza física directiva que determina la conducta activa y reactiva del individuo. Finalmente, se llega a un tercer postulado donde claramente se reconoce que existen cosas tales como formas de reactividad generalizadas y coherentes, pero termina en la insignificante zona de juicio y la percepción social, es una mezcla de los puntos de vista biosocial y biofísico.

Para tener un mayor conocimiento de los rasgos es importante destacar el término de Tendencias Determinantes; Allport (1970)³⁴ la define como una disposición a la respuesta. Estas no son, sin duda, objeto de observación directa sino sólo de inferencia. Pero es una inferencia que se impone a la fuerza, pues no sólo los datos observados conducen inevitablemente en esa dirección sino que sin ella la psicología no podría avanzar más allá

³² PEREDA, S. (1997) "Técnicas de gestión y recursos humanos" (1). Madrid: CEPADE.

³³ ALLPORT, Gordon. "Diario de la psicología patológica y social"

³⁴ *Ibid.*

del estadio de la recolección de actos discretos ininteligibles y estados separados de conciencia. La expresión “tendencia determinante” tiene un sentido amplio y uno estricto; *en su sentido estricto* designa específicamente una actitud mental que facilita la solución de un problema especial o de un cierto acto. *En su sentido amplio*, es toda tendencia directiva o estado de disposición a la respuesta.

La doctrina de los rasgos tiene que ver con esta concepción amplia. Todos los rasgos son tendencias directivas, pero, inversamente, no todas las tendencias directivas son rasgos; algunas tendencias directivas son demasiado estrechas y específicas en su acción y demasiado fugaces en el tiempo para satisfacer los criterios que caracterizan a un rasgo. Manifiesta Allport que: Los rasgos son más generalizados y más duraderos y tienen que ver menos con las actitudes mentales fugaces que con estructuras mentales persistentes tales como los intereses, gustos, complejos, sentimientos, ideales y otras formaciones del mismo tipo. Hay dos clases de tendencias determinantes: el hábito y la actitud.³⁵

Integrando el rasgo y el hábito se afirma que el término hábito designa un tipo invariable e inflexible de respuesta, consecuente con la repetición de una situación – estímulo con la cual está ligada por la experiencia y la práctica.

Según Dewey la esencia del hábito es la predisposición adquirida a emplear ciertas formas o modos de respuesta y no la predisposición a realizar actos particulares, excepto cuando, bajo condiciones especiales, estos actos expresan una forma de comportarse.³⁶ Un rasgo surge, en parte por lo menos, por la integración de muchos hábitos específicos que tengan en común no ya elementos idénticos sino el mismo significado adaptativo para la persona; los hábitos ya no dominan el rasgo, es más bien el rasgo el que obliga a la formación de nuevos hábitos, útiles para el rasgo y concordantes con él.

³⁵ ALLPORT, Gordón. “Diario de la psicología patológica y social” *Ibíd.*

³⁶ LEAL FIGUEROA MILENA. Diseño de perfiles por competencia para los cargos directivos del Instituto Universitario de Tecnología de Venezuela I.U.T.V. Caracas. Abril, 2003.

La expresión de rasgo es variable, una vasta serie de estímulos lo ponen en movimiento además su estructura ha cambiado con el tiempo, ya que ha llegado a ser un sistema motivacional básico de la estructura de esta personalidad.

Igualmente, integrando el rasgo y la actitud se afirma que el rasgo y la actitud son formas de disposición a la respuesta, son individualizados, guían el curso de la conducta y muchas veces pueden volverse dinámicos y compulsivos; difieren en tres aspectos:

En primer lugar una actitud tiene un objeto de referencia bien definido, sea material o conceptual, mientras los rasgos no tienen esa referencia definida a objetos. En segundo lugar las actitudes pueden ser específicas y generales, mientras que un rasgo sólo puede ser general; por último, el término actitud significa la aceptación o el rechazo del objeto o concepto de valor a que la disposición está vinculada, las actitudes son favorables o desfavorables, conducen al sujeto a acercarse o a apartarse mientras que los rasgos por lo general no tienen semejante dirección bien definida.

Así mismo, para obtener un mejor conocimiento de los rasgos es importante distinguirlos de los tipos, estos siempre tienen una referencia biosocial, se puede decir de un hombre que tiene un rasgo, pero no se puede decir de él que tiene un tipo; más bien se adecua a un tipo. Los tipos existen no en las personas o en la naturaleza sino más bien en los ojos del observador. Un tipo incluye más de lo que hay en el individuo; por el contrario, todo lo que toman en consideración los rasgos está situado por entero dentro de los límites del individuo.

Por otro lado, como se ha dicho anteriormente cada individuo posee una serie de rasgos que lo diferencian de las demás personas, según Allport (1970) resalta la individualidad última de todo rasgo, pero afirma, que hay sin duda una cierta lógica que justifica la búsqueda de unidades comparables y mensurables; frente a todas sus diferencias últimas, las personas

normales formadas dentro de una determinada área cultural tienden a desarrollar un número limitado de modos de ajuste aproximadamente comparables.³⁷

El bagaje original de la mayor parte de los seres humanos, sus estadios de crecimiento y las exigencias de su sociedad particular son lo bastante uniformes y comparables como para llevar a ciertos modos básicos de ajuste que son de individuo en individuo aproximadamente los mismos. De igual forma, afirma que en el sentido estricto de la definición de los rasgos, solo el rasgo individual es un verdadero rasgo porque estos están siempre en individuos y no dispersos en la comunidad y se desarrollan hasta llegar a ser disposiciones dinámicas de modos únicos que varían de acuerdo con las experiencias de cada individuo, el rasgo común no es de ningún modo un verdadero rasgo, sino un aspecto mensurable de rasgos individuales complejos.

Pereda (1990) distingue dos clases de rasgos: a) Rasgos comunes, tales como la inteligencia, la sociabilidad, la introversión, que presentan forma muy parecida en todo el mundo, aunque una persona puede tener más que otra; b) Rasgos únicos, que son tan específicos de un individuo que no podría encontrarse a otra persona que los tuviera, estos son normalmente dotes o rasgos dinámicos, es decir, motivaciones e intereses.³⁸

Allport (1970) afirma:

Los conceptos de rasgo individual y rasgo común son complementarios en el estudio de la personalidad; toda persona es sociable y por lo tanto debe llegar a un acuerdo, en diversos grados, con las exigencias de su cultura. Sus rasgos básicos son siempre individuales pero tienen un aspecto social; los rasgos comunes, entonces, no son variables enteramente arbitrarias, se basan en la acción de las circunstancias evolutivas y culturales; entonces los rasgos comunes son aquellos aspectos de la personalidad con respecto a los cuales pueden ser comparadas la mayor parte de las personas maduras que viven dentro de una cultura dada.³⁹

³⁷ ALLPORT, Gordon. "Diario de la psicología patológica y social"

³⁸ PEREDA, S.& BERROCAL, F (1997) "Técnicas de gestión y recursos humanos" (1). Madrid: CEPADE.

³⁹ ALLPORT. Op cit.

Por lo tanto, se puede decir que la cultura tiene una gran influencia en la personalidad de cada individuo, el contexto ayudará a comprender y a conocer el comportamiento que posee cada persona, por lo cual al estudiar los perfiles psicológicos de un individuo se debe tener en cuenta dichos aspectos que colaborarán con el conocimiento de las capacidades y habilidades que pueda poseer un ser humano.

Otro aspecto que ayuda a la elaboración de los perfiles psicológicos es el adecuado descubrimiento de los rasgos; Allport (1970) afirma que los rasgos como tales no son observables en la corriente de la conducta, lo observable son los actos adaptativos específicos que se siguen los unos a los otros en cerrada sucesión; si bien los rasgos mismos nunca son observados en forma directa, son inferidos necesariamente.⁴⁰ Los rasgos, en consecuencia, no se descubren por medio del razonamiento deductivo, ni tampoco dándoles un nombre; se les descubre en la vida individual, el único sitio en que pueden ser descubiertos sólo por una inferencia o interpretación que se vuelve necesaria por la coherencia demostrable de los actos separados de conducta observables.

Los métodos para establecer la existencia de un rasgo dependen del tipo de rasgo que sea objeto de investigación, esto es, de que se trate de un rasgo común o de uno individual. El llamado método clínico es el usado habitualmente, donde el investigador hace un prolongado estudio de un individuo particular y sobre la base de su contacto personal con el caso decide que rasgos son sobresalientes. La objeción que se hace a este método es que se basa en la intuición del investigador y es ajeno a toda verificación objetiva; por lo cual se alude a otros métodos como la evaluación y la confiabilidad de los tests como auxiliares para el descubrimiento de los rasgos en especial los comunes.

Por otro lado, es indispensable el estudio de los perfiles psicológicos puesto que ayudan a conocer y a definir conductas que presentan los individuos en un determinado contexto como puede ser una institución u organización, es decir, que se puede establecer el papel o rol que desempeña una persona en el desarrollo de una tarea o actividad.

⁴⁰ ALLPORT. *Ibid.*

Según Davis y Newstrom (1990) definen el papel o rol como un patrón de conducta esperada de una persona al desarrollar actividades relacionadas con otros; el papel refleja la posición de una persona en el sistema social, con todos sus derechos y obligaciones, su poder y su responsabilidad.⁴¹ En esta posibilidad de interactuar entre sí, las personas necesitan anticipar de alguna manera el comportamiento de los demás, el rol o papel desempeña esta función en el sistema social. Una persona tiene roles en el trabajo y fuera de él, cada papel demanda diferentes tipos de comportamiento; dentro de un solo ambiente, una persona puede tener más de un papel.

Es fundamental destacar el contexto de interés para comprender la importancia de establecer perfiles psicológicos; Glotchkin (1987) afirma que la psicología militar estudia las leyes que rigen la conducta de los hombres y sus colectivos en el ejército⁴². La actividad militar abarca la lucha armada y sus preparativos. El riesgo que implica la guerra, los sufrimientos que la vida militar determina provoca la máxima tensión de las fuerzas físicas, psicológicas y requieren que la persona y el colectivo posean aptitudes, conocimientos, hábitos y habilidades; también estudia la influencia que la actividad militar ejerce en la psique y la conducta del combatiente y el modelado de su actividad y su personalidad.

Seguidamente según el diccionario de la real academia definen al Estado Mayor como cuerpo de Oficiales encargados en los ejércitos de informar técnicamente a los superiores, distribuir las ordenes y procurar y vigilar su cumplimiento⁴³, de igual manera se entiende que el propósito que debe alcanzar una organización militar se denomina misión, cuyos elementos son el comando, los medios, la finalidad y las condiciones de ejecución. Por lo cual el Estado Mayor es al jefe como la palabra es el pensamiento y la imagen es al objeto.

De igual forma es importante destacar la importancia de mandar en una organización militar donde demanda personal directivo, asesor y ejecutor capaz, preparado e idóneo. Estos tres conceptos están íntimamente relacionados y son interdependientes, sin embargo,

⁴¹ DAVIS, K & NEWSTROM, J. (1999). "Comportamiento Humano en el trabajo. México: MC Graw Hill.

⁴² GLOTOCHKIN, A. (1987) psicología y pedagogía Militares. Moscú. Ed Progreso

⁴³ Diccionario de la Real Academia de la Lengua

el elemento de colaboración o asesoría hace referencia al Estado Mayor. Las funciones básicas del Estado Mayor son: suministrar información, hacer apreciaciones, dar recomendaciones, preparar planes y órdenes, supervigilar su ejecución.

De las funciones relacionadas se plantea como función rectora la apreciación de situación, ya que esta permite cumplir con las otras funciones. La apreciación de situación es uno de los mejores métodos dinámicos que, bien utilizado, permite diagnosticar y pronosticar el desarrollo de cualquier situación (simple, compuesta o compleja) junto con su índole (delicada, grave, insostenible).

Dada la importancia y trascendencia del Oficial de Estado Mayor o de una persona perteneciente a las Fuerzas Militares, debe tener unas capacidades, aptitudes y habilidades especiales, junto con una vocación al trabajo profundo y concienzudo, el auténtico Oficial se debe caracterizar por el saber; por lo tanto es importante la realización de los perfiles psicológicos para obtener un mayor conocimiento de sí mismo, de las características de su personalidad y de los rasgos que la determinan para de esta manera lograr una mejor formación y preparación del Oficial.

4.5. PERFILES DE EXIGENCIAS BASADOS EN COMPETENCIAS

La orientación psicométrica, aunque sigue muy extendida y sigue siendo muy útil ha ido dejando paso al enfoque centrado en las competencias; esto es a la definición de los perfiles de exigencias de los puestos basado en los comportamientos que debe llevar a cabo el ocupante del puesto para realizar su trabajo con eficacia, eficiencia y seguridad. ⁴⁴

Es importante tener presente la elección del perfil del oficial de grado Mayor, para que mediante la evaluación de sus competencias acordes con la dirección estratégica de la institución militar, sea tenido en cuenta para el grado inmediatamente superior. Por

⁴⁴ PEREDA, S.& BERROCAL, F (1997) "Técnicas de gestión y recursos humanos" (1). Madrid: CEPADE.

consiguiente se adoptara el proceso encajándolo en la carrera militar definiendo su importancia y aspectos relevantes.

4.5.1. PROCESO PARA ELABORACIÓN DE PERFILES DE EXIGENCIAS

Para llevar a cabo el proceso es preciso definir claramente la dirección estratégica de la institución militar, con sus planes y objetivos, al definir el modelo estratégico se estarán definiendo las líneas generales de lo que la institución requiere del oficial, las principales funciones a desempeñar y las necesidades sentidas de la fuerza, abarcando todos los campos integrales de lo que se busca en su personal. Este será el punto de partida y a partir de este momento se debe trabajar de acuerdo a los siguientes pasos:

4.5.2. INFORMACIÓN A TODOS LOS EMPLEADOS.

Según Pereda y Berrocal, el proceso debe tener la divulgación necesaria para que todos sus participantes conozcan los objetivos que se pretenden alcanzar con el trabajo, para dar un sentido amplio proporcional y justo en el proceso, se informara del proceso a cada uno de los interesados y participantes con la suficiente anticipación y simultaneidad para que se llegue con claridad a los resultados requerido.⁴⁵

La elaboración de los perfiles de exigencias va a exigir la participación de todos los empleados que tengan o hallan tenido ingerencia en los oficiales que cumplen con los requisitos mínimos para ser estudiados y alcanzar el grado de Teniente Coronel. Por ello, es necesario que todos tengan información de los objetivos que se pretenden alcanzar con el trabajo. Se recaba la importancia de la divulgación del proceso, buscando la total imparcialidad de la elección que se va a efectuar.

⁴⁵ PEREDA, S.& BERROCAL, F (1997) "Técnicas de gestión y recursos humanos" (1). Madrid: CEPADE.

4.5.3. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS

Las competencias estratégicas recogen los aspectos que deberán estar presentes en todos los oficiales, de grado Mayor que requiera la fuerza para el grado de Teniente Coronel, con el fin de analizar y seleccionar el grado mayor o menor de determinada competencia, ayudando así a depurar el proceso y a realizarlo con igualdad de oportunidades para cada uno de los oficiales.

Para definir las competencias estratégicas de institución, se utilizarán distintas fuentes de información.

- Los lineamientos actuales basados en las necesidades y enmarcados en la situación y misión fundamental, según la realidad actual el ahora y la proyección institucional el mañana.
- Los valores institucionales, de forma que se puedan conocer los aspectos comportamentales que se deben respetar, para conseguir los objetivos estratégicos.
- La misión del Ejército: esto es, el papel que desea desempeñar internamente y su reflejo en la sociedad.

A partir de estas informaciones, el personal encargado de la elección mediante el estudio de los oficiales elaborará un listado de las competencias que parecen ser relevantes para la selección, con sus correspondientes definiciones operativas, y trabajará con los componentes de la dirección estratégica para que estos señalen las que consideran realmente importantes para la institución, así como su orden de importancia dentro de la misma lo que, posteriormente, permitirá definir las prioridades de actuación.

En el proceso de selección del perfil de exigencia basado en competencias, es importante definir claramente las competencias más importantes, en escala de mayor a menor, para esto se requiere un estudio concienzudo y minucioso, de cada una de las armas y por ende de las misiones correspondientes a cada arma, para así dependiendo de las diferentes

especialidades en los oficiales determinar por prioridad las competencias requeridas para que se puedan a postre alcanzar los objetivos estratégicos, planteados.

De esta manera, trabajando con los datos tal y como se explicara mas adelante, se dispondrá, al finalizar esta fase, del catalogo de competencias necesarias en la empresa para conseguir sus objetivos estratégicos, respetando los valores de la organización, quedando estas ordenadas según su importancia y acompañada, cada una de ellas, de su correspondiente definición operativa.

Una vez definidas las competencias estratégicas, se puede seguir adelante en el proceso de definición de los perfiles de exigencias de los puestos.

4.5.4. DEFINICIÓN DE LOS PERFILES DE EXIGENCIAS DE LOS PUESTOS.

En la definición de los perfiles de exigencias de los puestos que plantea Pereda⁴⁶, deben tenerse en cuenta siete fases importantes, las cuales se enmarcaran en el perfil de exigencias para los oficiales de grado Mayor en el Ejército que aspiran a conseguir el grado de Teniente Coronel con los siguientes resultados.

4.5.5. DESCRIPCIONES DE LOS PUESTOS.

En esta fase se tendrá en cuenta los cargos de mayor relevancia en el grado de Teniente Coronel. Teniendo en cuenta que el cúmulo de conocimiento y experiencia que posee el Mayor lo inician en la preparación para asumir el grado inmediatamente superior (Teniente Coronel), y con este desempeñara las funciones de Comandante de Unidad Táctica o Miembro de un Estado Mayor, con las responsabilidades y funciones inherentes

⁴⁶ PEREDA, S.& BERROCAL, F (1997) "Técnicas de gestión y recursos humanos" (1). Madrid: CEPADE.

4.5.6. ELABORACIÓN DEL BORRADOR DE CUESTIONARIO

A partir de la actualización de los puestos y el listado de competencias genéricas se preparara el primer borrador del cuestionario; este cuestionario estará conformado por dos partes:

- La primera presenta un listado de competencias genéricas y específicas que a partir de la descripción del puesto y el listado de las competencias genéricas, se consideran importantes para el desarrollo con eficacia, eficiencia, seguridad y satisfacción del desarrollo del mismo. El oficial aspirante, responderá a esta primera parte del cuestionario en dos fases:

En primer lugar deberá indicar de las competencias que se le presentan las que consideran claves para el desarrollo de su trabajo y en general se le pide que indique 10 o 12 de las que se le presentan.

A continuación deberá ordenar las competencias que se han seleccionado para lograr el desempeño eficaz, eficiente y seguro del contenido del puesto.

- En la segunda parte del cuestionario se presentan todas las competencias de la primera pero esta vez acompañadas cada una de ellas por sus comportamientos asociados. El oficial deberá trabajar solo con las competencias que ha seleccionado como claves en la primera parte del cuestionario indicando en cada una de las competencias que ha considerado claves los comportamientos que considerara verdaderamente importantes para el desarrollo de su trabajo.

Es preciso elaborar un modelo de cuestionario para cada uno de los puestos existentes en la organización. Esta afirmación puede hacer pensar que el proceso es inviable, por el esfuerzo y el tiempo que conllevaría, así como las dificultades que presentaría la posterior actualización de perfiles a causa de los cambios que se produzcan en los puestos de trabajo, por ello es preciso explicarla. Cuando se hablen de competencias específicas es preciso tener en cuenta que estas se dividen en dos grandes grupos:

- Competencias comunes. Son un conjunto de competencias que estarán presentes en todos los perfiles de una unidad funcional y en todos los que ocupan un mismo lugar jerárquico en el organigrama de la misma, aunque en cada uno de los puestos se podrán incluir distintos comportamientos asociados. Los comportamientos incluidos en cada competencia variaran de acuerdo a la función de la organización, de sus planes estratégicos, de su estructura, etc.

- Competencias técnicas: Se refieren a los comportamientos referidos a los aspectos derivados de los conocimientos técnicos que deberá tener el oficial del puesto, en función del contenido del mismo; como por ejemplo los comportamientos referidos al conocimiento del arte de la guerra, el conocimiento de la actualidad nacional, el conocimiento evolución y desarrollo de los problemas de violencia en el país.

Competencias específicas más habitualmente empleadas: A continuación se hará una lista detallada de las competencias mas empleadas en el desarrollo de los cuestionarios:

- Aprendizaje, rapidez para aprender y aplicar nuevas informaciones.
- Atención al detalle, realizar el trabajo prestando atención a todas las áreas afectadas.
- Colaboración, trabajas en forma eficaz y eficiente con personas que trabajan en diferentes niveles y realizas diferentes funciones.
- Comunicación, informar clara y concisamente y obtener información clara de otras personas.
- Decisión, emitir juicios aunque sean difíciles y poco populares.
- Desarrollo del personal, crear un ambiente de trabajo positivo propio y del personal.
- Energía, actuar con decisión en su campo de trabajo.
- Excelencia, realizar las tareas buscando los mayores niveles de calidad.
- Flexibilidad, modificar el comportamiento de acuerdo a situaciones de cambio o ambigüedad. modifiquen voluntariamente su comportamiento.

- Iniciativa, comprometerse con sus funciones sin necesidad de una supervisión directa y continua, tomando de una manera personal las decisiones que le correspondan.
- Liderazgo, guiar al grupo en la realización de una tarea, estructurándola, dirigiéndola y delegando responsabilidades para consecución de la misma.
- Negociación, identificar las posiciones propias y ajenas, alcanzar acuerdos satisfactorios para ambas partes.
- Orientación al cliente, ofrecer un servicio de alta calidad.

4.5.6.1. Revisión de los cuestionarios.

En esta fase los borradores de los cuestionarios serán revisados por el grupo encargado de la evaluación y con la asesoría de un equipo técnico para realizar todos los cambios que se consideren necesarios en los cuestionarios.

Una vez introducidos los cambios que se hallan detectados como necesarios en la fase anterior quedaran elaborados los cuestionarios definitivos que se utilizaran para recogida de datos.

4.5.6.2. Recogida de datos

Pereda afirma, que el método para la recogida de datos se tendrá en cuenta las siguientes variables.⁴⁷ Las cuales se pondrán a consideración en el proceso de selección que se implementara para la escogencia y elección del oficial.

- El presupuesto económico disponible.
- El plazo temporal que se tiene para el proceso.
- La dispersión geográfica de las instalaciones de la empresa.

⁴⁷ PEREDA, S. & BERROCAL, F (1997) "Técnicas de gestión y recursos humanos" (1). Madrid: CEPADE.

En general, los métodos más utilizados son el cuestionario y la entrevista; sin embargo, cuando se utiliza el cuestionario, se suele combinar con la entrevista, dado que esta permite completar los datos cuantitativos del cuestionario con informaciones cualitativas. Se deben tratar de emplear en todo momento entrevista semiestructurada como técnica ya que esta permite obtener informaciones más completas.

El entrevistador comienza pidiéndole al oficial que elija las competencias que considera verdaderamente claves para el desempeño eficaz, eficiente y seguro de su trabajo, invitándole a que explique y razone sus elecciones; una vez realizado este aspecto el entrevistador le pide al sujeto que ordene las competencias en función a su importancia para el desarrollo eficiente, eficaz y seguro del trabajo; una vez hecho esto el entrevistador le pide que explique y razone la ordenación que ha hecho.

Al emplear el cuestionario como método de recogida de datos, se pueden completar los resultados cuantitativos obtenidos con el a través de entrevistas individuales o reuniones de grupo.

4.5.6.3. Análisis de datos.

Para elaborar los perfiles de exigencia de los puestos no es necesario realizar complejos análisis estadísticos. Así se pueden encontrar dos situaciones:

- Solo hay un sujeto en el puesto, en este caso, el perfil de exigencia del puesto estará formado por las competencias elegidas por el sujeto y en el orden de importancia que les halla asignado. En cada competencia se incluirán los comportamientos asociados.
- Más de un sujeto en el puesto, en este caso nos encontramos con dos posibles situaciones para el puesto-.

- Todos los sujetos han escogidos las mismas competencias relevantes para el puestos pero le han asignado diferente orden de importancia.
- Los sujetos han elegido diferentes competencias para el desempeño eficaz, eficiente y seguro del trabajo. Es la situación más habitual.

Una vez que se ha llevado el análisis de datos de los resultados obtenidos con las competencias se trabaja de la misma forma con los comportamientos asociados a cada una de ellas que hallan sido elegidas como relevantes por los sujetos y con los ordenes de importancia que hallan asignado a los mismos.

Finalizando el análisis cuantitativo de los datos, se deberá estudiar las informaciones cualitativas que se hayan recogido, por si se fuese necesario revisar o matizar los resultados cuantitativos.

Al finalizar el análisis de datos, se dispondrá del perfil de exigencias provisional para cada puesto, con los comportamientos asociados a cada competencia, unas y otros ordenados según su importancia para el desempeño eficaz, eficiente y seguro del trabajo.

4.5.6.4. Elaboración del catalogo de competencias

El catalogo de competencias de la organización es el resultado final de todo proceso de trabajo. Su estructura deberá ser la siguiente:

- Introducción y objetivos, en este apartado se explica la justificación del trabajo, los objetivos perseguidos y las aplicaciones futuras de los perfiles de exigencias elaborados.
- Metodología, se explica el procedimiento seguido para la elaboración de los perfiles de exigencia para cada puesto, de forma que todas las personas entiendan como se han elaborado dichos perfiles.
- Resultados, en este apartado se presentan los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos con los análisis de datos realizados.

- Conclusiones, las conclusiones se presentaran estructuradas en una serie de apartados:
 - Competencias estratégicas o genéricas, se explicaran las competencias estratégicas de la organización, cada una de ellas con los comportamientos asociados.
 - Competencias específicas, se incluirán las competencias específicas comunes y técnicas de la organización, cada una de ellas con los comportamientos asociados a las mismas.
 - Perfiles de exigencias, se presentaran los perfiles de exigencias de cada puesto, incluyendo las competencias estratégicas y específicas, ordenadas en función de su importancia del mismo. En cada competencia se incluirán los correspondientes comportamientos relacionados ordenados según su importancia.
 - Anexos, en los anexos se incluirán los modelos de instrumentos utilizados en el trabajo, así como los cuadros de resultados que no se hayan incluido en el apartado resultados en el que fundamentalmente se habrán utilizado graficas.

4.6. VALIDACIÓN

Hasta aquí se ha trabajado para definir los perfiles de exigencia para los puestos requeridos. En los que se habrán incluido las competencias estratégicas y específicas necesarias para poder desempeñarse con eficacia, eficiencia y seguridad en el trabajo.

Ahora bien, no se dispone todavía de informaciones objetivas sobre cual es la relación de los comportamientos incluidos en el perfil con el rendimiento de los oficiales en su trabajo, ni sobre el poder de discriminación de cada uno de ellos entre sujetos con rendimiento

excelente, normal y bajo; esto es lo que se estudiara en esta fase de validación. Para validar los perfiles se trabajara en dos líneas paralelas:

- En primer lugar, se deberá diseñar un sistema de evaluación de las competencias que posee cada oficial y en que grado las presenta de las incluidas en el perfil de exigencia de su puesto.
- También será necesario diseñar un sistema de evaluación de rendimiento de los oficiales basados en competencias de la forma que se explicara en el capítulo correspondiente.

Es obvio que ambas evaluaciones se deberán llevar a cabo simultáneamente. Una vez realizadas las evaluaciones, será posible, utilizando las oportunas técnicas estadísticas, y conocer:

- La correlación de cada competencia con el rendimiento de los oficiales.
- La correlación de cada uno de los comportamientos incluidos en las competencias con el rendimiento de los oficiales.
- El grado de adecuación de los comportamientos asociados se han incluido en cada una de las competencias.
- El poder discriminante de cada competencia como predictor del rendimiento de los sujetos.

A partir de estos resultados, será preciso seguramente, introducir cambios en los perfiles de exigencias para disponer de los que serian realmente validos y consecuentemente útiles. La elaboración rigurosa de un perfil exigencia ideal para el Mayor, deberá mantenerse e inclusive actualizarse constantemente, según las exigencias del día a día lo cual permitirá además de desarrollar programas eficaces dentro de la gestión institucional, la elección mas adecuada, imparcial y transparente del personal destinado a ascender al grado de Teniente Coronel.

5. PERFIL HISTORICO ALUMNOS CURSO DE ESTADO MAYOR

Durante los últimos diez años, el departamento de psicología de la Escuela Superior de Guerra viene adelantando una prueba de medición sicométrica basada en las características del 16PF⁴⁸, logrando recolectar información de alto valor pues quienes la presentan son los alumnos del Curso de Estado Mayor y Altos Estudios Militares, quienes han sido seleccionado y han aprobado los exámenes de admisión.

Estas pruebas han arrojado, a lo largo de los años, conocimiento científico sobre los comportamientos de los futuros Teniente Coroneles, convirtiéndose en una herramienta para detectar reacciones y actitudes características de cada grupo de oficiales.

5.1. DESCRIPCION DE PRUEBAS

La personalidad se la define como todos los rasgos emocionales y conductuales relativamente estables y predecibles, que caracterizan a una persona. Estos rasgos y conductas determinan la manera, que cada uno posee, de relacionarse con los otros y de enfrentarse con el mundo.

De la historia del desarrollo individual de cada sujeto, emerge un sentido de funcionamiento psicológico habitualmente fijo. Es a través de la interacción de la disposición constitucional de cada individuo y de las respuestas de su medio ambiente, que las personas van adquiriendo un repertorio de rasgos y conductas, profundamente grabados y difíciles de modificar.

⁴⁸ ORJUELA, Luz. ESDEGUE. Informe Pruebas Sicológicas, Escuela Superior de Guerra. Curso de Estado Mayor 2005.

La normalidad de la personalidad se refleja en la flexibilidad y adaptabilidad con que un sujeto se enfrenta al medio y en que la percepción y conductas típicas se traduzcan en un incremento de la satisfacción personal.

En cuanto a los 16 Factores de Personalidad⁴⁹ deben entenderse como características, rasgos fundamentales, impulsos y tendencias permanentes o lo esencial del carácter. Si se considera a las puntuaciones de las 16 dimensiones o escalas como las que intervienen en la conducta del hombre, entonces resultan ser “factores determinantes”.

Factores de la personalidad que evalúa el 16 PF:

- **Factor A, AFECTO:** mide la orientación emocional hacia los demás. Grado en el que se busca el contacto con otros y se obtiene recompensa como meta o fin principal en sí mismo. En puntuaciones bajas este factor se denomina Reservado, cuando el sujeto es alejado, crítico, aislado. En puntuaciones altas se denomina Abierto, cuando el sujeto se caracteriza por ser afectuoso, sereno, participativo.
- **Factor B, INTELIGENCIA:** capacidad de discernir relaciones en términos de cómo se sitúan la cosas en relación a las otras. En puntuaciones bajas se denomina Pensamiento Concreto, aquí el sujeto se caracteriza por ser lerdo, tonto, lento. En puntuaciones altas se denomina Pensamiento Abstracto, cuando el sujeto es listo y brillante.
- **Factor C, ESTABILIDAD EMOCIONAL:** Mide el grado en que las personas se adaptan al ambiente, ya sea en forma positiva mediante la formulación de problemas específicos, sentido apropiado del tiempo, auto aceptación y preparación para enfrentar situaciones que provocan tensión, o de forma negativa como pérdida de control de sentimientos, deficiente capacidad para llevar a cabo la acción después de

⁴⁹ ORJUELA, Luz. ESDEGUE. Informe Pruebas Sicológicas, Escuela Superior de Guerra. Curso de Estado Mayor 2005

identificar un problema. En puntuaciones bajas se denomina Inestable, aquí el sujeto está afectado por sentimientos, es poco estable emocionalmente, presenta turbación. En puntuaciones altas se denomina Estable, ya que el sujeto se caracteriza por ser emocionalmente maduro, tranquilo, se enfrenta a la realidad.

- **Factor E, MANEJO DE AUTORIDAD:** Mide la cantidad de control al que se someten las personas, o el grado de control que ejercen sobre otros en sus relaciones interpersonales. En puntuaciones bajas se denomina Sumiso al sujeto apacible, manejable, dócil, acomodaticio y en puntuaciones altas se denomina Dominante cuando el sujeto es agresivo, independiente, competitivo, obstinado.
- **Factor F, VELOCIDAD DE RESPUESTA:** Las presiones de la socialización frenan y algunas veces extinguen la impulsividad natural de las personas, este factor mide el interés en sí mismo, en especial el exhibicionismo que emiten los sujetos. En puntuaciones bajas se denomina Prudente, ya que el sujeto se caracteriza por ser sobrio, taciturno, serio y en puntuaciones altas se le denomina Impulsivo, cuando el sujeto es descuidado, confiado a buena ventura, entusiasta.
- **Factor G, NORMATIVIDAD:** Se centra en el alineamiento e internalización y ajuste de reglas morales, valores, ética, autoridad y formalidades convencionales, a nivel de contenidos y acciones. En puntuaciones bajas se denomina Despreocupado, ya que el sujeto presenta poca socialización en normas y obligaciones. En puntuaciones altas se denomina Escrupuloso, haciendo referencia a sujetos conscientes, persistentes, moralistas, formales.
- **Factor H, RELACIONES INTERPERSONALES:** Define al individuo como espontáneo en mayor o menor grado en sus reacciones ante situaciones, tensiones y peligros. En puntuaciones bajas se denomina Tímido, cuando el sujeto es cohibido, susceptible. En puntuaciones altas se denomina Espontáneo, cuando el sujeto se caracteriza por ser emprendedor, no inhibido, atrevido.

- **Factor I, SENSIBILIDAD EMOCIONAL:** Mide La tendencia habitual a responder a los hechos, las ideas, las evidencias a través de sentimiento o pensamientos. En puntuaciones bajas se denomina Racional, cuando el sujeto muestra una sensibilidad dura, realista, cuando es confiado en sí mismo, no afectado por los sentimientos. En puntajes altos se denomina Emocional, aquí el sujeto demuestra una sensibilidad blanda, está afectado por los sentimientos, es sensible, dependiente, súper protegido.
- **Factor L, CONFIANZA:** Mide el grado en que la persona se identifica con los demás, con la familia inmediata y con sus congéneres en general. En puntajes bajos se denomina Confiado, haciendo referencia a sujetos confiables, adaptable. En puntuaciones altas se denomina Suspica, cuando se refiere a sujetos suspicaces, difíciles de engañar.
- **Factor M, ESTILO DE PERCEPCION:** en puntajes bajos se denomina Practico, que hace referencia al sujeto, regulado por la realidad. En puntajes altos se denomina Soñador, cuando el sujeto se caracteriza por ser imaginativo, bohemio, abstraído.
- **Factor N, MASCARA SOCIAL:** Representa los comportamientos que las personas realizan para presentar una imagen diseñada e invocar el tipo de respuesta que desean los demás. En puntajes bajos se denomina sencillo, aquí el sujeto se caracteriza por ser franco, natural, autentico, pero difícil de manejar. En puntajes altos se denomina astuto, haciendo referencia al individuo calculador, mundano, galante, atento a lo social.
- **Factor O, TOMA DE DECISIONES:** Mide las habilidades y sentimientos que las personas tienen hacia sí mismos, en relación con la elección de decisiones acertadas y su propio valor. La actitud emocional subyacente a la inseguridad implica culpabilidad y baja autoestima. En puntajes bajos se denomina Seguro, se refiere al sujeto apacible, seguro de sí, plácido, tranquilo, satisfecho, sereno. En puntajes altos

se denomina Inseguridad, cuando el sujeto es aprensivo, presenta remordimientos, es inseguro, preocupado e inquieto.

- **Factor Q1, CAPACIDAD DE CAMBIO:** Mide la orientación psicológica hacia el cambio, la facilidad de readaptación hacia un fenómeno temporal, mediado por emociones y motivos por parte del organismo. En puntuaciones bajas se denomina Tradicionalista, implica un sujeto conservador, de ideas tradicionales arraigadas. En puntuaciones altas se denomina Innovador, hace referencia a un sujeto analítico, crítico, experimental, liberal, de ideas libres.
- **Factor Q2, TRABAJO EN EQUIPO:** Orientación en la que la fuente de ayuda emocional y de sus modelos de referencia, o ambos, pueden provenir del exterior o de sí mismos. En puntuaciones bajas se denomina Dependencia y en puntajes altos Autosuficiencia, lo que implica un sujeto independiente, lleno de recursos, prefiere sus propias decisiones.
- **Factor Q3, AUTOCONTROL:** Mide la capacidad para autoevaluar conductas propias como objetos en cuya imagen social e interna se concentra emocionalmente, para llevarlo a evaluar su conducta, premeditarla y llevarlo a comportarse dentro de un ambiente social.
- **Factor Q4, MANEJO DEL ESTRÉS:** mide las sensaciones desagradables que se presentan con la excitación autónoma, comúnmente llamada tensión nerviosa. En puntuaciones bajas se denomina Tranquilo, hace referencia a un sujeto relajado, tranquilo y en puntuaciones altas, se denomina Tensionado, se refiere a un sujeto tenso, sobreexcitado, frustrado, forzado.

5.2. CARACTERIZACION DE LA POBLACION

La población analizada año tras año no permite excluir o seleccionar una muestra determinada, toda vez que es un requisito dentro de las materias asignadas dentro del pensum educativo que deben desarrollar los mayores, durante el desarrollo de la materia de psicología militar.⁵⁰

Esto motiva que los resultados y sus análisis no tengan el tratamiento de encuestas, sino de pruebas sicométricas, aportando conocimiento científico y patrones de evaluación de comportamiento acertados y verificables en el tiempo y en el espacio.

5.3. POBLACIÓN EVALUADA

Tabla No1 Población evaluada.

POBLACION	2000	2001	2002	2003	2004	TOTAL GRUPO
FRECUENCIA	87	86	85	131	125	514

5.3.1.EDAD

Tabla No. 2 Edad Promedio

EDAD	2000	2001	2002	2003	2004	PROMEDIO GRUPO
PROMEDIO	36.9	36.9	37.2	37	37.6	37.12

⁵⁰ ORJUELA, Luz. ESDEGUE. Informe Pruebas Sicológicas, Escuela Superior de Guerra. Curso de Estado Mayor 2005

5.3.2.ESTADO CIVIL

Tabla No.3 Estado Civil

Estado civil	2000	2001	2002	2003	2004	TOTAL GRUPO
Casados	81	78	78	118	110	465
Solteros	3	6	3	9	7	28
Separados	3	2	4	4	8	21
TOTAL	87	86	85	131	125	514

5.3.3.NÚMERO DE HIJOS

Tabla No. 4 Número de Hijos

Número Hijos	2000	2001	2002	2003	2004	PROMEDIO GRUPO
NO TIENE	10	12	7	22	20	14 %
1	22	20	22	33	35	26 %
2	32	38	43	57	51	42 %
3	21	15	12	19	18	16 %
4	2	0	1	0	1	1 %
5	0	1	0	0	0	1 %
TOTAL	87	86	85	131	125	514

5.3.4.EDADES HIJOS

Tabla No. 5 Edad de Hijos

EDAD HIJOS	2000	2001	2002	2003	2004	PROMEDIO GRUPO
0 – 5 años	49	57	50	82	65	61
6 – 10 años	55	40	55	63	66	56
11 años o más	21	13	17	19	28	20

5.3.5. NIVEL EDUCATIVO

Tabla No. 6 Nivel Educativo

Nivel Educativo	2000	2001	2002	2003	2004	PROMEDIO GRUPO
CIENCIAS MILITARES	39	31	39	68	47	43 %
TECNOLÓGICOS	8	2	2	5	4	4 %
UNIVERSITARIOS	14	17	19	15	26	18 %
POST-GRADO	26	36	25	43	48	33 %
TOTAL	87	86	85	131	125	514

5.4. CARACTERÍSTICAS MILITARES

5.4.1. ARMA

Tabla No. 7 Distribución por armas

ARMA	2000	2001	2002	2003	2004	TOTAL
INFANTERIA	23	27	28	51	44	173
INGENIEROS	14	10	17	27	14	82
ARTILLERIA	16	11	5	10	14	56
CABALLERIA	15	13	13	17	19	77
INTELIGENCIA	6	16	11	14	9	56
LOGISTICA	10	8	5	8	21	52
COMUNICAC.	3	0	5	3	4	16
AVIACION	0	1	1	1	0	2
TOTAL	87	86	85	131	125	514

5.4.2. TIEMPO EN UNIDADES DE ALTO NIVEL OPERACIONAL

Tabla No. 8 Tiempo en alto nivel operacional

TIEMPO EN UNIDADES ALTO COMPROMISO OPERACIONAL	2000	2001	2002	2003	2004	PORCENTAJE GRUPO
0	7	12	8	8	10	8 %
1	17	15	9	17	26	16 %
2	30	27	26	28	36	29 %
3	20	24	17	32	20	23 %
4	7	5	12	19	21	13 %
5 o más	6	3	9	27	12	11 %
TOTAL	87	86	85	131	125	514

5.5. TABULACION DE RESULTADOS

Los resultados de las pruebas fueron verificados desde los últimos diez años, sin embargo como base de este trabajo únicamente se tabularon los resultados de los años 2000 – 2004, como base de un previo análisis efectuado por las profesionales del Departamento de Psicología de la Escuela de Guerra; toda vez que se observa una variación generacional importante a partir del nuevo siglo.

Esa apreciación⁵¹, esta manifiesta en la aparición de diferentes tendencias comportamentales, influidas por agentes como la tecnología y facilidad de capacitación de los oficiales a lo largo de su carrera, aspecto que no ocurría a finales del siglo XX.

⁵¹ ORJUELA, Luz. ESDEGUE. Informe Pruebas Sicológicas, Escuela Superior de Guerra. Curso de Estado Mayor 2005

5.6. ESTADISTICAS 2000 -2004

Por estructuración de los resultados y para facilitar el análisis posterior de los resultados estadísticos disponibles se tomaron los últimos cinco años en los cuales se establecerán las principales características evaluadas por el 16 PF, agrupando estos resultados en características de personalidad las cuales se expresan en forma detallada. (Tabla 8).

Tabla No. 8 Características prueba 16PF.

FACTORES	PROMEDIO GRUPO
Distorsión Motivacional	8.88
Afecto	5.32
Inteligencia	4.36
Estabilidad Emocional	4.35
Manejo Autoridad	4.85
Velocidad de Respuesta	5.47
Normatividad	5.77
Relaciones Interpersonales	4.68
Sensibilidad emocional	4.16
Confianza	5.84
Estilo de percepción	5.12
Mascara Social	6.15
Toma de Decisiones	7.01
Capacidad de cambio	3.85
Trabajo en Equipo	5.76
Autocontrol social	5.34
Manejo estrés	6.61
Ansiedad	6.79
Extroversión	5.46
Control Social	6.23
Mentalidad Dura (Apertura al cambio)	8.23

Dependencia	4.19
Objetividad	4.28
Creatividad	4.12
Neuroticismo	6.48
Aislamiento	5.46
Liderazgo	4.79
Accidentalidad	4.97

5.7. CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD - 16 PF

Como referencia y con el fin de soportar los resultados obtenidos gráficamente se muestran en las subsiguientes, barras comparativas con oficiales de similar grado en Fuerza Aérea y Armada Nacional⁵², con le objeto de fortalecer los futuros análisis, igualmente es necesario ampliar al máximo la información del sistema que esta siendo utilizado en la actualidad.

5.7.1. RESULTADOS CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD

En cuanto a los rasgos de personalidad descritos en el 16 PF y su relación con los resultados presentados por los evaluados, se evidencia que, en general el grupo presenta una **Distorsión Motivacional** de 8,88 en promedio notándose que se encuentra en un puntaje, algo distorsionador, en el cual los resultados evidencian un grado de confiabilidad aceptable por no sobrepasar la puntuación limite que es 11.

Respecto al **Afecto**, el grupo general obtuvo una puntuación de 5.32, lo cual significa que este rasgo esta dentro del promedio general de la población, es decir, no se presentan rasgos característicos de una personalidad reservada, ni tampoco de un tipo de personalidad abierta.

⁵² ORJUELA, Luz. ESDEGUE. Informe Pruebas Sicológicas, Escuela Superior de Guerra. Curso de Estado Mayor 2005

En el rasgo de **Inteligencia**, el promedio general en el lapso evaluado es de 4.36, notándose una tendencia hacia un nivel de pensamiento concreto.

En el rasgo de **Estabilidad Emocional**, la puntuación obtenida en promedio es de 4.35, lo cual indica que se presenta una inclinación hacia la presencia de la inestabilidad emocional.

En cuanto al **Manejo de la Autoridad**, el promedio de oficiales del CEM presentó una puntuación de 4.85 que se encuentra en el promedio de la población general, lo cual indica que hay una tendencia a inclinarse hacia un rasgo de personalidad de característica sumisa, aunque esta no sea marcada.

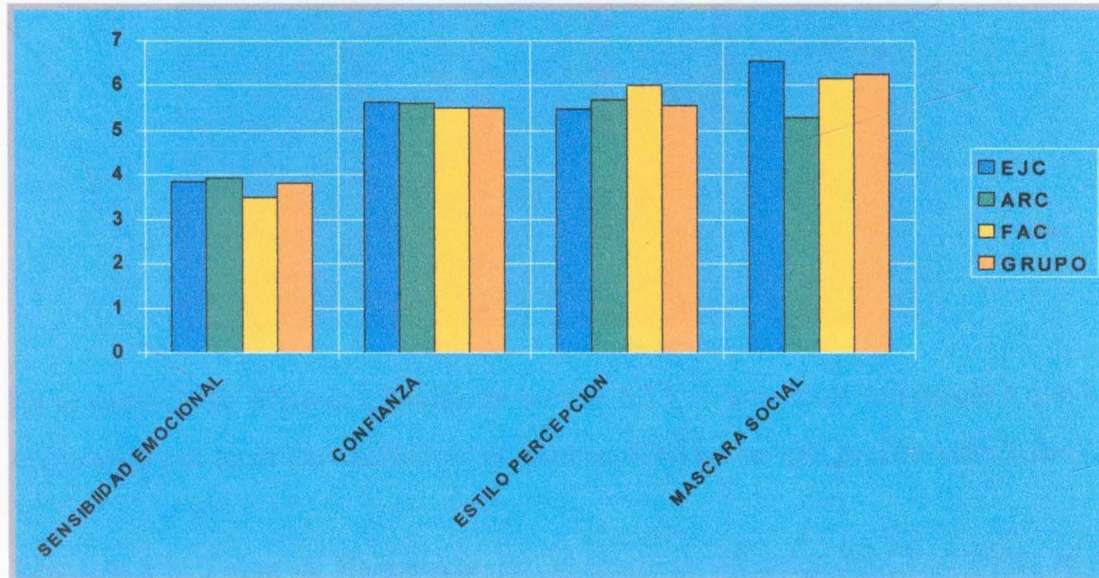
Respecto a la **Velocidad de Respuesta**, los oficiales del CEM obtuvieron una puntuación de 5.47 , lo cual corresponde al rango en el que se encuentra el promedio general de la población, indicando de esta forma que no se evidencia presencia de una inclinación significativa hacia una velocidad de respuesta prudente o impulsiva.

En el rasgo que hace referencia a la **Normatividad**, se tiene una puntuación de 5.77 correspondiente al rango en el que se encuentra el promedio general de la población, indicando de esta forma que no se evidencia presencia de una inclinación significativa hacia la normatividad de características de una persona despreocupada ni escrupulosa

En cuanto a las **Relaciones Interpersonales** el promedio de oficiales del CEM, presenta una puntuación de 4.68 que se acerca al promedio de la población en general, aunque encontrándose hacia el extremo de un rasgo de personalidad tímida.

Respecto a la **Sensibilidad Emocional**, presentó una puntuación de 4.16, lo cual quiere decir que existe una preferencia hacia un rasgo de personalidad racional.

Tabla No. 9, Relaciones Interpersonales



En cuanto a la **Confianza**, el grupo obtuvo una puntuación de 5.84, indicando que los oficiales no presentan una tendencia específica a tener rasgos de personalidad de confianza ni suspicacia.

En el rasgo de **Estilo de Percepción**, se presentó una puntuación de 5.12, existiendo una tendencia hacia un rasgo de personalidad más práctico que soñador.

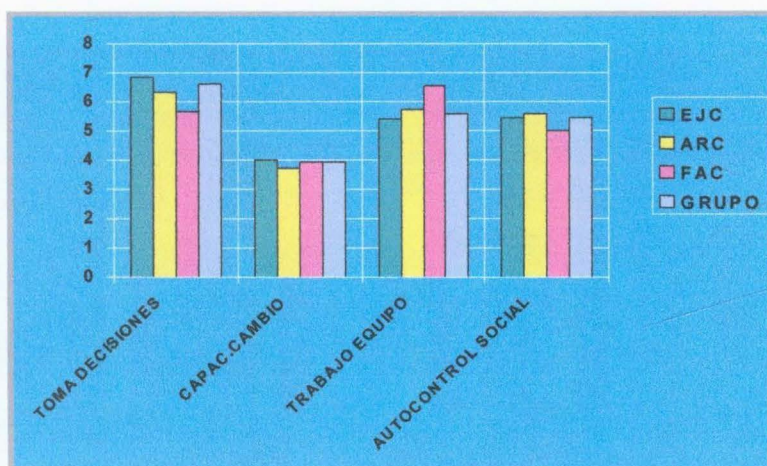


Tabla No. 10, Toma de decisiones

En el rasgo de la **Mascara Social**, se puntuó 6.15, lo cual hace referencia a que hay cierta inclinación por tener características de personalidad en las que predominan la astucia.

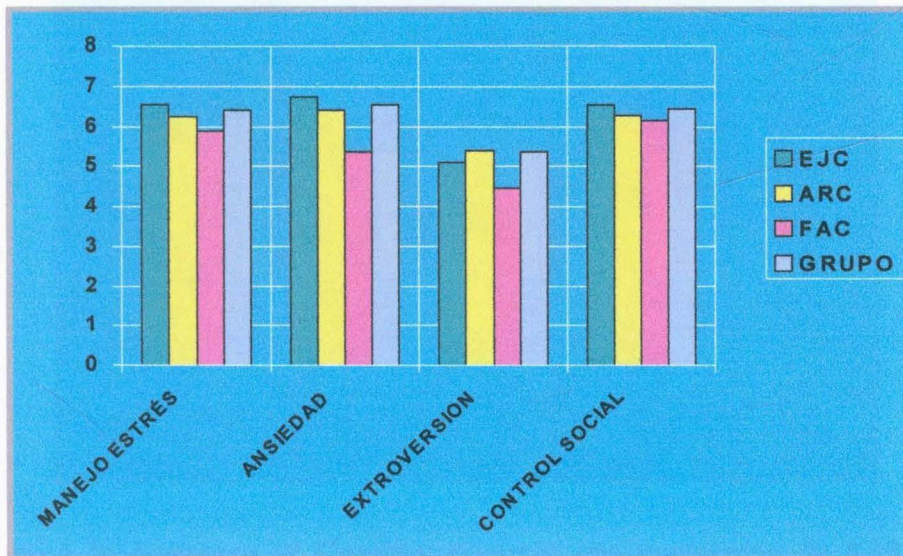
Respecto a la **Toma de Decisiones**, en el grupo de oficiales del CEM 2004, se evidencia una puntuación de 7,01 que se inclina hacia la presencia de un rasgo de personalidad inseguro en la toma de decisiones.

En el factor **Capacidad de Cambio**, el grupo analizado presento una inclinación hacia el tradicionalismo, por cuanto el promedio general fue de 3.85 durante los años verificados.

En cuanto al **Trabajo en Equipo**, se presenta un promedio de 5.76, ubicándose en el promedio aunque con una tendencia a ser más autosuficientes que dependientes en el trabajo en equipo.

En el factor de **Autocontrol Social**, el grupo general de oficiales del CEM presentaron una puntuación 5,34, siendo evidente de esta manera que no existe una inclinación clara hacia poseer un rasgo de personalidad desinhibido ni controlado en el aspecto social.

Tabla No11, Manejo de crisis



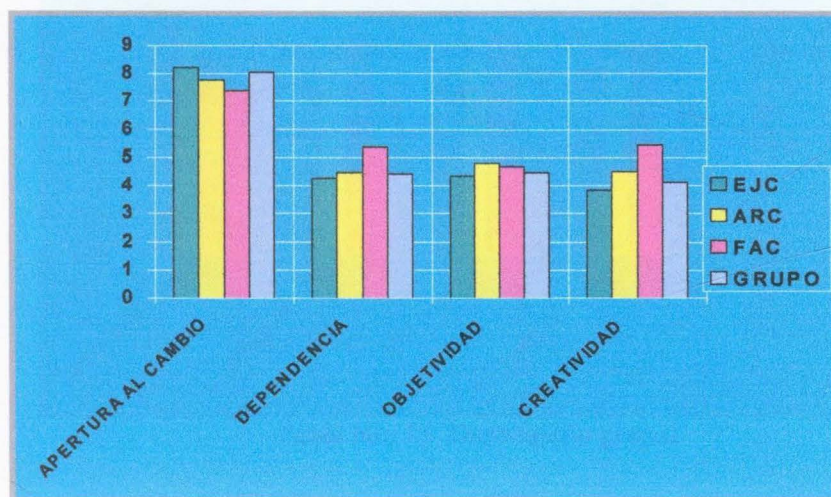
Respecto al factor **Manejo de Estrés**, se promedió de 6.61, lo cual indica que se están presentando niveles de tensión como rasgo de la personalidad de este grupo de oficiales.

Igualmente el grupo de oficiales del CEM, presentó en el factor de **Ansiedad** una puntuación de 6.79, indicando que se manejan altos niveles de ansiedad.

En cuanto a la **Extroversión**, el promedio del grupo fue de 5.46, evidenciándose una tendencia por un rasgo de personalidad que aunque se aproxima al promedio es introvertido.

En el factor del **Control Social**, el grupo de oficiales del CEM, obtuvo una puntuación de 6.23, que indica la presencia de un locus de control externo.

Tabla No. 12, Capacidad de cambio



En cuanto a la **Apertura al Cambio**, presentó una puntuación de 8.23, que indica de manera marcada, la inclinación hacia una mentalidad dura

En el factor de **Dependencia**, la puntuación de 4.19 indica que hay presencia de una tendencia hacia la dependencia.

Respecto a la **Objetividad**, el grupo de oficiales, presentó una puntuación de 4.28, que evidencia una inclinación por la objetividad.

En el factor de la **Creatividad**, se presentó una puntuación de 4.12 que indica la presencia de una creatividad baja, que se aproxima al rango establecido por el promedio general de la población.

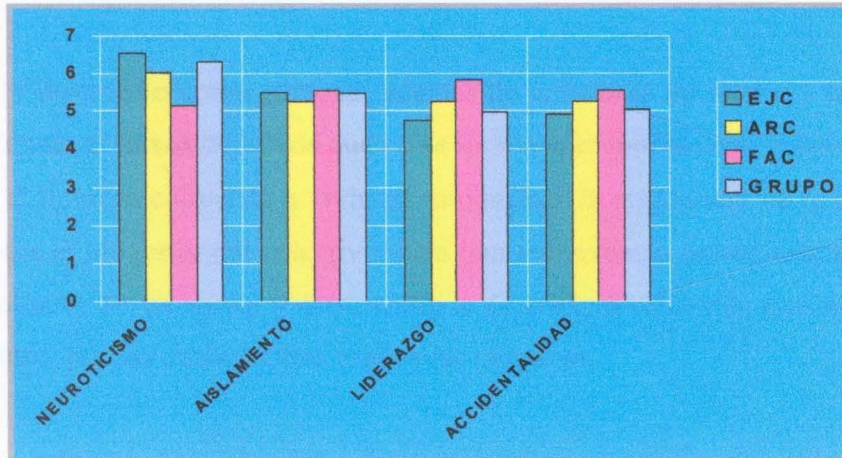


Tabla No. 13, Desempeño grupal

En el factor de **Neuroticismo**, se presentó una puntuación promedio de 6.48, que tiende a aproximarse a un alto neuroticismo que indica un inadecuado manejo de la ira.

Respecto al **Aislamiento**, la puntuación de 5.46, que se encuentra en el rango establecido para el promedio general de la población.

En cuanto al **Liderazgo**, se obtuvo una puntuación de 4.79, que indica, aunque se aproxima al promedio general de la población, la tendencia a un bajo liderazgo.

En el factor de **Accidentalidad**, el promedio de 4.97 obtenido por el grupo de oficiales evidencia una disposición a ser propensos a la accidentalidad o estar libre de accidentes.

3.1.1. Análisis de valores (valanti)

- El ser humano desde que nace está inmerso en diferentes ámbitos de la vida (organizaciones, familia) que le permiten interactuar con sus semejantes influyendo en su
- Hacen parte de sus antivalores: discriminación, favoritismo, sectarismo, racismo.

formación y desarrollo como persona; además de constituir un medio a través del cual es posible alcanzar diversos objetivos que no se logran sólo mediante el esfuerzo individual.⁵³ Desde que el hombre comienza a vivir en comunidad, la regulación de la conducta ha sido necesaria para el bienestar del colectivo, para una convivencia armoniosa. Por tal motivo se han desarrollado, de un modo u otro, códigos de comportamientos que establecen ciertos valores, pautas, por las cuales deben regirse las personas.

Dentro de la cultura militar el estudio de los valores es un aspecto de vital importancia en el análisis del comportamiento humano, pues permite establecer las bases para comprender, en cierta medida, las actitudes, motivaciones y expectativas de los individuos.

El buen funcionamiento de la institución militar está determinado, en gran medida, por los valores que posee, los cuales actúan como un sistema operativo y de orientación, indicando la forma adecuada de solucionar las necesidades y dándole una jerarquía a las mismas.

Los valores constituyen el medio para determinar lo que los sujetos hacen y cómo lo hacen, muchas de sus decisiones sobre lo adecuado o inadecuado, lo bueno y lo malo, así como sus planes a largo plazo.

Los valores son entendidos como cualidades inherentes a la naturaleza humana que para que se hagan manifiestas es necesario desarrollar hábitos pertinentes y afianzarlos en la vida cotidiana.

Al determinar las preferencias conductuales los valores funcionan como criterios o estándares finales que deben ser satisfechos. Los valores como metas son intrínsecamente motivacionales.

⁵³ ORJUELA, Luz. ESDEGUE. Informe Pruebas Sicológicas, Escuela Superior de Guerra. Curso de Estado Mayor 2005

VALOR VERDAD

- Preferencia ética hacia el pensar.
- Se identifica por el autoanálisis, curiosidad, discernimiento, raciocinio, síntesis y veracidad.
- Hacen parte de sus antivalores: apatía, contradicciones, falsedad, mentira.

VALOR RECTITUD

- Preferencia ética hacia el actuar.
- Se identifica por el compromiso, honestidad, honradez, liderazgo, limpieza, metas, responsabilidad, sacrificio.
- Hacen parte de sus antivalores: abuso del poder, apatía, atropellos, autoritarismo, corrupción, inmoralidad.

VALOR PAZ

- Preferencia ética hacia el sentir.
- Se identifica por la calma, concentración, felicidad, paciencia, satisfacción.
- Hacen parte de sus antivalores: aflicción, agitación, amargura, cólera, enojo, impaciencia

VALOR AMOR

- Preferencia ética hacia el relacionarse.
- Se identifica por amabilidad, amistad, apoyo, caridad, compasión, perdón.
- Hacen parte de sus antivalores: deslealtad, egoísmo, enemistad, envidia, traición, odio.

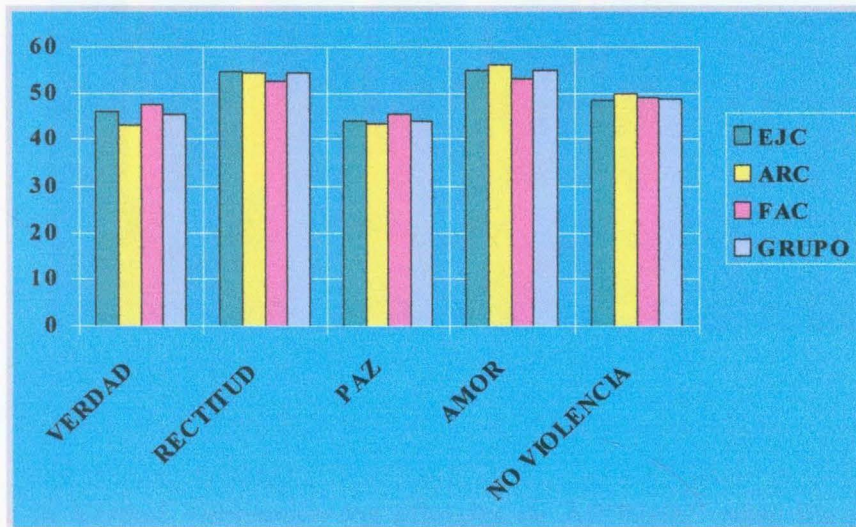
VALOR NO VIOLENCIA

- Preferencia ética hacia el ser.
- Se identifica por la actitud hacia el servicio, respeto, buenos modales, hermandad, justicia social, respeto por la vida.

3.1.2. VALORES VS FUERZA

A continuación se muestran los resultados obtenidos por las tres fuerzas en el VALANTI:

Tabla No.14, Análisis de valores



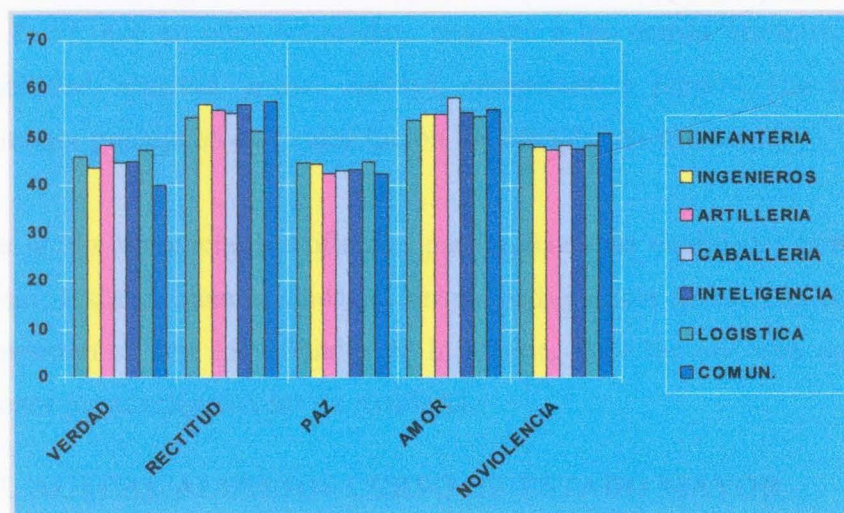
Para el grupo de oficiales del lapso 2000 al 2004, el valor que tienen más alto es del Amor, y el de menor puntaje es el valor Verdad.¹

En ejército, predomina el valor del amor sobre los demás, es decir, que para este grupo de oficiales son importantes cualidades como la amabilidad, amistad, apoyo, caridad, compasión, perdón y las cualidades que son menos importantes son las relacionadas con el valor de la paz, que son la calma, concentración, felicidad, paciencia, satisfacción.

¹ ORJUELA, Luz. ESDEGUE. Informe Pruebas Psicológicas, Escuela Superior de Guerra. Curso de Estado Mayor 2005

3.1.3. VALORES VS ESPECIALIDAD EJERCITO

Tabla No.15, Valores vs. Especialidad en el Ejercito



En el valor de la Verdad, sobresalen los oficiales de Artillería, entre los oficiales de las demás especialidades para quienes es importante cualidades como el autoanálisis, curiosidad, discernimiento, raciocinio, síntesis y veracidad. El grupo de oficiales para quienes este valor obtuvo una menor puntuación es Ingenieros.

Respecto al valor de la Rectitud, los oficiales que obtuvieron una mayor puntuación fueron de Inteligencia e Ingeniería, para quienes son importantes cualidades como el compromiso, honestidad, honradez, liderazgo, limpieza, metas, responsabilidad y sacrificio. El valor de la rectitud, obtuvo una menor puntuación para los oficiales de Logística. Se destaca este valor como el más importante entre todas las armas del ejército.

En cuanto al valor de la paz, los oficiales para quienes representa importancia cualidades como la calma, concentración, felicidad, paciencia y satisfacción son los oficiales de Logística. Los oficiales que obtuvieron la menor puntuación en este valor son los de Artillería.

En el valor del Amor, los oficiales que obtuvieron una mayor puntuación son los de Caballería, es decir, que en ellos sobresalen, respecto a los demás oficiales, cualidades como la amabilidad, amistad, apoyo, caridad, compasión y perdón. Los oficiales que obtuvieron el menor puntaje en este valor fueron los oficiales de Infantería.

En el valor de la No Violencia, los oficiales para quienes las cualidades como la actitud hacia el servicio, respeto, buenos modales, hermandad, justicia social y el respeto por la vida, son importantes, son los oficiales de Infantería. Para los oficiales que este valor obtuvo una menor puntuación son los de Artillería.

5.8. PERFIL ACTUAL ALUMNOS CURSO DE ESTADO MAYOR

Los rasgos estables de conducta (diferente a los roles temporales que pueden asumir las personas), que muestran los Oficiales del Ejército Nacional de grado Mayor y que asisten al CEM en la Esdegue durante los últimos cinco años, se caracterizan por:

- Un nivel de desarrollo de pensamiento que tiende a ser concreto, es decir, bajo nivel de análisis y síntesis.
- Se presenta inestabilidad emocional, asociada con la energía interior que poseen los Oficiales, causada por problemas familiares y expectativas institucionales diferentes.
- Respecto de su sensibilidad emocional, tienden a ser más racionales, lo que los lleva siempre a basarse en hechos y datos concretos, esta situación los puede volver bastante duros.
- Se evidencia inseguridad asociada con el proceso de toma de decisiones, lo que indica una autoestima y autoeficacia disminuidas.
- La capacidad de cambio es mínima, con clara tendencia a ser tradicionalistas, lo cual dificulta cualquier proceso de cambio.
- Clara tendencia a estar tensionados, como un estilo de vida, manejo inadecuado del estrés.

- Niveles altos de ansiedad, lo que genera preocupaciones constantes sin tener un motivo aparente.
- Clara “mentalidad dura” lo que los lleva a ser inflexibles , con escasa capacidad de cambio.
- Manejo inadecuado de la ira, clara tendencia a no controlar el mal genio y en algunos casos la agresividad.
- Bajo liderazgo, que aunque por resultados no se muestra critico, si debería estar en un nivel más alto.

5.8.1. Indicadores clínicos

Hacen referencia a los factores de personalidad que requieren atención inmediata, porque son áreas disfuncionales en la vida de las personas, también son entendidas como conductas desadaptativas y estas áreas disfuncionales alteran otros comportamientos; están asociadas con alteraciones fisiológicas.

Tabla No.16, Indicadores Clínicos

FACTORES	PROMEDIO GRUPO
INESTABILIDAD EMOCIONAL	32%
TENSION / ESTRÉS	33%
INSEGURIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES	41%
ANSIEDAD	37%
MANEJO INADECUADO NORMA (ETICA)	9%
NEUROTICISMO (MANEJO IRA)	28%
 AISLAMIENTO	17%
EMOCIONALIDAD	5%
MENTALIDAD DURA	76%
FALTA DE LIDERAZGO	36%
DEPENDENCIA	43%

5.8.2. Sistema de valores

Tabla No.17 Sistema de Valores

FACTORES	PROMEDIO GRUPO
VERDAD	47
RECTITUD	53
PAZ	44
AMOR	54
NO VIOLENCIA	48

Los Valores constituyen el medio para determinar lo que las personas hacen y cómo lo hacen, muchas de sus decisiones sobre lo adecuado o inadecuado, lo bueno y lo malo, así como sus planes a largo plazo.

Los oficiales de Ejército, presentan un nivel de ansiedad en el canal cognitivo de 62, lo cual significa que se encuentra dentro de un rango de ansiedad moderada a marcada, en el canal fisiológico y en el canal motor, del mismo modo, obtuvieron una ansiedad moderada a marcada.⁵⁵

Los oficiales del Ejército, frente a la evaluación, presentaron un nivel de ansiedad moderada a marcada, en cuanto a la ansiedad generada en el establecimiento de relaciones interpersonales, ante estímulos fóbicos y en situaciones de la cotidianidad, los oficiales presentaron un puntaje que se encuentra dentro del rango de ansiedad moderada

⁵⁵ ORJUELA, Luz. ESDEGUE. Informe Pruebas Sicológicas, Escuela Superior de Guerra. Curso de Estado Mayor 2005

5.9. ANALISIS DE RESULTADOS

Es importante mantener los análisis psicológicos anuales de los Oficiales que adelantan el Curso de Estado Mayor, por cuanto es una herramienta valiosa para determinar el nivel de impacto, sobre todos los campos de desarrollo del militar, de los altos niveles de exigencia en el desempeño y máxime en el entendido que se trata de un país en guerra, lo cual aporta una variable muy importante en el desempeño de un profesional de esta carrera.

Las variables abordadas por la prueba 16PF, están demostrando que la personalidad es un factor determinante en la selección de futuros líderes, lo cual aporta conceptos y teorías conductuales que deben ser empleadas en el proceso de selección de candidatos no solamente para adelantar Curso de Estado Mayor, como es el caso del presente estudio, sino para fortalecer los resultados de evaluación del desempeño de los cargos directivos en el Ejército Nacional.

Por ser pruebas psicológicas de un alto desarrollo científico, estos resultados determinan axiomas o demuestran variables, que deben ser empleados en el seguimiento del desempeño de los oficiales, aun luego haber terminado los estudios de ascenso, por cuanto son prospectivos en las conductas y acciones que pueden desarrollar los evaluados en momentos de alta presión como por ejemplo al ser Comandante de Unidad Táctica.

Finalmente, para los autores, los resultados obtenidos con las evaluaciones psicológicas son la radiografía del nivel de selección de los Mayores al Curso de Estado Mayor, arrojando preocupantes interrogantes sobre el liderazgo táctico, desempeño ambiente familiar y lo más importante, deja ver un divorcio entre el actual sistema de selección y la experiencia de análisis conductual que posee la Escuela Superior de Guerra, al contar con resultados de diez años atrás, los cuales están siendo subutilizados como parte de una asignatura, que bien puede ser la piedra angular del éxito operacional del Ejército Nacional y de las Fuerzas Militares.

6. PROPUESTA DISEÑO PERFIL PARA TENIENTE CORONEL

Como bien se ha venido demostrando en el desarrollo del presente trabajo de investigación, cada individuo tiene una serie de características que lo distinguen de los demás, por esta razón es importante destacar el estudio que se le hace a cada persona para acceder a un nuevo cargo o grado especialmente en la institución castrense, organización en la cual el individuo adquiere dimensiones y escenarios variados, los cuales deben ser manejados con criterio y aplicando destrezas que influyan muchas veces en la vida de muchos seres humanos.

Una vez que se revisaron elementos teóricos sobre las características de los gerentes exitosos⁵⁶, los modelos de competencias directivas, la normatividad vigente, el sistema de evaluación para ascenso y se verificaron los resultados de la evaluación psicológica efectuada en la Escuela de Guerra en los últimos cinco años, a partir del momento se iniciara el diseño del perfil para el futuro Teniente Coronel, que tiene como fin dar una visión prospectiva a la evaluación para la selección de los aspirantes buscando formular interrogantes con repuestas tangibles de acuerdo al desempeño del Oficial y analizar las posibles actuaciones y su interacción en diversas condiciones y bajo distintas situaciones.

Así mismo, esta propuesta esta direccionala con el planeamiento estratégico de las FFMM para el 2005⁵⁷, el cual en uno de sus objetivos considera prioritario el fortalecimiento de la formación integral del militar en sus diferentes roles y áreas de desempeño. También se toma como elementos de referencia los pilares de formación definidos al conceptuar el Perfil del Militar del 2010⁵⁸, relacionados con la búsqueda de

⁵⁶ COVEY, Stephen. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Barcelona, Paidós Editores 2000, 79 - 127

⁵⁷ Guía de planeamiento estratégico para el año 2005 de las Fuerzas militares de Colombia.

⁵⁸ ORJUELA, Luz. ESDEGUE. Informe Pruebas Psicológicas, Escuela Superior de Guerra. Curso de Estado Mayor 2005

hombres y mujeres (a) Responsables con su ser y su actuar, (b) Formados por y para la democracia; y (c) Integrados positiva y dinámicamente con la sociedad.

6.1. PERFIL DEL FUTURO TENIENTE CORONEL:

El segundo componente del modelo determina la necesidad de construir el perfil del militar, que satisfaga los requerimientos de la misión, expresados en el componente anterior. De esta manera, el militar debe ser: Un ciudadano integral; un ciudadano conocedor y respetuoso de la Constitución, las leyes y los derechos y deberes; un profesional de las armas, profundo y eficaz conocedor del arte y la ciencia militar; un líder, comandante, gerente; y un servidor público especial, garante de la seguridad y la defensa de la sociedad.

En lo referente al grado de Teniente Coronel, futuro Comandante de Batallón o miembro de un Estado Mayor este debe ser un individuo motivador, persuasivo, negociador, con habilidad para comunicarse eficientemente con los demás. Por la posibilidad de tener que actuar y decidir en condiciones extremas, es necesario que debe poseer la habilidad de toma desiciones con pocos precedentes y algunas de ellas impopulares, debe tener libertad de acción; que no tema arriesgarse, que sea dogmático, exigente, dominante, integral, seguro de si mismo, elocuente, independiente, impaciente tanto para desempeñarse como para tener éxito.

6.2. FACTORES DE EVALUACION

Para poder evaluar y proponer un candidato que cumpla con los requerimientos propuestos es necesario salir de la dimensión profesional y laboral para poder plantear dos factores accesorios que sin ser laborales proyectaran tanto la imagen como las capacidades de los futuros comandantes tácticos, estos factores son los personales y en si los niveles de

desempeño profesional, tomando como piedra angular las evaluación anual ordenada por el decreto 1799 de 2000 y la disposición 039 de 2002.

Los factores personales a evaluar, se seleccionaron buscando elementos desestabilizadores que puedan generar incertidumbre, expectativas negativas o que afecten el desempeño pero siempre teniendo en cuenta que puedan sustentar en forma tangible la demostración de las capacidades del evaluado, tales como:

- Cumplimiento de obligaciones financieras
- Capacidad para establecer relaciones de crecimiento personal
- Estabilidad y desempeño familiar
- Desarrollo y logros obtenidos del proyecto de vida propuesto.
- Comportamiento social y protocolario.

En referencia a los factores por evaluar en su desempeño profesional se considera fundamental la verificación del contexto y los diversos escenarios en los cuales el oficial por evaluar, hubiera influido, teniendo en cuenta esto se determinaron los siguientes factores:

- Desempeño administrativo como Ejecutivo y Segundo Comandante o equivalentes.
- Desempeño operacional como Comandante de Batallón de Contraguerrillas, Jefe de Operaciones de Unidad Táctica o equivalentes.
- Nivel de gestión alcanzado en la administración de personal.
- Fallos con responsabilidad penal, administrativa o disciplinaria en su contra en cualquier grado.
- Promedio de evaluaciones anuales obtenido en los últimos diez años.
- Responsabilidad como evaluador y revisor.
- Niveles de evaluación de cultura física.

6.3. EVALUACIÓN DE RESULTADOS.

Hace relación al cuarto componente. La calidad de la educación que las FFMM imparten al militar está medida por los resultados en términos de seguridad y defensa nacionales, dentro de los parámetros que fijen la estrategia nacional y la estrategia militar general para superar la agresión interna y las potenciales amenazas a nivel nacional.

Como prerrequisito obligatorio, antes de describir el perfil, se considera que todo futuro Teniente Coronel debe poseer claridad en su relación consigo mismo, en el sentido de evaluar constantemente la necesidad de mejoramiento continuo como persona y como profesional; y además poseer herramientas teóricas, conceptuales y metodológicas que le permitan conocer el medio militar y la población en general, dentro de los diversos contextos local, regional, nacional e internacional.

6.4. DESCRIPCION DE COMPETENCIAS

Para esta propuesta, se toma como elemento conceptual de referencia la definición de competencias, entendidas como un **saber hacer ético en el contexto militar específicamente**. Este modelo tiene sus bondades, respecto a otras propuestas: (a) ya que se trata de adoptar un lenguaje común que sea entendido por todos los integrantes de las FFMM para facilitar la comunicación organizacional, (b) facilita la focalización de todos los esfuerzos hacia los resultados, ya que se aprovecha de mejor manera las condiciones de las personas, (c) este enfoque permite predecir lo que las personas harán en otro escenario cambiante, por ejemplo, un departamento de seguridad de un organización particular⁵⁹.

Esta propuesta será analizada bajo los siguientes parámetros:

⁵⁹ ORJUELA, luz. Entrevista personal. Jefe Departamento de Sicología ESDEGUE, 2005.

1. SABER específico de las ciencias militares y temas afines.
2. HACER en relación al cómo del desempeño del Teniente Coronel en las FFMM.
3. CONTEXTO en relación con el conocimiento específico de la cultura militar y las implicaciones del ejercicio del mando y la administración de personal.
4. AXIOLOGIA acorde con el lineamiento estratégico y el perfil ético definido para el militar colombiano.

En el esquema que aparece a continuación se describen de forma más detallada las competencias que se considera deben estar incluidas en el perfil del futuro Oficial de Estado Mayor.

6.5. COMPETENCIAS EXIGIDAS

Dentro de las necesidades evaluadas en capítulo anterior y las conclusiones demostradas en el perfil desarrollado en la actualidad, se agruparon algunos comportamientos que están orientados a las destrezas que el cargo como Teniente Coronel exigirá y mediante las cuales, la gestión institucional y profesional de los oficiales seleccionados será influida de manera determinante.

DEFINICION DE COMPETENCIAS

Tabla No.18, Definición de competencias

CRITERIOS	COMPETENCIA	DEFINICION	CONDUCTAS
SABER (conocimiento)	LIDERAZGO	Guiar al equipo de trabajo en el logro de objetivos fijados creando formulas y compartiendo entre todos las misiones.	Coordina el trabajo de su equipo. Delega tareas y misiones. Verifica y soluciona los problemas presentados en la ejecución.
	EJERCICIO DEL MANDO	Aplicación de los procedimientos para la ejecución de operaciones y ordenes en busca de objetivos institucionales. Dominio de la doctrina y procesos de carácter militar.	Experticia en áreas de la logística, las operaciones, la táctica y la estrategia militar. - Uso de los modelos e instrumentos tácticos y estratégicos. - Sorteas las situaciones y adversidades en la ejecución de la misión. - Capaz de actuar interdisciplinariamente con otros afines y otros actores sociales.

HACER (habilidades)	CAPACIDAD MOTIVADORA	<p>Trabajar en forma eficaz con personas que ocupan distintos niveles y realizan distintas funciones.</p> <p>Identificación proactiva de problemas y acciones de solución con la participación del equipo de trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsa a las personas para actuar y asumir cambios. - Evalúa y Distribuye equivalentemente el trabajo y aprecia los trabajos individuales. - Ejecuta planes de progreso personal
	PLANEACION PROSPECTIVA	<p>Capacidad de definir los prioridades.</p> <p>Establecer los planes de acción necesarios para alcanzar objetivos ajustados a presupuestos.</p> <p>Establecer las medidas de control y seguimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Adelanta procesos de evaluación sobre la misión previa y sus alcances en el futuro. – Anticipa los acontecimientos y se prepara para recibir el futuros.
	BUSQUEDA DE LA EXCELENCIA	<p>Ejecutar tareas buscando los mayores niveles de calidad y la forma de mejorar sus actuaciones anteriores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Transmitir al equipo de trabajo expectativas elevadas sobre la necesidad de la excelencia en el trabajo. Ejecutar planes y desarrollar programas en búsqueda del progreso institucional. Elevadas.

CONTEXTO (saber estar)	FLEXIBILIDAD	<p>Posibilidad de adaptación a la influencia de agentes externos que influyan en el cumplimiento de la misión.</p> <p>Desarrollo de medidas y acciones que aporten a la implementación de planes y programas para el mejoramiento de situaciones de cambio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptarse a las situaciones cambiantes que afectan la misión. - Tomar decisiones y asumir roles que den responsabilidades a otros para continuar con la misión. - Capacidad para estimular, organizar e incorporar las ideas de otros al logro de objetivos. - Flexibilidad al cambio.
	MANEJO DE CRISIS	<p>Mantener la estabilidad emocional y el nivel de eficacia y eficiencia en situaciones de presión, oposición, desacuerdo, dificultades o fracasos, liberando la tensión de una manera aceptable a los demás.</p> <p>Reacción ecuánime en situación de combate, dirigiendo la maniobra y dando seguridad a sus subalternos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conservar la calma en situaciones de urgencia o extrema presión. - No implicarse emocionalmente en situaciones conflictivas. - Afrontar escenarios de alto nivel de presión por combates, problemas o acciones adversas.

<p>AXIOLOGICA (principios y valores)</p>	<p>CONOCIMIENTO DE SI MISMO</p>	<p>Aprender a vivir e interactuar éticamente consigo mismo, en el sentido de alcanzar un conocimiento profundo de todas las fortalezas y oportunidades de mejoramiento que posee como persona (autoestima, identidad, auto-conocimiento, flexibilidad responsabilidad personal,).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Claridad por el respeto de los DDHH. - Respeto por si mismo, por las personas y el entorno. - Compromiso con los valores patrios, sociales e institucionales para fortalecer la identidad de la cultura militar. - Justo y equitativo con las personas. - Alta autoestima. - Flexibilidad para enfrentar ambientes cambiantes. - Facilidad para desarrollar autocrítica. - El ejemplo, como modelo de conducta. - Disfruta de la confianza ante los demás.
--	--	---	--

<p>AXIOLOGICA (principios y valores)</p>	<p>RELACIONES CON SU ENTORNO</p>	<p>Aprender a convivir dentro de una cultura, con autonomía moral, criterios, principios, valores, actitudes que permiten tomar decisiones fundamentales, dar cuenta de las acciones y participar responsablemente Liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, conciencia de lo público, solidaridad).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para orientar la acción hacia un objetivo determinado (líder). - Inspirando valores de acción y anticipando escenarios, visión. - Fomentar la autogestión, autoformación y autoevaluación. - Espíritu emprendedor - Disposición para trabajar en equipo. - Capacidad de negociar ante el conflicto. - Habilidad para fijar objetivos, hacer seguimiento y dar retroalimentación. - Anticipar los hechos y acontecimientos, preparándose para el futuro.
---	---	--	--

Si bien es cierto el objetivo de esta investigación es proponer el modelo para evaluar al Mayor que reúne los requisitos para ser seleccionado para adelantar Curso de Estado Mayor, se sugiere que esta propuesta sea considerada desde un enfoque transversal, es decir, que las competencias antes mencionadas pueden ser empleadas para evaluar cualquier grado simplemente con la adaptación necesaria de acuerdo a los cargos y áreas de desempeño de los diferentes rangos militares.

Vale la pena anotar, que este ejercicio busca identificar elementos comunes generales respecto del desempeño, pero se tiene claridad que no se puede hablar de un perfil único e inflexible, ya que este puede tener variaciones dependiendo de las exigencias de cada cargo así sean para un mismo grado.

Es fundamental en la puesta en marcha de este modelo, que se evalué la necesidad de generar factores tangibles de evaluación, que aunque se encuentran definidos en las normas vigentes, cuentan con vacíos, los cuales son soportados por conceptos de desempeño, los cuales están siendo elaborados sin una orientación precisa y real, alimentados por los parámetros del Jefe anual del comité de evaluación y no por un proceso claro y definido de selección basado en competencias.

6.6. APLICACIÓN DE LA EVALUACION POR COMPETENCIAS EN EL EJÉRCITO NACIONAL PARA ASCENSO

Como se ha observado dentro del desarrollo de los capítulos, se está demostrando que es necesario dar importancia en el proceso de selección a las competencias que el candidato debe tener o por lo menos lo que su actuación ha demostrado a lo largo de su gestión como Oficial del Ejército Nacional; pero esta propuesta debe ser aplicada en forma más íntegra y se recomienda seguir el siguiente proceso:

6.6.1. INFORMACION INTERESADOS EN PROCESO.

Se debe hacer la divulgación adecuada sobre la apertura del proceso de estudio y evaluación a fin de lograr el máximo de aportes de quienes puedan entregar soportes o informaciones comprobables sobre el desempeño del Oficial a estudiar.

Así mismo se debe informar a los evaluados para que de acuerdo a una programación se inicie la presentación de los exámenes de admisión ordenados por la ley, pero paralelo a estos con el apoyo de instituciones oficiales o privadas, se desarrolle un laboratorio de

competencias, o sea tomar grupos reducidos y bajo la Dirección de la Escuela Superior de Guerra, los candidatos presenten pruebas como las referidas por Avellaneda y otras (2003)⁶⁰, en las cuales se ejecutan actividades que definen el grado de liderazgo y facilitarían la aplicación de la evaluación de 360° en lo referente a los oficiales con el mismo nivel, los cuales aplacarían la misma prueba, pues como se enuncio en el marco teórico este tipo de evaluación recoge información de todo el entorno del evaluado.

6.6.2. Aplicación de pruebas

Al ser una propuesta este estudio, requiere diseñar una propuesta de formulario de aplicación, que tiene como fin estandarizar el proceso de estudio y evaluación de todos los candidatos para adelantar el Curso de Estado Mayor, este formulario esta basado en competencias, factores personales y desempeño profesional, aspecto que en la actualidad esta siendo regulado por el Decreto 1799 de 2000 y otras disposiciones, requieren estas una herramienta que amalgame y consolide los resultados de la evaluación y que sirva de soporte para una adecuada selección de los futuros Comandantes de Unidad Táctica en el Ejército Nacional.

Como se trata de una evaluación en donde existen unos parámetros definidos como son el cupo limitado, características morales, ética en las actuaciones y así mismo unos procedimientos tan precisos como el nombramiento de un comité a cargo de un Brigadier General y tantos Coroneles como se requieran, en el presente estudio se expondrán dos formularios diferentes, los cuales se anexan como parte estructural del trabajo y con el fin de ampliar la posibilidad de suministrar elementos tangibles a la evaluación y por ende a la selección de los alumnos CEM.

En cuanto al formulario para ser aplicado bajo los parámetros de la evaluación de 360°, se aporta una propuesta que parte de la premisa que quienes evaluaran a los candidatos serán compañeros, subalternos y por supuesto su propia auto evaluación, es por esto que el

⁶⁰ AVELLANEDA, Angela; LEON, Andrea y SALAZAR, Luisa. Proceso de Evaluación Liderazgo por Competencias. Bogota 2003 67p. Trabajo de Grado. Universidad Catolica de Colombia Facultad de Sicoología

formulario de aplicación, se determino lo más sencillo posible, definiendo las actuaciones y competencias en un lenguaje sencillo y bajo parámetros cualitativos.

Las actuaciones por evaluar deben ser tangibles, precisas y medibles, para poder alcanzar el objetivo de dibujar y analizar el perfil y las competencias desarrolladas por el evaluado y en caso de presentar debilidades en alguno de los aspectos, tener los soportes científicos del caso para fortalecer esa debilidad detectada, de acuerdo al formulario anexo.

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
EJERCITO NACIONAL

COMITÉ DE ESTUDIO CANDIDATOS
CURSO DE ESTADO MAYOR
GUIA DE EVALUACION POR COMPETENCIAS

HOJA N° 1

Señor evaluador: Usted ha sido seleccionado para emitir una calificación de las conductas del desempeño por competencias del Señor Mayor XXXXXXXX XXXXXX XXXX, quien laboro con usted en XXXX unidad, por lo tanto se solicita ser preciso en su calificación y recordar que de su evaluación depende el futuro de una unidad tactica del Ejército Nacional y la imagen de una institucion que requiere hombres basados en valores, principios y el conocimiento de una profesión vital para el desarrollo de esta nación.

Forma de evaluar: De acuerdo a los parametros relacionados se calificara asi:

EXCELENTE: Ejecuta TODOS y son una fortaleza las conductas descritas	E
RELEVANTE: Ejecuta la mitad de las conductas descritas con algunas fallas	A
ACEPTABLE: Ejecuta algunas de las conductas descritas con debilidad o inconsistencia	R
DUDOSO: Demuestra acciones limitadas para la mayoría de las conductas descritas	D
NO ADECUADO: No ejecuta acciones positivas ni puntos fuertes en las conductas	NA
NO EVIDENCIA: No se evidencia que el aspirante posea esta competencia	NE

COMPETENCIA		E	R	A	D	NA	NE
1 LIDERAZGO	Coordinar el trabajo de su equipo						
	Planea razonablemente un futuro diferente del pasado						
	Delegartareas y misiones						
	Verificar y solucionar los problemas presentados en la ejecucion						
	Visualiza las tendencias del medio con actitud positiva						
	2 EJERCICIO DEL MANDO						
Experticia en areas de logistica, operaciones,tactica y estrategia militar	Usos de los modelos e instrumentos tacticos y estrategicos						
	Sortear las adversidades en la ejecucion de la mision						
	Capacidad de actuar interdisciplinariamente con otros afines y otros actores sociales						
	Capacidad en el planeamiento y conducción operacional						
	Conocimiento y empleo del personal						
	Mantenimiento efectivo de la unidad						
	3 CAPACIDAD MOTIVADORA						
Impulsa a las personas para actuar y asumir riesgos	Evaluar y distribuir equitativamente el trabajao						
	Facilita el crecimiento humano y profesional						
	Distribuye equitativamente el trabajo y aprecis alo esfuerzos individuales						
	Se interesa por los problemas del personal a su cargo						
	4 PLANEACION PROSPECTIVA						
Anticipa los acontecimientos y se prepara para afrontar el futuro	Adelanta procsos sobre la msion previa y sus alcnaes hacia el futuro						
	Obtiene de manera rápida la confianza de los participantes de la negociación						
	Demuestra capacidad para apoyar la solución de relaciones conflictivas y problemas complejos						
	Encuentra oportunidades donde otros sólo ven fracasos						
	Busca soluciones sinérgicas a los problemas						

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
EJERCITO NACIONAL

COMITÉ DE ESTUDIO CANDIDATOS
CURSO DE ESTADO MAYOR
GUIA DE EVALUACION POR COMPETENCIAS

HOJA N° 2

COMPETENCIA		E	R	A	D	NA	NE
5	FLEXIBILIDAD						
	Tomar responsabilidades y asumir roles que apoyen el cumplimiento de la misión						
	Es agente de cambio en sus roles de facilitador, promotor y ejecutor						
	Desarrolla de modo permanente su creatividad						
6	MANEJO DE CRISIS						
	la calma en situaciones de urgencia o extremada presión						
	No implicar emocionalmente en situaciones conflictivas						
	Afrontar escenarios de alto nivel de presión por combates o acciones adversas						
	Es consciente del estrés y busca maneras efectivas de minimizarlo o eliminarlo						
7	CONOCIMIENTO DE SI MISMO						
	Claridad por el respeto a los derechos humanos						
	Respeto por sí mismo, las personas y el entorno						
	Compromiso con los valores patrios e institucionales						
	Es justo y equitativo con las personas						
	Alta autoestima						
	Flexibilidad para enfrentar ambientes cambiantes						
	Facilidad para desarrollar autocrítica						
	Ejemplo como modelo de conducta						
Disfruta de la confianza de los demás.							
8	RELACIONES CON SU ENTORNO						
	Capacidad para orientar la acción hacia un objetivo determinado						
	Inspira valores de acción y anticipar escenarios						
	Disposición para trabajar en equipo						
	Capacidad de negociar ante el conflicto						
	Habilidad para fijar objetivos, hacer seguimiento y dar retroalimentación						
	Fomentar la autogestión y autoevaluación						
Espíritu emprendedor							
9	BUSQUEDA DE LA EXCELENCIA						
	Transmitir al equipo de trabajo expectativas elevadas sobre la excelencia						
	Ejecutar planes y desarrollar programas en búsqueda del progreso institucional						
	Ejerce el control permanente sobre los procesos a su cargo						
	Realiza su trabajo cada día mejor, aun si tiene que asumir más trabajo						
No acepta la mediocridad							

En la tabla denominada: **RESUMEN DEL PROCESO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS**, los factores propuestos deben ser manejados por el comité de evaluación directamente, quienes son los responsables de recibir y tabular la información disponible.

Se debe aclarar que los criterios de evaluación no pueden ser definidos para este modelo en escala numérica o porcentual, por cuanto están enmarcados dentro de acciones o actitudes, plantear una escala cuantitativa sería un error, es por esto que se empleara una calificación cualitativa, partiendo de la posibilidad que el candidato no cuente dentro de su bagaje con esa competencia hasta el nivel en el cual se cumple con todos los comportamientos descritos en la competencia:

- **No Evidencia :** No se tiene evidencia que el aspirante posea esta competencia.
- **No Adecuado:** No demuestra evidencias positivas en los comportamientos requeridos, no existen puntos fuerte en esa competencia.
- **Dudoso:** Demuestra un comportamiento limitado para la mayoría de los exigencias requeridas.
- **Aceptable:** Demuestra fortaleza en algunos de los comportamientos con algunas áreas de debilidad o inconsistencia.
- **Relevante:** Demuestra fortaleza en mas de la mitad de los comportamientos incluidos en la competencia.
- **Excelente :** Demuestra fortaleza en todos los comportamientos incluidos en la competencia.

Este resumen de las fortalezas y competencias desarrolladas por los evaluados puede ser empleado como un soporte, confiable de los logros y debilidades, que se emplearían para orientar o simplemente emitir un concepto lógico y oportuno a los candidatos no seleccionados, debido a su procedencia de origen científico y análisis conductual.

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
EJERCITO NACIONAL

COMITÉ DE ESTUDIO CANDIDATOS
CURSO DE ESTADO MAYOR
RESUMEN DEL PROCESO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS

Forma de evaluar: De acuerdo a los parametros relacionados se calificara asi:

EXCELENTE: Ejecuta TODOS y son una fortaleza las conductas descritas	E
RELEVANTE: Ejecuta la mitad de las conductas descritas con algunas fallas	A
ACEPTABLE: Ejecuta algunas de las conductas descritas con debilidad o inconsistencia	R
DUDOSO: Demuestra acciones limitadas para la mayoría de las conductas descritas	D
NO ADECUADO: No ejecuta acciones positivas ni puntos fuertes en las conductas	NA
NO EVIDENCIA: No se evidencia que el aspirante posea esta competencia	NE

1. FACTORES PERSONALES		E	R	A	D	NA	NE
1	Cumplimiento de obligaciones financieras						
2	Capacidad para establecer relaciones de crecimiento personal						
3	Estabilidad y desempeño familiar						
4	Desarrollo y logros obtenidos del proyecto de vida propuesto.						
5	Comportamiento social y protocolario						
2. DESEMPEÑO PROFESIONAL		E	R	A	D	NA	NE
7	Desempeño administrativo como Ejecutivo y Segundo Comandante o equivalentes.						
8	Desempeño operacional como Comandante de Batallón de Contraguerrillas, Jefe de Operaciones de Unidad Táctica o equivalentes.						
9	Nivel de gestión alcanzado en la administración de personal.						
10	Fallos con responsabilidad penal, administrativa o disciplinaria en su contra en cualquier grado.						
11	Promedio de evaluaciones anuales obtenido en los últimos diez años.						
12	Responsabilidad como evaluador y revisor.						
13	Niveles de evaluación de cultura física						
3. COMPETENCIAS		E	R	A	D	NA	NE
14	LIDERAZGO						
15	EJERCICIO DEL MANDO						
16	CAPACIDAD MOTIVADORA						
17	PLANEACION PROSPECTIVA						
18	FLEXIBILIDAD						
19	MANEJO DE CRISIS						
20	CONOCIMIENTO DE SI MISMO						
21	RELACIONES CON SU ENTORNO						
22	BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA						

7. CONCLUSIONES

Expuestas y definidas las competencias exigidas para la evaluación de los aspirantes al grado de teniente Coronel, se han logrado detectar algunas circunstancias que deben ser analizadas para beneficio de los procesos de evaluación para ascenso y prolongar así en el tiempo los aportes de este trabajo de investigación.

Existen diversos sistemas de evaluación del desempeño, los cuales proporcionan herramientas de alto valor científico, pues han sido implantadas en otras organizaciones, logrando dar soporte a los procesos de selección, pero es fundamental dar continuidad para adelantar una auto evaluación de los actuales procedimientos y determinar hasta donde se esta seleccionando los futuros conductores estratégicos de una nación en manos de factores subjetivos y manipulables, eliminando excelente calidad humana por no tener parámetros tangibles y estándares eficientes determinados.

Se debe definir el rol del Teniente Coronel de forma que se aprecie como un agente definitorio para los cambios prospectivos de la institución, pues determina situaciones vitales en el desarrollo de la guerra, si esta afirmación se analiza a la luz de la actual situación del país, se puede concluir que en los mandos militares de los siguientes diez años, estarán aquellos que orienten el post-conflicto, situación que requerirá de verdaderos lideres integrales, administradores eficientes y verdaderos gerentes que deberán cumplir con algo más que requisitos de ley y folios de vida impecables.

Las necesidades de la institución militar son cada día más exigentes y los procesos de selección deben estar basados en el conocimiento científico, puesto en marcha por equipo multidisciplinarios, que orientan la selección fría y calculadora de lideres proyectados al futuro, que catapulte la organización en el tiempo y en el espacio, es por esto que el proceso de de selección basado en conceptos subjetivos debe ser revisado e implementar

procedimientos cimentados en competencias y perfiles definidos de manera clara, dando oportunidad al Ejército Nacional de contar con verdaderos visionarios y planeadores de un futuro diferentes en paz.

LINEAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

CRITERIOS	COMPETENCIA	CONDUCTAS
SABER (conocimiento)	LIDERAZGO	<p>Coordina el trabajo de su equipo.</p> <p>Delega tareas y misiones.</p> <p>Verifica y soluciona los problemas presentados en la ejecución.</p>
	EJERCICIO DEL MANDO	<p>Experticia en áreas de la logística, las operaciones, la táctica y la estrategia militar.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uso de los modelos e instrumentos tácticos y estratégicos. - Sortea las situaciones y adversidades en la ejecución de la misión. - Capaz de actuar interdisciplinariamente con otros afines y otros actores sociales.
HACER (habilidades)	CAPACIDAD MOTIVADORA	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsa a las personas para actuar y asumir cambios. - Evalúa y Distribuye equivalentemente el trabajo y aprecia los trabajos individuales. - Ejecuta planes de progreso personal
	PLANEACION PROSPECTIVA	<p>-Adelanta procesos de evaluación sobre la misión previa y sus alcances en el futuro. –Anticipa los acontecimientos y se prepara para recibir el futuros,</p>

	BUSQUEDA DE LA EXCELENCIA	<ul style="list-style-type: none"> - Transmitir al equipo de trabajo expectativas elevadas sobre la necesidad de la excelencia en el trabajo. Ejecutar planes y desarrollar programas en búsqueda del progreso institucional. elevadas
CONTEXTO (saber estar)	FLEXIBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptarse a las situaciones cambiantes que afectan la misión. - Tomar desiciones y asumir roles que den responsabilidades a otros para continuar con la misión. - Capacidad para estimular, organizar e incorporar las ideas de otros al logro de objetivos. - Flexibilidad al cambio.
	MANEJO DE CRISIS	<ul style="list-style-type: none"> - Conservar la calma en situaciones de urgencia o extrema presión. - No implicarse emocionalmente en situaciones conflictivas. - Afrontar escenarios de alto nivel de presión por combates, problemas o acciones adversas.

<p>AXIOLOGICA (principios y valores)</p>	<p>CONOCIMIENTO DE SI MISMO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Claridad por el respeto de los DDHH. - Respeto por si mismo, por las personas y el entorno. - Compromiso con los valores patrios, sociales e institucionales para fortalecer la identidad de la cultura militar. - Justo y equitativo con las personas. - Alta autoestima. - Flexibilidad para enfrentar ambientes cambiantes. - Facilidad para desarrollar autocrítica. - El ejemplo, como modelo de conducta. - Disfruta de la confianza ante los demás.
<p>AXIOLOGICA (principios y valores)</p>	<p>RELACIONARSE CON SU ENTORNO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para orientar la acción hacia un objetivo determinado (líder). - Inspirando valores de acción y anticipando escenarios, visión. - Fomentar la autogestión, autoformación y auto evaluación. - Espíritu emprendedor - Disposición para trabajar en equipo. - Capacidad de negociar ante el conflicto. - Habilidad para fijar objetivos, hacer seguimiento y dar retroalimentación. - Anticipar los hechos y acontecimientos, preparándose para el futuro.

8. RECOMENDACIONES

- Impulsar el desarrollo de un programa de evaluación psicológica continuada a los Tenientes Coroneles, a partir de la experiencia adquirida en los diez últimos años por el Departamento de Psicología de la Escuela Superior de Guerra.
- Evaluar el perfil desarrollado en el presente trabajo de investigación, buscando dar soporte científico al estudio del desempeño de los Mayores que llenan los requisitos de ley para ser llamados al Curso de Estado Mayor, bajo la premisa que dentro de estos oficiales están los líderes estratégicos del futuro, los cuales deben ser integrales y poseer características gerenciales de alto nivel.
- Fomentar el fortalecimiento de la evaluación para ascenso con el sistema de 360°, el cual aporta variables e información de alto valor en el momento de seleccionar un Comandante de Batallón o un Oficial de Estado Mayor, toda vez que se requieren factores de liderazgo y confianza en todas direcciones, dando aportes a la valoración del perfil del candidato a seleccionar.
- Revisar el proceso de selección de alumnos al Curso de Estado Mayor y complementarlo con la evaluación de desempeño basado en competencias, agregando un valor gerencial a la gestión de los futuros Comandantes de Unidad Táctica.
- Implementar gradualmente en todos los estudios para ascenso, la evaluación de desempeño soportado en competencias, buscando fortalecer la cultura de mejoramiento continuo y crecimiento institucional del talento humano, así mismo empleando el sistema de 360°, conjunto que fortalecerá el liderazgo y desempeño de las unidades en los logros en la ejecución de misiones operacionales como administrativas.

BIBLIOGRAFIA

ALLES, Martha Alicia. Desempeño por competencias evaluación de 360°. (Sitio en Internet) www.xcompetencias.com, consultada 21- Febrero – 2005.

ASOCIACION ESPAÑOLA DE DIRECCION DE PERSONAL. La nueva gestión de los recursos humanos. Barcelona: Gestión 2000. Segunda Ed. 1997.

ALLPORT, Gordón. “Diario de la psicología patológica y social”

CARDONA Y CHINCHILLA, Evaluación y Desarrollo por Competencias Directivas. Febrero 1999

CARDONA Y CHINCHILLA, (1998) Intrategia. En busca del alto redimiendo y de la supervivencia a largo plazo. Harvard Deusto Business Review, julio – agosto, 36-41 p.

COVEY, SR. Los Siete hábitos de la gente eficaz. Paidos Empresa, Barcelona 1993

DAVIS, K & NEWSTROM, J. (1.999). “Comportamiento Humano en el trabajo. México: MC Graw Hill

GLOTOCHKIN, A. (1987) psicología y pedagogía Militares. Moscú. Ed Progreso

Guía de planeamiento estratégico para el año 2005 de las Fuerzas militares de Colombia

HERNANDEZ, Carlos. Exámenes de Estado: una propuesta de Evaluación por competencias. Serie Investigación y Evaluación Educativa. La Educación Superior Santa Fe de Bogota 1998

LEAL , Figueroa Milena . Diseño de perfiles por competencia para los cargos directivos el Instituto Universitario de Tecnología Venezuela I.U.T.V. Caracas, Abril, 2003

PEREDA, S y BERROCAL, F (1993) La valoración de los puestos de trabajo. Madrid: Eudema.

PEREDA, Santiago BERROCAL, Francisca. "Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias" Bogota, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A, 58-62 P.

ORJUELA, Luz. ESDEGUE. Informe Pruebas Sicológicas, Escuela Superior de Guerra. Curso de Estado Mayor 2005.

ORJUELA, luz. Entrevista personal. Jefe Departamento de Psicología ESDEGUE, 2005

WOODRUFFE, C (1993), "Assessment centres: identifying and developing competences" 2da ed., Institute of personnel Management, Londres

ANEXOS

NORMATIVIDAD VIGENTE

DECRETO 1799 DE 2000 14 de septiembre

Por el cual se dictan las normas sobre evaluación y clasificación para el personal de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares y se establecen otras disposiciones

ARTICULO 1.- OBJETO Y ALCANCE. El presente decreto tiene por objeto determinar las normas, criterios, técnicas y procedimientos generales para la evaluación y clasificación de Oficiales y Suboficiales al servicio de las Fuerzas Militares, con excepción de los oficiales generales y de insignia.

ARTICULO 2.- NATURALEZA.- El sistema de evaluación y clasificación para Oficiales y Suboficiales se fundamenta en los siguientes conceptos:

a. Evaluación.

Es un proceso continuo y permanente, por medio del cual se determina el desempeño profesional y el comportamiento personal con base en informaciones procedentes de diferentes fuentes, de acuerdo con los indicadores establecidos en los formatos de evaluación.

b. Importancia de la evaluación.

1) Para el evaluado

Ofrece una información válida acerca de su situación con respecto de sus metas personales y profesionales y otorga fundamentos para que tome las decisiones más adecuadas para la orientación de su vida profesional y personal.

2) Para el evaluador

Establece el compromiso con el perfeccionamiento personal y profesional del subalterno y permite generar la orientación requerida.

Facilita el cumplimiento de las funciones profesionales de dirigir, administrar e instruir al talento humano.

3) Para la institución

Da información válida para la toma de decisiones en cuanto a la administración del talento humano.

ARTICULO 3.- OBJETIVOS. Los objetivos de la evaluación son los siguientes:

- a. Obtener y registrar información válida acerca del desarrollo del perfil profesional.
- b. Valorar el desempeño profesional del evaluado durante un período determinado.
- c. Identificar el personal que reúne los requisitos profesionales exigidos para continuar en la Carrera Militar.
- d. Servir como instrumento para otorgar incentivos y aplicar correctivos, con base en las necesidades detectadas.
- e. Detectar las necesidades de capacitación para el cumplimiento eficiente del objetivo institucional.
- f. Determinar la responsabilidad del evaluador y evaluado a través del seguimiento permanente del desempeño profesional y el comportamiento personal.

ARTICULO 4.- PRINCIPIOS. El proceso de evaluación debe ceñirse a los siguientes principios:

- a. Favorabilidad. Significa que la evaluación parte de un concepto inicial positivo del evaluado.
- b. Legalidad. Toda autoridad se ceñirá al ordenamiento jurídico al aplicar el presente decreto. Especial consideración merecen los aspectos que tienen relación con la preparación y elaboración de los documentos de evaluación y clasificación.
- c. Debido proceso. Toda evaluación se basa en hechos concretos y en las condiciones demostradas por el evaluado. En ningún caso se tienen en cuenta los cargos proferidos contra el personal mientras no hayan sido resueltos o fallados definitivamente, sin perjuicio que la iniciación de las investigaciones sean registradas en el folio de vida.
- d. Objetividad. La evaluación debe basarse en hechos observados, probados y medibles.
- e. Publicidad. Toda autoridad evaluadora tiene el ineludible deber de dar a conocer al evaluado los documentos de evaluación dentro de los plazos fijados por este decreto.
- f. Imparcialidad. La evaluación como documento base para la selección del personal debe reflejar ecuanimidad, entereza y valor ético del evaluador, sin admitir sentimientos de benevolencia, simpatía o animadversión.
- g. Especificidad. La evaluación debe ser específica, es decir, comprender sólo el desempeño profesional y el comportamiento personal.

- h. Aplicabilidad. La evaluación debe realizarse de acuerdo con las exigencias propias de la carrera militar y del cargo.
- i. Obligatoriedad. Es obligatorio evaluar al personal de que trata el artículo primero del presente decreto.

PARAGRAFO.- En ningún caso la evaluación se tomará como un medio disciplinario, pero si se tendrán en cuenta las sanciones impuestas, los estímulos otorgados y los resultados obtenidos en el desempeño del cargo.

ARTICULO 5.- CRITERIOS. En el proceso de evaluación y clasificación se tendrán en cuenta las siguientes orientaciones:

- a. Las autoridades evaluadoras deben compenetrarse plenamente con la importancia y la seriedad de las evaluaciones, agotando conscientemente todos los medios para que estas reflejen una apreciación justa y exacta del evaluado, a la vez que constituya motivo de prestigio profesional y confianza para el evaluador. Tanto la benevolencia como la extrema severidad, demeritan el valor de la evaluación.
- b. El proceso de evaluación y clasificación se constituye en herramienta de selección y permanencia, razón por la cual, es tarea ineludible e indelegable.
- c. La función de evaluar es parte importante de la conducción y administración de personal, puesto que permite colocar y emplear a los individuos de acuerdo con los méritos ya observados, siendo por lo tanto una de las funciones del mando, a la cual los comandantes deben dedicar toda la atención y el tiempo que sean necesarios para que la evaluación constituya un documento exacto y oportuno.

- d. El proceso de evaluación y clasificación es un mecanismo para mantener una cultura institucional y un ambiente adecuado de disciplina militar, orden interno y formación del profesional militar deseado.
- e. Todo evaluador observará separadamente cada uno de los aspectos que conforman las funciones y actividades desempeñadas por el evaluado, poniendo especial atención en aquellas que deben primar en razón de la misión institucional.
- f. Para efectos de evaluación únicamente se tendrán en cuenta las actividades desarrolladas por el evaluado dentro del lapso de evaluación correspondiente.
- g. Dentro de un proceso de evaluación y clasificación ideal para las Fuerzas Militares, la mayoría de los Oficiales y Suboficiales deberán encontrarse en niveles de excelencia profesional.

PROCESO DE EVALUACIÓN Y CLASIFICACION

ARTICULO 6.- FASES.- El proceso de evaluación y clasificación se ha conformado con miras a obtener la valoración de las cualidades personales y profesionales del evaluado en el desempeño del cargo o cargos que ocupe durante un lapso específico. Tal valoración debe ser el reflejo de la capacidad y del proceder del evaluado y servirá de base para proyectar su ubicación dentro de la Institución. Este proceso está integrado por las siguientes fases:

- a. Recopilación de información
- b. Registro
- c. Evaluación
- d. Revisión y clasificación

ARTICULO 7.- FASE DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN. Consiste en recopilar información válida, confiable y significativa, acerca del desempeño personal y profesional de los Oficiales y Suboficiales al servicio de la institución, de manera permanente y continua.

ARTICULO 8.- FASE DE REGISTRO. Consiste en anotar oportunamente los hechos que afecten al subalterno en cuanto a los indicadores del desempeño profesional y notificar el resultado dentro de los términos establecidos. Se obtiene este registro mediante anotaciones en el formulario No. 3.

ARTICULO 9.- FASE DE EVALUACIÓN. Se refiere a la valoración de las anotaciones sobre desempeño personal y profesional contenidas en los formularios No. 2 y 3 con el propósito de asignarles la evaluación merecida dentro de los niveles de calidad considerados en el artículo 35 del presente Estatuto. Se consigna en el formulario No.4.

ARTICULO 10.- FASE DE REVISIÓN Y CLASIFICACIÓN. Se refiere a la verificación de las actuaciones del evaluado con la valoración de los indicadores emitida por el evaluador en el formulario No. 3 y la clasificación en la lista que corresponda.

LISTAS DE CLASIFICACIÓN

ARTICULO 48.- DEFINICION. La lista de clasificación es un mecanismo de la fase de clasificación, que permite ordenar en grupos de calidad a oficiales y suboficiales de acuerdo con los resultados obtenidos en sus evaluaciones.

ARTICULO 49.- CLASES DE LISTAS. Existen dos tipos de lista de clasificación. Lista de clasificación anual y Lista de clasificación para ascenso.

ARTICULO 50.- CLASIFICACIÓN ANUAL. La lista de clasificación anual resulta de la evaluación anual y es determinada por el revisor de acuerdo con lo establecido en el Título III, Capítulo III, secciones A y B del presente decreto.

En caso de haber dos o más evaluaciones o clasificaciones parciales, la lista de clasificación definitiva es determinada por la junta clasificadora, tomando el promedio de las clasificaciones parciales definidas por el revisor, proporcional al lapso de cada evaluación. En caso de decimales, se aproxima la lista en la que haya permanecido durante más tiempo en el lapso evaluado.

ARTICULO 51.- CLASIFICACION PARA ASCENSO. La lista de clasificación para ascenso resulta de las clasificaciones anuales en el grado y es determinada por la junta clasificadora de cada Fuerza.

ARTICULO 52.- LISTAS DE CLASIFICACION. Para los propósitos de clasificación se establecen cinco (5) listas así:

- a. Lista número UNO indica nivel EXCELENTE
- b. Lista número DOS indica nivel MUY BUENO
- c. Lista número TRES indica nivel BUENO
- d. Lista número CUATRO indica nivel REGULAR
- e. Lista número CINCO indica nivel DEFICIENTE

ARTICULO 53.- OBJETO DE LAS LISTAS. Las listas de clasificación constituyen la base fundamental para los estudios que adelantan los Comandantes de Fuerza y la Junta Asesora del Ministerio de Defensa para decidir sobre:

- a. Ascensos de personal.
- b. Asignación de premios, distinciones o estímulos
- c. Mejor utilización del talento humano y capacitación.

- d. Retiros del servicio activo.

CLASIFICACIÓN OFICIALES Y SUBOFICIALES POR ASCENSO

ARTICULO 59.- DEFINICIÓN. Clasificación para ascenso, es el resultado del estudio que realiza la junta clasificadora con base en las evaluaciones y clasificaciones obtenidas en el grado, para definir el ordenamiento dentro de un grupo determinado, según su calidad y desempeño profesional expresado numéricamente.

ARTICULO 60.- NORMAS DE CLASIFICACIÓN. Como guía para las juntas clasificadoras, se enumeran algunas normas que deben regir la clasificación para ascenso:

- a. Si durante los años en el grado obtuvo tres (3) listas TRES y el resto superiores corresponde a lista TRES.
- b. Cuando en el grado exista una lista CUATRO y el resto superiores, la clasificación para ascenso es lista TRES.
- c. Si durante los años en el grado obtuvo dos listas CUATRO no sucesivas y el resto superiores, le corresponde la lista CUATRO.
- d. Si durante el grado obtuvo tres (3) listas CUATRO no consecutivas, se clasifica en lista CINCO
- e. Los Oficiales y Suboficiales que se encuentran retardados por haber sido clasificados en lista CUATRO, en la clasificación anual del año siguiente deben estar mínimo en lista TRES, que es la que corresponde para ascenso. En caso contrario son clasificados en lista CINCO.
- f. En los siguientes casos los oficiales y suboficiales no serán clasificados para ascenso, sin que ello exima de la responsabilidad de conceptuarlos y evaluarlos:

- 1) Cuando exista en su contra medida de aseguramiento consistente en detención preventiva.
- 2) Cuando exista en su contra auto de cargos.
- 3) Cuando exista en su contra resolución de acusación o convocatoria al consejo de guerra o suspensión provisional o en el ejercicio de funciones y atribuciones

CLASIFICACION PARA ASCENSO

ARTICULO 64.- CONSIDERACION PARA ASCENSO. Siempre que existan las correspondientes vacantes y las necesidades o conveniencias institucionales lo permitan, quienes sean clasificados para ascenso en lista UNO, DOS o TRES, pueden ser ascendidos de acuerdo con lo establecido por la Ley.

ARTICULO 65.- PRELACION PARA ASCENSO. El ascenso de los clasificados en lista UNO debe producirse antes de los clasificados en lista DOS y el de estos, antes que los clasificados en lista TRES siguiendo los procedimientos señalados por la legislación vigente.

ARTICULO 66.- INHABILITADOS PARA ASCENSO. Quienes sean clasificados para ascenso en lista CUATRO, no pueden ser ascendidos al cumplir el tiempo mínimo para ascenso.

PARAGRAFO.- Se adiciona además, el personal que en el último año del grado respectivo, sea clasificado en lista CUATRO.

Estructurar Cronograma para
2 meses -

* Organizar reuniones con Comité
para 2 bof:

J1, J2, J3, J4, J5, J6 y J8, Seper

~~Insp. Adm, Operac~~

Insp Oper, DDHH, Asuntos Discip y Adm
PLAES, Ayudantía

Agrop Seguridad, Apoyo Logístico

RES

conjunto de condiciones éticas,
les que debe poseer el Militar
biente desempeño profesional
ante y desarrollo del perfil

O. El personal clasificado en
condiciones del desempeño

junto de factores que señalan
luación en los Oficiales y
graduados en la forma que

PERFIL PROFESIONAL, CONCEPTOS E INDICADORES

ARTICULO 74.- DEFINICION. Perfil profesional es el conjunto de condiciones éticas, profesionales, conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que debe poseer el Militar con el fin de lograr un comportamiento adecuado y un eficiente desempeño profesional para ocupar un determinado cargo. La presencia constante y desarrollo del perfil profesional constituye el desempeño profesional.

ARTICULO 75.- DESEMPEÑO PROFESIONAL BÁSICO. El personal clasificado en listas UNO, DOS ó TRES, se considera que reúne las condiciones del desempeño profesional básico para pertenecer a las Fuerzas Militares.

ARTICULO 76.- DEFINICION. Los indicadores son un conjunto de factores que señalan las condiciones personales y profesionales, objeto de evaluación en los Oficiales y Suboficiales. Los indicadores serán definidos ponderados y graduados en la forma que señale el Comando General de las Fuerzas Militares.

RESULTADOS PRUEBAS SICOLOGICAS CEM 2000 - 2004

CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN

1.1 Factores Sociodemográficos

1.1.1 POBLACIÓN EVALUADA

POBLACION	2000	2001	2002	2003	2004	TOTAL GRUPO
FRECUENCIA	87	86	85	131	125	514

1.1.2 Edad

EDAD	2000	2001	2002	2003	2004	PROMEDIO GRUPO
PROMEDIO	36.9	36.9	37.2	37	37.6	37.12

1.1.3 Estado Civil

Estado civil	2000	2001	2002	2003	2004	TOTAL GRUPO
Casados	81	78	78	118	110	465
Solteros	3	6	3	9	7	28
Separados	3	2	4	4	8	21
TOTAL	87	86	85	131	125	514

1.1.4 Número de hijos

Número Hijos	2000	2001	2002	2003	2004	PROMEDIO GRUPO
NO TIENE	10	12	7	22	20	14 %
1	22	20	22	33	35	26 %
2	32	38	43	57	51	42 %
3	21	15	12	19	18	16 %
4	2	0	1	0	1	1 %
5	0	1	0	0	0	1 %

1.1.5 Edades hijos

EDAD HIJOS	2000	2001	2002	2003	2004	PROMEDIO GRUPO
0 – 5 años	49	57	50	82	65	61
6 – 10 años	55	40	55	63	66	56
11 años o más	21	13	17	19	28	20

1.1.6 Nivel Educativo

Nivel Educativo	2000	2001	2002	2003	2004	PROMEDIO GRUPO
CIENCIAS MILITARES	39	31	39	68	47	43 %
TECNOLÓGICOS	8	2	2	5	4	4 %
UNIVERSITARIOS	14	17	19	15	26	18 %
POST-GRADO	26	36	25	43	48	33 %

2. CARACTERÍSTICAS MILITARES

2.1 ARMA

ARMA	2000	2001	2002	2003	2004	TOTAL
INFANTERIA	23	27	28	51	44	173
INGENIEROS	14	10	17	27	14	82
ARTILLERIA	16	11	5	10	14	56
CABALLERIA	15	13	13	17	19	77
INTELIGENCIA	6	16	11	14	9	56
LOGISTICA	10	8	5	8	21	52
COMUNICAC.	3	0	5	3	4	16
AVIACION	0	1	1	1	0	2

2.2 TIEMPO EN UNIDADES DE ALTO COMPROMISO OPERACIONAL

TIEMPO EN UNIDADES ALTO COMPROMISO OPERACIONAL	2000	2001	2002	2003	2004	PORCENTAJE GRUPO
0	7	12	8	8	10	8 %
1	17	15	9	17	26	16 %
2	30	27	26	28	36	29 %
3	20	24	17	32	20	23 %
4	7	5	12	19	21	13 %
5 o más	6	3	9	27	12	11 %

3. CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD

FACTORES	PROMEDIO GRUPO
Distorsión Motivacional	8.88
Afecto	5.32
Inteligencia	4.36
Estabilidad Emocional	4.35
Manejo Autoridad	4.85
Velocidad de Respuesta	5.47
Normatividad	5.77
Relaciones Interpersonales	4.68
Sensibilidad emocional	4.16
Confianza	5.84
Estilo de percepción	5.12
Mascara Social	6.15
Toma de Decisiones	7.01
Capacidad de cambio	3.85
Trabajo en Equipo	5.76
Autocontrol social	5.34
Manejo estrés	6.61
Ansiedad	6.79
Extroversión	5.46
Control Social	6.23
Mentalidad Dura (Apertura al cambio)	8.23
Dependencia	4.19
Objetividad	4.28
Creatividad	4.12
Neuroticismo	6.48
Aislamiento	5.46
Liderazgo	4.79
Accidentalidad	4.97

Los rasgos estables de conducta (diferente a los roles temporales que pueden asumir las personas), que muestran los Oficiales del Ejército Nacional de grado Mayor y que asisten al CEM en la Esdegue durante los últimos cinco años, se caracterizan por:

- Un nivel de desarrollo de pensamiento que tiende a ser concreto, es decir, bajo nivel de análisis y síntesis.
- Se presenta inestabilidad emocional, asociada con la energía interior que poseen los Oficiales, causada por problemas familiares y expectativas institucionales diferentes.
- Respecto de su sensibilidad emocional, tienden a ser mas racionales, lo que los lleva siempre a basarse en hechos y datos concretos, esta situación los puede volver bastante duros.
- Se evidencia inseguridad asociada con el proceso de toma de decisiones, lo que indica una autoestima y autoeficacia disminuidas.
- La capacidad de cambio es mínima, con clara tendencia a ser tradicionalistas, lo cual dificulta cualquier proceso de cambio.
- Clara tendencia a estar tensionados, como un estilo de vida, manejo inadecuado del estrés.
- Niveles altos de ansiedad, lo que genera preocupaciones constantes sin tener un motivo aparente.
- Clara “mentalidad dura” lo que los lleva a ser inflexibles , con escasa capacidad de cambio.
- Manejo inadecuado de la ira, clara tendencia a no controlar el mal genio y en algunos casos la agresividad.
- Bajo liderazgo, que aunque por resultados no se muestra critico, si debería estar en un nivel más alto.

4. INDICADORES CLINICOS

Hacen referencia a los factores de personalidad que requieren atención inmediata, porque son áreas disfuncionales en la vida de las personas.

Son conductas desadaptativas.

Estas áreas disfuncionales alteran otros comportamientos.

Están asociadas con alteraciones fisiológicas.

FACTORES	PROMEDIO GRUPO
INESTABILIDAD EMOCIONAL	32%
TENSION / ESTRÉS	33%
INSEGURIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES	41%
ANSIEDAD	37%
MANEJO INADECUADO NORMA (ETICA)	9%
NEUROTICISMO (MANEJO IRA)	28%
AISLAMIENTO	17%
EMOCIONALIDAD	5%
MENTALIDAD DURA	76%
FALTA DE LIDERAZGO	36%
DEPENDENCIA	43%

5. SISTEMA DE VALORES

FACTORES	PROMEDIO GRUPO
VERDAD	47
RECTITUD	53
PAZ	44
AMOR	54
NO VIOLENCIA	48

Los Valores constituyen el medio para determinar lo que las personas hacen y cómo lo hacen, muchas de sus decisiones sobre lo adecuado o inadecuado, lo bueno y lo malo, así como sus planes a largo plazo.

RECOMENDACIONES A NIVEL INDIVIDUAL

- Los Oficiales deben asumir actitudes de autoevaluación y desarrollo individual, a través de la identificación de las propias fortalezas y debilidades, dentro del marco de la efectividad del liderazgo centrado en principios y valores que generan resultados.
- Los Oficiales deben revisar de manera específica aspectos relacionados con manejo de la ira, la mentalidad dura, ansiedad, inseguridad, dependencia, inestabilidad emocional y niveles altos de tensión (estrés).
- Verificar, clarificar y consolidar valores personales e institucionales.
- Modificar radicalmente conductas personales encaminadas a fortalecer la relación de pareja y la relación con los hijos.
- Revisar para controlar los factores asociados al riesgo cardiovascular, fatiga crónica y los estilo y hábitos saludables de vida.

ACTIVIDADES DESARROLLADAS A LA ESDEGUE

- Ofrecer asesoría personalizada a todos los oficiales que solicitaron profundizar sobre sus condiciones personales.
- Presentar información al equipo docente de la ESDEGUE, para sumar esfuerzos respecto al fortalecimiento de conductas asociadas al liderazgo.
- Desarrollar talleres con los oficiales de curso, con asistencia voluntaria, los días sábados para abordar las principales problemáticas que inciden sobre lo nivel institucional, personal, familiar y social.

PROPUESTA DE DESARROLLO EN LAS FUERZAS

- Ejecutar planes constantes de desarrollo personal, enmarcados dentro del concepto de liderazgo, en los diversos grados.
- Fortalecer la “unidad familiar” en todos los niveles.
- Establecer sistemas de evaluación de conducta psicológica para cada uno de los grados.
- Revisar los indicadores de gestión asociados al desempeño óptimo de un verdadero líder -comandante.
- Investigación científica sobre competencias de un líder militar.

BIBLIOTECA CENTRAL DE LAS FF.MM.

"TOMAS RUEDA VARGAS"



052154