

ESCUELA DE GUERRA NAVAL

ARMADA NACIONAL

REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY



GESTIÓN POR COMPETENCIA - Una contribución a la AN, analizando experiencias de la MB.

CURSO DE ESTADO MAYOR GENERAL

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PROFESIONAL

CF(MB) Aerton RODRIGUES de Almeida

2019



Quisiera expresar mi reconocimiento al Capitán de Navío (R) Diego ROMBYS, por la dedicación permanente y profesionalismo brindados durante la ejecución de este trabajo. Sus actitudes proactivas sumadas al conocimiento metodológico del proceso de investigación fueron el estímulo necesario para llevar a cabo una tarea tan desafiadora. Gracias por los aportes y la confianza. Permítame ofrecerle mis más sinceros sentimientos de consideración y respeto.

De igual manera, agradezco a los integrantes de la AN que contribuyeron con este proyecto durante las entrevistas. Gracias por haber dedicado sus tiempos en aportar valiosas informaciones y legítimos conocimientos para la conclusión de esta investigación.

Por último, presento mis agradecimientos a mi familia, esposa e hijos, que me apoyaron incondicionalmente durante toda esta derrota.



RESUMEN

La Gestión por Competencias es una alternativa a los modelos de gestión utilizados tradicionalmente por las organizaciones. La Marina de Brasil, alineada con instituciones públicas y privadas, implementó este proceso de cambio en la gestión de sus recursos humanos. La propuesta de la institución fue orientar sus esfuerzos para planificar, desarrollar y evaluar, en los diferentes niveles de la organización, las Competencias que aseguran el logro de sus objetivos estratégicos. A su vez, la Armada Nacional del Uruguay viene en un proceso de implantación de Gestión por Competencias, el cual tiene como hito reciente el tema de implantación del curso de liderazgo. Este curso impuso un cambio de paradigma para la institución: lo de definir, desarrollar y medir las Competencias necesarias al perfil de los futuros líderes que la institución necesitaba.

Tomando en consideración las experiencias de ambas Armadas y la inexistencia de Trabajos de Investigación previos sobre el tema, se planteó como objetivo general presentar una contribución al eventual desarrollo de la Gestión por Competencia en la Armada Nacional del Uruguay, con énfasis en la capacitación.

Para alcanzar la propuesta del trabajo, fue realizada una investigación con una metodología Cualitativa, que tuvo el propósito de explorar e interpretar la Gestión por Competencias, con enfoque en los fenómenos que marcaron las experiencias de las Armadas de Brasil y Uruguay.

Como metodología, usada para alcanzar el objetivo propuesto, fueron aplicados análisis documental, grupos de enfoque y entrevistas semiestructuradas con expertos en el tema.

El trabajo está estructurado en capítulos, donde serán abordados la evolución previa y la situación actual de la Gestión por Competencias en las Armadas de Brasil y Uruguay. Así, con los resultados hallados, la investigación es conducida para presentar los aspectos a considerar para el futuro desarrollo de Gestión por Competencia en la Armada Nacional del Uruguay, como establecer una política estratégica de RRHH, tener equipo de personas capacitadas, ejecutar el planeamiento del proceso de implantación y tomar en consideración un sistema integral de gestión de Recursos Humanos.

Palabras claves.

Objetivos Estratégicos. Recursos Humanos. Proceso de Implantación. Gestión por Competencias. Capacitación.



ABREVIACIONES Y ACRÓNIMOS

AE	Acciones Estratégicas.
AN	Armada Nacional del Uruguay.
ANCAP	Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland.
CF	Capitán de Fragata.
COMAR	Comandante en Jefe de la Armada.
ComFSub	Comando de la Fuerza de Submarinos.
CPACS	Cursos de Perfeccionamiento para Ascenso a Cabo de Segunda Clase.
CPASOS	Cursos de Perfeccionamiento para Ascenso a Suboficial de Segunda Clase.
DEnsM	Directoria de Enseñanza de la Marina.
DGPM	Dirección General de Personal de la Marina.
DIPER	Dirección General de Personal.
DPMM	Dirección de Personal Militar de la Marina.
ENAP	Escuela Nacional de Administración Pública.
ESESP	Escuela de Especialidades de la Armada.
Esp	Específicos.
EUA	Estados Unidos de la América.
GCT	Gestión de la Calidad Total.
GdeE	Grupo de Enfoque.
GECOM	Gestión Contemporánea.
GPC	Gestión de Personas por Competencias.
GT	Grupo de Trabajo.
MB	Marina de Brasil.
MNF	Marina Nacional Francesa.
MT-49	Manual de Administración de Recursos humanos.
OBJ	Objetivo(s).
OE	Objetivo(s) Estratégico(s).
OM	Organización(es) Militar(es).
OMI	Organización Marítima Internacional.
PROPEs	Programa de Gestión de Personal.
PROSUB	Programa de Submarinos de la Marina de Brasil.
R	Retirado del Servicio Activo.
RC	Referencias de Competencias Profesionales.
RRHH	Recurso(s) Humano(s).
SGH	Sistema de Gestión Humana.



SIEN	Sistema Integral de Enseñanza Naval.
SN-BR	Submarino de Propulsión Nuclear Brasileño.
TIP	Trabajo de Investigación Profesional.
UdelaR	Universidad de la República.
UTU	Universidad del Trabajo del Uruguay.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	i
Problema.....	iii
Objetivos	iv
Motivación y justificación de la Investigación.....	v
Alcance	vi
Limitaciones	vii
Metodología	vii
Técnicas de recolección de datos.....	viii
Técnicas de análisis de datos	ix
Viabilidad	x
Contenido del documento.....	x
CAPÍTULO 1. LA GESTIÓN POR COMPETENCIA EN LA MB.....	1
1.1 Las motivaciones de la GPC en la MB.....	1
1.2 La Implantación de la GPC en el ComFSub.....	4
1.3 La implementación de la GPC en la MB.....	8
1.4 La situación actual de la GPC en la MB.....	11
1.5 Factores de fuerza en la implantación de la GPC en la MB.....	14
1.6 Debilidades de la implantación de la GPC en la MB.....	16
CAPÍTULO 2. LA GESTIÓN POR COMPETENCIA EN LA AN.....	17
2.1 La evolución previa de la GPC en la AN.....	17
2.2 La Situación actual de la GPC en la AN.....	21
CAPÍTULO 3. EL DESARROLHO DE LA GPC EN LA AN.....	25
3.1 Aspectos que considerar para el futuro desarrollo de la GPC en la AN.....	26
CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES.....	39
REFERENCIAS:	42



ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A. Tabla resumen recolección y análisis de datos.....	43
ANEXO B. Análisis del "Grupo de Enfoque (GdeE)".	44
ANEXO C. Análisis de Entrevista.....	56
ANEXO D. Análisis de Entrevista.....	62
ANEXO E. Resumen de cuestionario a experto.	69
ANEXO F. Manual de Referencias de Competencias Profesionales de la MB.	71



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Relación entre el Objetivo General y objetivos específicos.....v	v
Figura 2: Relación entre el Objetivo General, objetivos específicos y técnicas de recolección de datos.....ix	ix
Figura 3: Secuencia de implementación de la GPC en el ComFSub.....5	5
Figura 4: Los pasos para el desarrollo de la metodología de inventario comportamental.....7	7
Figura 5: resumen del análisis y triangulación.....25	25



INTRODUCCIÓN

El mundo está cambiando con una rapidez e intensidad cada vez mayor. El cambio siempre ha existido en la historia de la humanidad, pero no con el volumen y la velocidad con que se produce hoy en día.

Para Chiavenato (2010) varios factores contribuyen a ello: los cambios económicos, tecnológicos, culturales, jurídicos, político, demográfico y ecológicos que actúan de manera conjugada y simétrica en un campo dinámico de fuerzas, produciendo resultados inimaginables y trayendo imprevisibilidad e incertidumbre a las organizaciones.

Como afirman Carbone, Tonet, Bruno & Silva (2016), a partir de la década de los 90, la globalización de los mercados, el incremento de la competitividad y el desarrollo de sistemas de comunicación e información impusieron la exigencia de agilidad, diferenciación e innovación, con nuevos estándares de calidad y eficiencia de los procesos, obligando las instituciones a la necesidad de una gestión más eficiente del rendimiento de los Recursos Humanos (RRHH), transformando radicalmente la estructura lógica de la gestión de las organizaciones privadas. Los cambios son tantos que la denominación de la estructura organizacional que trata de los RRHH también viene cambiando. Nuevos conceptos surgieron en las últimas décadas, entre ellos la Gestión de Personas por Competencias¹ (GPC).

Para Oliveira (2017), la economía globalizada impuso nuevos estándares de calidad y eficiencia de los procesos productivos, exigiendo una gestión más eficiente del desempeño humano y transformando la lógica de la gestión de RRHH en las organizaciones privadas. Se adoptaron estrategias para desarrollar a las personas con el fin de lograr los resultados esperados. Todos los cambios condujeron a alinear el rendimiento humano con los Objetivos Estratégicos (OE) de la organización, lo que se convirtió en la base de una nueva lógica de gestión de RRHH, cuyo proceso involucró los cambios culturales y el patrón de comportamiento del individuo en las instituciones.

¹ Es la gestión de la capacitación del personal orientada al desarrollo del conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el desempeño de las funciones de los militares, con el objetivo de alcanzar los OBJ estratégicos de la Organización. Fuente: MB



La GPC viene extendiéndose, tanto en el sector público como en el privado, porque ha demostrado ser una forma eficaz de vincular una serie de importantes actividades de gestión de RRHH para garantizar que la organización esté formada por personas competentes que actúan eficazmente.

Almeida (2014) afirma que, impulsada por una tendencia internacional, fue introducido en la administración pública federal de Brasil, en 2006, una política nacional para el desarrollo del personal de la administración directa, como parte de una estrategia para fortalecer la capacidad del trabajador del sector público.

Con el contexto económico no favorable de los años 90 y fomentada por una tendencia internacional de racionalización de recursos, la Marina de Brasil (MB) se dio cuenta de la necesidad de cambios en las metodologías y herramientas de gestión estratégica. Inicialmente fueron implementadas iniciativas como la Gestión de la Calidad Total (GCT), la Gestión Contemporánea (GECOM) y políticas y directrices para el desarrollo del personal, centrándose en la gestión por Competencias.

Según Almeida (2014), el sesgo de la MB es de evolución y nuevos cambios en gestión del personal, que son impulsados por los programas estratégicos en desarrollo y por las distintas iniciativas de modernización de la fuerza, que exigen una calificación de excelencia con la cantidad de personal adecuado. Para Almeida (2014), estas iniciativas permitieron la evolución de la gestión institucional y contribuyeron a la implementación de GPC en la MB sin sobresaltos.

El principal mecanismo e instrumentos de gestión de RRHH en el proceso de GPC es definir las Competencias y perfiles profesionales que una organización necesita para cumplir sus Objetivos (OBJ), dimensionando y asignando los profesionales más adecuados para cada función correspondiente. La GPC puede ser un instrumento alternativo en la gestión de las Competencias necesarias para incrementar el rendimiento de las organizaciones. Para Ribeiro (2017), ella permite planificar, mapear, captar y desarrollar, evaluar y monitorear esas Competencias, que abarcan los conocimientos, habilidades y actitudes que una persona tiene o adquiere al realizar las actividades relacionadas con sus posiciones y/o funciones. Ribeiro (2017) agrega que el fin de la GPC es lograr los OE organizacionales en términos de RRHH.

En suma, la GPC es un tema de vanguardia que desafía a las organizaciones a reconsiderar sus prácticas, ya que propone una forma diferente de gestionar a las personas. En este sentido, en la Armada Nacional de Uruguay (AN) hubo una iniciativa a



comienzos de la década de 2010, con un intento de fundamentar e implantar la GPC a nivel de la Dirección General de Personal (DIPER) en cuanto a su sistema de enseñanza, así como de RRHH que se discontinuó por distintos impulsos y es una de las motivaciones para este Trabajo de Investigación Profesional (TIP).

Problema

La AN viene enfrentado un incremento en sus desafíos, que la conduce a realizar múltiples tareas, con constantes incrementos en su jurisdicción y funciones que devienen tanto de la normativa nacional, como así también para el cumplimiento de compromisos internacionales asumidos por la Autoridad Marítima Nacional. En este contexto el capital humano representa un elemento motivador importante en la ecuación general de proveer a la sociedad mejores servicios.

Nuevos modelos de administración de RRHH pueden permitir la búsqueda por una administración más eficaz de los escasos recursos disponibles y contribuir para un mejor desarrollo de las actividades de las instituciones.

En términos de iniciativas de desarrollo de los RRHH, la AN implementó el Manual de Administración de Recursos humanos (MT-49), en 1982, cuyo propósito fue el de promulgar un manual para la instrucción sobre la administración de los RRHH. Asimismo, a nivel nacional se está llevando adelante desde hace más de una década la implantación del Sistema de Gestión Humana (SGH) en la AN. Más recientemente, en el año 2017, otro importante hecho estuvo presente, la promulgación de la Política de Capital Humano de Armada, cuya propuesta estuvo basada en el vínculo "Armada-Tripulante" como forma de buscar la eficacia en el cumplimiento de los cometidos de la AN.

En este sentido, Vaucher (2018) tuvo una aproximación en el tema de investigación sobre gestión de RRHH, en la Escuela de Guerra Naval. En su TIP, presentó un estudio con el propósito de proponer insumos para implementar una política de retención del personal subalterno dentro del Comando de la Flota, concordante con las directivas vigentes de nivel superior. Para llevar adelante su investigación, Vaucher (2018) adoptó como marco teórico la Orden General del Comandante en Jefe de la Armada, del año 2017, que contenía la Política de Capital Humano para la Armada. En este documento,



la AN considera cuatro Pilares de Eficacia, para basar la Gestión Estratégica de RRHH, a saber:

1. La Valorización y Retención del Capital Humano;
2. La Incorporación;
3. La Gestión del Rendimiento; y
4. La Gestión del Conocimiento.

Vaucher (2018) abordó el pilar de Valorización y Retención del Capital Humano. Este hecho representa una oportunidad para explorar los otros tres pilares de la Gestión Estratégica de RRHH en la AN.

En el caso del presente TIP, alineado con el pilar de la Gestión del Conocimiento, se procura abordar la temática de forma más específica, siendo su propósito analizar la aplicabilidad de la implantación de un modelo de GPC en la AN, tomando en consideración que hubo iniciativas anteriores de implementar la GPC en la institución.

Objetivos

Al considerar los conceptos citados, la falta de TIP anteriores que abordara el problema y la posibilidad de explorar la experiencia de la MB con la GPC se estableció como OBJ general para este TIP presentar una contribución al eventual desarrollo de un modelo de GPC en la AN, con énfasis en la capacitación² del personal.

Relacionado al OBJ general se establecieron como OBJ específicos identificar los grandes aspectos de implantación, así como las fortalezas y debilidades del proceso de implantación de la GPC en la MB. Además, se estableció como OBJ resumir la evolución previa, las orientaciones y la situación actual de la GPC en la AN. Como último OBJ específico, se planteó distinguir los aspectos para tener en cuenta para el desarrollo de la GPC en la AN.

² Actividad deliberada, planificada, permanente y sistemática que tiene como objetivo principal la preparación, desarrollo e integración de las personas dentro de un proceso de desarrollo de competencias. Fuente: MB



La figura 1 presenta un esquema de relación entre el OBJ General y los cuatro OBJ específicos planteados.

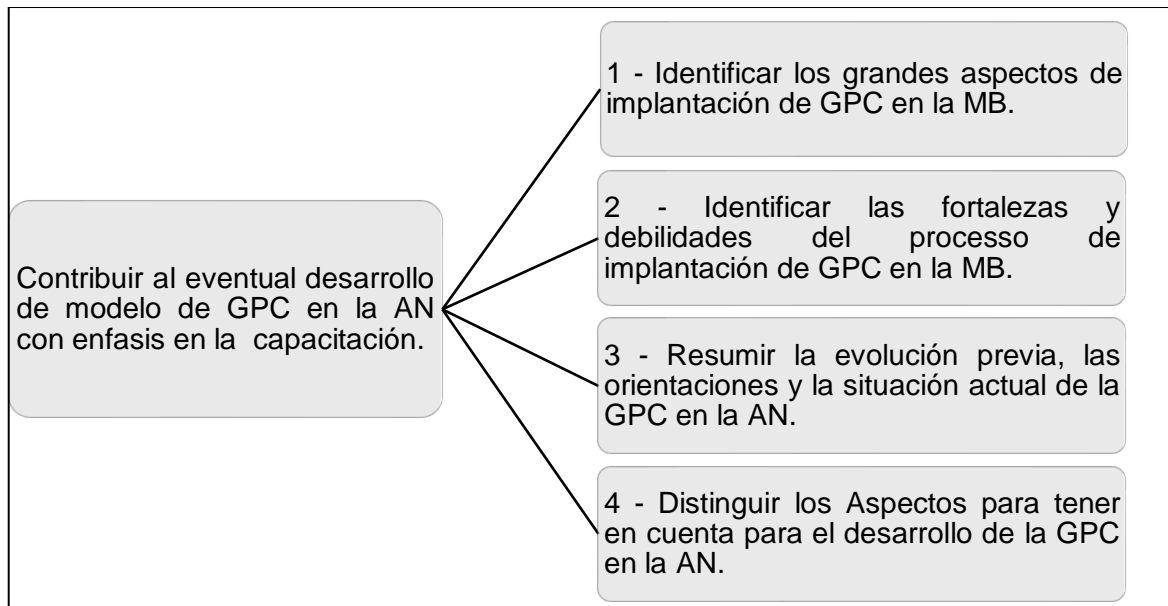


Figura 1: Relación entre el Objetivo General y objetivos específicos.

Motivación y justificación de la Investigación

La contemporaneidad de la GPC ya es motivo suficiente para justificar y motivar la concepción de este trabajo.

Para Carbone (2016) el conocimiento, visto como una parte integral del trabajador y distribuido en varias áreas de las organizaciones, es percibido como un diferencial competitivo.

Con el paso del tiempo, las organizaciones empezaron a darse cuenta, de hecho, que invertir en la formación y la calificación de sus colaboradores, de alguna manera resultaría en la mejora de la producción.

La generación y aplicación de conocimientos elaborados colectivamente se debaten ampliamente con el desarrollo de estudios sobre gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional. De esta manera, instituciones públicas y privadas están sensibilizadas al papel destacado que tiene el desarrollo de Gestión de RRHH para mejorar los procesos de una institución.



En el caso particular de la AN, la falta de una investigación previa sobre el tema de gerenciamiento de personas por GPC surge como una oportunidad de abordar un tema actual, que permitirá reflexionar respecto a los desafíos que podrán conducir a una futura implantación en la AN. Asimismo, hay intereses de la Dirección de Personal de la AN, que viene trabajando con el tema de implantación de la GPC.

Alcance

El alcance de una investigación indica la magnitud de lo que se espera obtener a partir de ella, ya sea en cuanto a la amplitud como la profundidad que se abordará, y por ello, determina el método en forma general y el empleo de las técnicas más adecuadas a los OBJ específicos definidos. Por ello, es muy importante identificar acertadamente dicho alcance antes de empezar a desarrollar la investigación.³

Sampiere (2006) define los cuatro niveles de alcance en Exploratorio, Descriptivo, Correlacional y Explicativo. En este sentido, el Estudio Descriptivo tiene como propósito describir un fenómeno, situación y evento, es decir, detallar cómo son y cómo se manifiestan.

El problema planteado tuvo su OBJ general y específicos establecidos de acuerdo con las siguientes consideraciones:

- La inexistencia de un TIP anterior sobre el tema planteado;
- Iniciativas anteriores en la AN de implantación de la GPC;
- La experiencia de la MB en implantación de un sistema de la GPC en términos de formación del personal subalterno al momento del ingreso y la capacitación para el ascenso.

En base a ello, este TIP, a través de un proceso descriptivo, buscó especificar las características del proceso de implantación de la GPC en la MB, de manera que permitió seleccionar las cuestiones que permitieron una descripción orientada a las necesidades de la AN.

³ Disponible en: <https://pensamientodesistemasaplicado.blogspot.com/2013/03/definiendo-el-alcance-de-una.html>



Desde el punto de vista del propósito de este trabajo, se pretendió otorgar insumos para analizar la aplicabilidad de la implantación de un modelo de GPC en la AN, explorando la experiencia de la MB para contribuir al eventual desarrollo del modelo de GPC, con énfasis en la capacitación del personal. En suma, si bien no buscó generar una propuesta completa, se orientó a un carácter aplicativo de sus hallazgos.

Limitaciones

Para consecución de este TIP, se tomó en consideración las siguientes limitaciones:

- Acceso a las informaciones disponibles (no restrictas), que fueron obtenidas de la experiencia de MB en el proceso de implantación de la GPC;
- La distancia entre el investigador y las fuentes de información de la MB;
- Informaciones de expertos de la AN, obtenidas durante el proceso de recolecta de datos; y,
- Limitación de tiempo disponible para la investigación, que condicionó la finalización del TIP.

Metodología

Sampiere (2014) define la investigación Cualitativa como aquella que busca comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto. Además, agrega que el enfoque cualitativo podrá ser seleccionado cuando el propósito es examinar la forma como se percibe y experimenta los fenómenos a ser estudiado, profundizando en interpretaciones y significados.

Con relación al problema planteado, lo que se pretendió fue analizar la aplicabilidad de la implantación de un modelo de GPC en la AN, explorando la experiencia de la MB.

Para alcanzar la propuesta de este TIP, fue realizada una investigación con una metodología Cualitativa, que tuvo el propósito de explorar e interpretar un tema novedoso para la AN, con enfoque en los fenómenos que marcaron la implantación de la GPC en la MB.



Técnicas de recolección de datos.

Según Sampiere (2014), los principales métodos para recabar datos cualitativos son la observación, la entrevista, los Grupos de Enfoque (GdeE)⁴, la recolección de documentos y materiales, y las historias de vida.

Inicialmente, lo que se pretendió aplicar como técnica de recolección de datos para el problema planteado, fue la modalidad de investigación documental, a partir de la referencia y los fundamentos del tema en la MB. Asimismo, fueron tomados en consideración los antecedentes con relación a las experiencias de las actividades similares e implantación de la GPC en la AN.

De igual manera, para este estudio Cualitativo, se planteó obtener datos de expertos seleccionados que se convirtieron en información, a través de entrevistas y GdeE. Estas técnicas son definidas por Sampiere (2014) como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).

Entre los distintos tipos de entrevistas, este TIP se basó en entrevistas semiestructuradas, que fueron formuladas como una guía de asuntos o preguntas, con libertad para el entrevistador introducir preguntas adicionales, a fin de precisar conceptos u obtener más información (ver anexo C).

La idea de las preguntas fue lograr la comunicación con el experto y permitir la construcción conjunta de significados respecto al tema investigado (Sampiere, 2014). Asimismo, se aplicó la técnica de GdeE a tres expertos que estuvieron involucrados en la evolución previa de la GPC en la AN.

⁴ Sampiere (2014) define los Grupos de Enfoque como una especie de entrevistas grupales, las cuales consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos (tres a 10 personas), en las cuales los participantes conversan a profundidad en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales.



En la figura 2 está representada la relación entre el OBJ general, los OBJ específicos y las técnicas de recolección de datos.

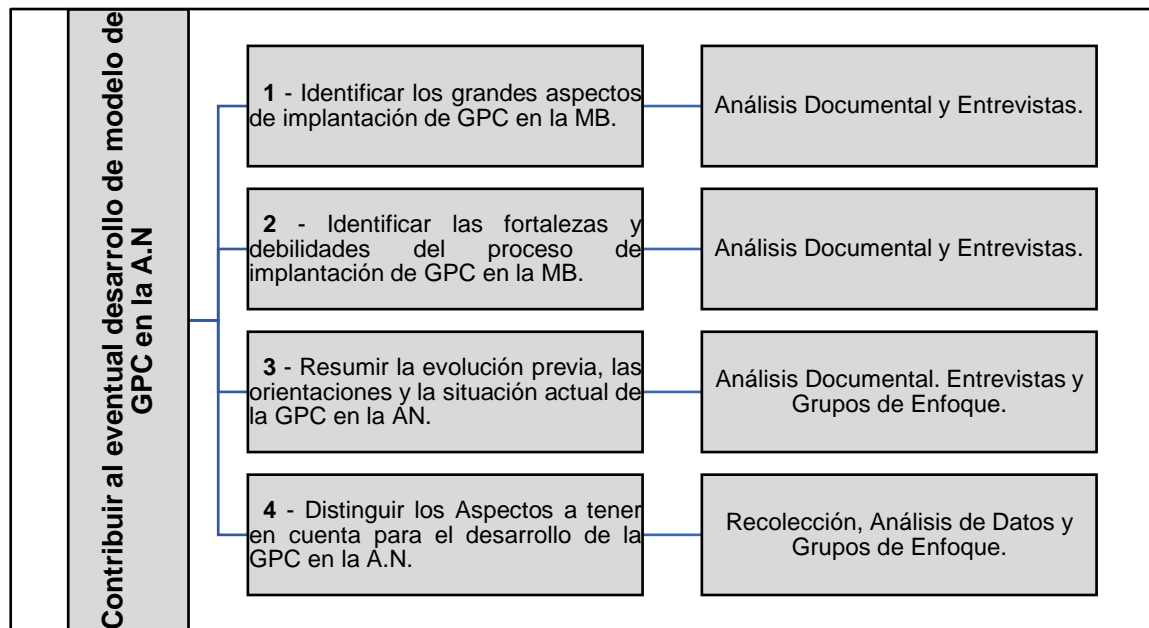


Figura 2: Relación entre el Objetivo General, objetivos específicos y técnicas de recolección de datos.

Técnicas de análisis de datos

Sampiere (2014) menciona que en la investigación Cualitativa la recolección y el análisis ocurren prácticamente en paralelo.

La esencia de la recolección de los datos consistió en las observaciones del investigador y narraciones de los participantes durante el desarrollo de la investigación. De esta manera, tras la recolección de los datos, se obtuvo la información adecuada que permitió la comprensión del problema, posibilitó la identificación de los diferentes factores pertinentes a la investigación y los aspectos para tener en cuenta para el eventual desarrollo de la GPC en la AN.

Durante el análisis de los datos, el investigador obtuvo datos no estructurados relativos a los OBJ 1 y 2 que fueron analizados con una técnica de validación única. A continuación, con los datos obtenidos de la recolección de datos del OBJ 3, tras la debida estructuración y organización, se aplicó una técnica de triangulación, es decir, comparar los resultados de los OBJ 1, 2 y 3 para llegar a las conclusiones que condujeron la investigación para alcanzar el OBJ 4.



El anexo A contiene la tabla que representa la relación entre los OBJ, la técnica de recolección y el análisis de los datos de los cuatro OBJ, que fueron llevados a cabo durante el TIP.

Viabilidad

La viabilidad de este trabajo de investigación fue factible debido a las siguientes consideraciones:

- La experiencia previa del investigador con el problema planteado;
- TIP's desarrollados sobre el tema de GPC en la MB;
- La existencia de acceso a las informaciones no restrictas obtenidas de la experiencia de MB en el proceso de implantación de la GPC;
- Acceso al personal involucrado en el proceso de implantación previo y actual de la GPC en la AN;
- Disponibilidad de tiempo adecuado para realizar el Trabajo de Investigación (6 meses).

Es importante mencionar que los aspectos referidos a alcance, limitaciones y viabilidad fueron establecidos de manera tentativa. El OBJ fue buscar concretarlos en su totalidad durante el desarrollo del TIP.

Contenido del documento

El documento principal de este Trabajo de Investigación está organizado en 4 partes.

El capítulo 1 está relacionado al análisis de experiencias de la MB en la implantación de la GPC. En este capítulo se buscó desarrollar y alcanzar los OBJ 1 y 2 del TIP.

El capítulo 2 aborda el resumen de la evolución previa, las orientaciones y la situación actual de la GPC en la AN, con enfoque dirigido al OBJ 3.

El capítulo 3 muestra los aspectos más significativos del análisis de los hallazgos, producto de la aplicación de las anteriores técnicas, así como el proceso de integración y discusión de los hallazgos, dirigido al OBJ 4. Por último, en las conclusiones se resume los aspectos más significativos de manera a contribuir al eventual desarrollo de modelo de GPC en la AN con énfasis en la capacitación, orientado al OBJ general del TIP.



CAPÍTULO 1. LA GESTIÓN POR COMPETENCIA EN LA MB.

En este capítulo se procuró realizar una investigación de fuentes abiertas en la cual fue posible entender cómo se fundamentó el modelo de GPC aplicado en la MB y como se planificó e implantó dicho modelo, con el propósito de identificar los grandes aspectos motivacionales del proceso de implantación de la GPC en la MB. Para llevar a cabo la investigación, se realizaron análisis documental y entrevistas iniciales exploratorias para contextualizar el tema e identificar los aspectos claves. Asimismo, entrevistas semiestructuradas en profundidad fueron realizadas, de manera a permitir cubrir todos los aspectos relevantes de la GPC en la MB, como las motivaciones y el proceso de implantación, con sus las fortalezas y las debilidades.

1.1 Las motivaciones de la GPC en la MB.

Los impulsos del mercado, que promovieron las transformaciones en las organizaciones, ya no eran un evento inestable, sino más bien una constante en la rutina de las instituciones que pretendían reemplazar los OBJ de competitividad.

Para Trindade (2014), esta realidad promocionó la construcción de nuevos conceptos y conductas en los contextos de RRHH. Asimismo, añade que esta coyuntura llevó a las organizaciones a percibir un entorno de incertidumbre e imprevisibilidad y, dentro de esta premisa, reevaluar sus estrategias corporativas para quedarse o crecer en un nuevo ecosistema que estaba en constante evolución.

A partir de los años 90, la economía globalizada impuso nuevos estándares de calidad y eficiencia en los procesos de las organizaciones, exigiendo una gestión más eficiente del desempeño humano y transformando la lógica de gestión de RRHH en las organizaciones privadas. Carbone y otros (2016) indican que este cambio de enfoque surge como una ruptura de paradigma de la administración de RRHH del inicio del Siglo XX, porque marca una diferenciación básica en la forma de ver la fuerza de trabajo de las personas.

Las organizaciones pasan a adoptar la estrategia de desarrollar personas para lograr resultados. Por lo tanto, alinear el desempeño humano con el de la organización se convirtió en la base de una nueva lógica de gestión, que implicó cambios en la cultura organizacional y los patrones de comportamiento. En general, se inició un rápido



proceso de valoración del ser humano, que dejó de ser un bien a disposición de la Organización (Recursos Humanos) y se convirtió en su mayor activo.

Las instituciones comenzaron a invertir más en la capacitación de su personal y comenzaron a adoptar herramientas para la gestión estratégica de las personas, como la gestión de Competencias y esta nueva lógica, aunque más lenta, también impregnaba la sociedad, que comenzó a exigir por un creciente nivel de eficiencia en los servicios públicos.

Previo a la implantación de la GPC en la MB y alineado con el escenario externo, que venía cambiando en términos de la gestión de RRHH, el Estado Brasileño fue evolucionando en la gestión de su personal. Los impulsos externos lo condujeron a la implementación de normativas en las décadas del 30, 60, 70 e inicio de los 90 que direccionaron a toda la administración pública a un esfuerzo para normatizar la participación de los servidores públicos en eventos de capacitación, que tenía como finalidad primordial mejorar la eficiencia y eficacia de los servicios prestados a la población.

En el año 2006, el Estado introdujo la GPC como parte de una estrategia para fortalecer la capacidad de los RRHH del servicio público. A través de la normativa 5.707/06 se instituyó la Política y las Directrices para el desarrollo de los RRHH en la administración pública directa. Este título jurídico fue el principal marco regulatorio del sector público con relación a la GPC, que fue desarrollada a lo largo de distintas décadas y tenía los siguientes objetivos:

- I. Mejorar la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios públicos prestados a los ciudadanos;
- II. Desarrollo permanente del servidor público;
- III. Adecuación de las Competencias de los agentes públicos a los OBJ de las instituciones, con referencia al plan plurianual;
- IV. Difusión y gestión de acciones de formación y capacitación; y
- V. Racionalización y eficacia del gasto en formación.

La MB es una institución militar subordinada al Ministerio de Defensa que tiene como misión la defensa nacional, a ser ejercida con la preparación y empleo del poder naval, para garantizar los poderes constitucionales y salvaguardar los intereses nacionales. Asimismo, la MB es una institución del Estado Brasileño que tiene que lidiar con las dificultades similares de otras instituciones del Estado, como la escasez de personal



calificado, distribución ineficiente y mayores demandas de inversión en formación, que tiene como factor principal las limitaciones presupuestales.

Alineada con las iniciativas del Estado Brasileño, la MB siempre ha buscado ser una fuerza moderna y con un alto grado de independencia tecnológica. De esta manera, en el sector de RRHH es vital para la fuerza perfeccionar la gestión de RRHH, con iniciativas que permitan valorar su capital humano, por medio de un conjunto de políticas, prácticas y técnicas definidas con el OBJ de orientar y administrar los comportamientos internos y potenciar la contribución de los RRHH que componen la institución.

La MB, como institución responsable por la formación de su personal procuró una alineación con la política nacional de desarrollo de RRHH. Aunque la MB no esté sujeto a esta normativa, sus directrices sirvieron como referencia para la construcción de trabajos relacionados con la implementación de la GPC.

Además de la influencia de las iniciativas del Estado, otra importante motivación para la implantación de la GPC fue el acuerdo de cooperación entre los Gobiernos de Francia y Brasil para la transferencia de tecnología y desarrollo del Programa de Submarinos de la MB (PROSUB).

Los primeros estudios sobre la aplicación de GPC en la MB surgieron en 2008, como resultado de un intercambio en el sector del personal de la MB con su equivalente en la Marina Nacional Francesa (MNF). El OBJ de este intercambio fue la preparación del personal involucrado en la obtención y operación del Submarino de Propulsión Nuclear Brasileño (SN-BR). En este momento, la MB se enteró que la MNF administraba la formación y capacitación de su personal, oficiales y suboficiales, por medio de la GPC.

Como consecuencia, en el año 2009, el comandante de la MB aprobó la Política de Enseñanza de la MB, que contenía en sus tercer y cuarto OBJ, los siguientes lineamientos:

“3º. - Promover las condiciones esenciales para el desarrollo de Competencias, el pensamiento creativo y el espíritu crítico del alumno, considerándolo como la figura principal del proceso de aprendizaje-enseñanza.

4º. - Promover el desarrollo continuo y permanente de Competencias que, debido a la constante evolución tecnológica, deben garantizar el diseño, construcción, operación y mantenimiento de equipos, medios y sistemas existentes o en proceso de obtener.”

Con la aprobación de la nueva Política de Enseñanza, es posible darse cuenta de que la implementación de la GPC en la MB inició con la participación colaborativa del



alto mando de la organización, que tuvo la visión de futuro de que la GPC conducía al desarrollo del capital humano necesario para llevar a cabo los grandes proyectos estratégicos de la MB. De esta manera, el próximo paso fue la determinación del alto mando en la implantación del modelo en el Comando de la Fuerza de Submarinos (ComFSub).

Aunque la MB tuviera iniciativas anteriores de desarrollo de su RRHH, la principal motivación fue el acuerdo de cooperación entre Francia y Brasil para el desarrollo del PROSUB. Como resultado, el ComFSub fue la base de la implementación de la GPC en la MB.

1.2 La Implantación de la GPC en el ComFSub.

En abril de 2011, el alto Consejo de Planificación de Personal de la MB aprobó el proyecto piloto para la adopción de la GPC en la MB. Oliveira (2017), en su investigación sobre el manejo de los RRHH con miradas a los nuevos Submarinos que están siendo incorporados a la MB, desarrolló un análisis sobre el proceso de implantación de la GPC, que se muestra de utilidad para este TIP y serán objeto de consideración a continuación. Igualmente, es importante mencionar que Oliveira, participó del equipo que gestionó el proceso de implantación de la GPC en el ComFSub, lo que lo califica como una fuente calificada de consulta de los hechos de implantación.

Para la implantación de la GPC en el ComFSub se tuvo en cuenta que un sistema de gestión de personas debe estar siempre preparado para satisfacer las necesidades percibidas por la institución y por las personas con las que mantiene la relación laboral. Según Dutra (2011), el rediseño del sistema de RRHH y su futura implementación representan una propuesta de transformación porque contiene criterios para valorar a las personas, posicionamiento en la estructura de poder, patrones de movilidad profesional, acceso a condiciones de desarrollo y reconocimiento profesional. Asimismo, añade que algunas instituciones presentan resistencia a los cambios de su sistema de gestión de RRHH, porque esto implica, en la mayoría de los casos, cambios en los estándares de relación interna con el grupo cubierto por la organización.

Oliveira (2017) afirma que la implementación de la GPC es un proceso que requiere la participación colaborativa de toda la organización. Asimismo, es un proyecto que necesita ser compartido por todos y la iniciativa debe venir de los altos mandos de la



Organización. Él definió que la implementación de la GPC en el ComFSub fue establecida según la secuencia presentada en la figura 3:



Figura 3: Secuencia de implementación de la GPC en el ComFSub.

Estas seis etapas formaron el ciclo básico de implantación de la GPC en el ComFSub.

En vista de los conceptos presentados, es posible realizar un breve análisis, dirigido al universo del ComFSub, donde se llevó a cabo el proyecto inicial de implementación de la GPC en la MB, que tuvo los submarinos de la clase Tupi como la base del trabajo realizado.

El fin mayor de todo el proceso, fue permitir relacionar las etapas de implantación de la GPC con el futuro manejo de los RRHH para los Submarinos que están en construcción, en sociedad con la MNF.

La primera etapa de sensibilización consistió en difundir el concepto de GPC y su importancia para el público interno de la MB, desde los niveles jerárquicos más altos hasta los más bajos. Esta etapa tuvo mucha utilidad en la concientización en los distintos niveles de la organización. Para esta fase, juntamente con el programa de submarinos, la MB buscó amparo en las iniciativas del Gobierno que comenzó a introducir el



concepto de GPC en sus Ministerios, como parte de una planificación estratégica para fortalecer la capacidad de la administración pública federal.

Alineada con su entorno externo, la MB buscó desde el año 2008 publicar normativas internas de administración, con enfoque de difundir que la aplicación de la GPC, que ya no debería ser considerada como un modismo gerencial, sino más bien como un modelo de gestión cuyos resultados son suficientemente positivos.

Todo el proceso de sensibilización tuvo una duración de tres años. Su propósito fue justificar la validez de los esfuerzos y costos necesarios para su implantación. Esta etapa fue gestionada por la Dirección General de Personal de la Marina (DGPM).

Luego de la etapa de sensibilización, en el año 2011 fueron llevados a cabo los dos pasos siguientes en el ComFSub, con el desarrollo de la definición de las Competencias organizacionales e individuales necesarias para el ejercicio del puesto. Esta fase tuvo como consecuencia el establecimiento de las Competencias requeridas para que cada miembro del submarino ejecutara sus tareas.

Definida las Competencias, la próxima etapa sería realizar la comparación con las Competencias evidenciadas en los miembros de la tripulación que ocupan los cargos y funciones estudiados.

Estos pasos fueron de vital importancia para el proceso, puesto que para el ComFSub conocer las Competencias requeridas significó identificar claramente los requisitos de cada puesto o función, de modo que sean ocupados por la persona más calificada para ejercerlo en los submarinos. Por otro lado, para los militares, la evidencia de sus Competencias representa el reconocimiento de todo su talento y esfuerzo de ser profesional, permitiendo también que todas sus potencialidades sean exploradas por la organización, con una visión estratégica y que sus debilidades puedan ser mejoradas a lo largo del tiempo.

Oliveira (2017) menciona que la construcción de las Competencias en el ámbito del ComFSub significó aprender a identificar y adquirir los conocimientos necesarios para el desarrollo de una función en lo submarino. Para cada competencia establecida para los distintos cargos y funciones fue necesario definir su concepto, así como sus indicadores (lo que se puede medir) para permitir la medición de la eficiencia del proceso.



Según Oliveira (2017), durante el desarrollo de esta fase, fue utilizada la técnica conocida como metodología de inventario comportamental para el mapeo de Competencias, de acuerdo con los siguientes pasos presentados en la figura 4:

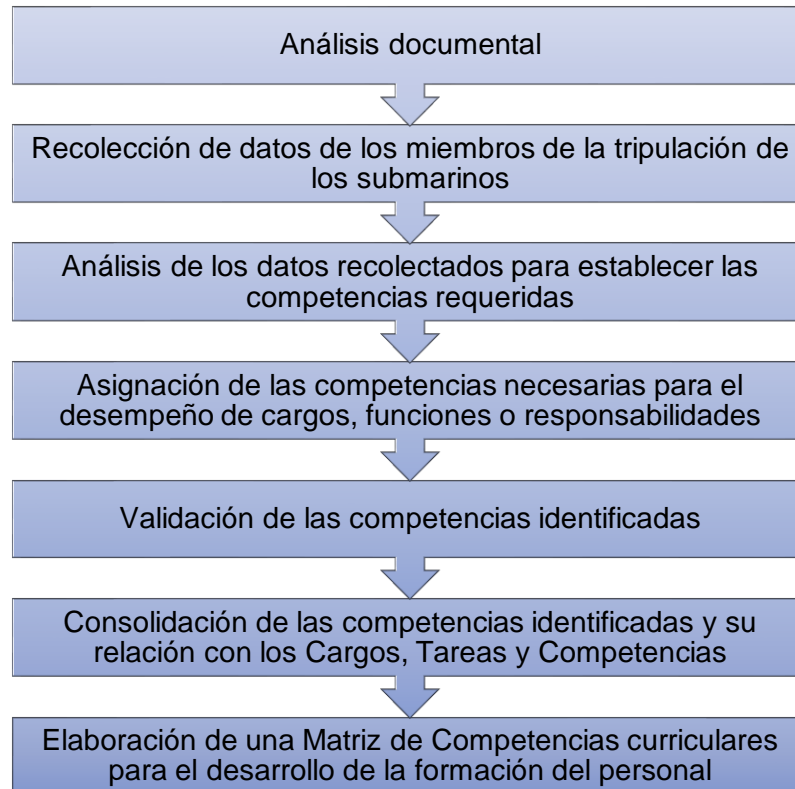


Figura 4: Los pasos para el desarrollo de la metodología de inventario comportamental.

Luego de la definición de las Competencias organizacionales e individuales de los distintos puestos, la fase siguiente fue evaluar las Competencias de los militares con el OBJ de identificar las carencias de Competencias existentes. Este fue la fase más importante, ya que permitió a la institución identificar las necesidades de formación para los militares que ocuparían los distintos cargos y, como consecuencia, permitió subsidiar los procesos de selección, asignación, incorporación, capacitación y desarrollo de personal del ComFSub, con el propósito de poner la persona cierta en el lugar correcto.

El proyecto de implantación desarrollado en el ComFSub tuvo como fortaleza la fase de mapeo de las Competencias y su resultado fue presentado a la Dirección de Personal Militar de la Marina (DPMM).

Terminada las fases anteriores en el ComFSub, tuvo lugar el inicio del proceso de implementación de la GPC en la MB.



1.3 La implementación de la GPC en la MB.

La MB tiene una manera muy tradicional de organizarse en el sector de RRHH de sus Organizaciones Militares (OM), con la aplicación del binomio "Tabla Maestra (TM) x Tabla de Cantidades (TC)".

La TM establece los puestos y sus respectivas tareas, que deben ser ejecutadas en una OM de manera a permitir su operación o funcionamiento en cualquier situación, con las consecuentes Competencias necesarias para el ejercicio de la función.

La TC indica la cantidad de militares necesarios para cumplir con las tareas de la TM. Mientras que la TM determina "qué hacer" y con qué Competencias, la TC establece cuántas personas deberán estar disponibles para la ejecución de determinada tarea.

La TM es esencialmente Cualitativa, mientras que la TC es cuantitativa en términos de gestión de RRHH.

La gestión de RRHH de la MB viene adaptándose a lo largo de los años, en la búsqueda del equilibrio entre atender a la necesidad del servicio y la motivación razonable de sus militares, por medio de una carrera con un flujo aceptable y oportunidades diversificadas.

Es un hecho que las modificaciones realizadas en la forma de gerenciar los RRHH intentaron adaptar el sistema de personal de MB a las necesidades coyunturales en busca de mejores prácticas de gestión. Sin embargo, los cambios realizados todavía se encontraban por debajo del nivel de control deseable por el alto mando de la MB.

La realidad de la MB es de evolución y cambio, con muchas acciones y proyectos en desarrollo que demandan militares cada vez más calificados y en cantidad adecuada a los nuevos retos impuestos a la fuerza. En este sentido, desde inicios del siglo XXI, una expansión Cuantitativa y Cualitativa del sector de RRHH se ha vuelto obligatoria para la institución, con el fin de lograr realizar a una cantidad mayor de tareas.

La implementación del PROSUB, con nuevos paradigmas, causó impactos en todos los sectores de la Armada, exigiendo al sector de personal acelerar la implementación de la GPC. De esta manera, la TM pasa a condicionar la existencia de las cantidades existentes en la TC. Esencialmente, este concepto ya hacía parte de la cultura de la MB, pero no era completamente utilizado. Sin embargo, con nuevos programas de construcción y modernización de medios operativos, el alto mando de la MB entendió que era



obligatorio la modernización de los sistemas existentes y la adopción, en su totalidad, de la GPC como método de gerenciar sus RRHH.

El año 2011 marcó el momento del inicio del proceso de mapeo de Competencias profesionales con el fin de implementar en sus cursos de formación la capacitación por Competencias.

El inicio del trabajo se caracterizó por la selección de un equipo multidisciplinar que buscó identificar las instituciones, en el ámbito público y privado, que ya habían desarrollado la experiencia con la GPC. Además de la búsqueda de ejemplos institucionales, hubo una amplia búsqueda en la literatura, de modo que los marcos teóricos pudieran apoyar el desarrollo del mapeo de las Competencias.

Alineado con el contexto cambiante, el alto mando de la MB aprobó en diciembre de 2013 el inicio de las acciones con el OBJ de preparar el Sector de RRHH para la implementación de un nuevo Programa de Gestión de Personal (PROPES), que tuvo la finalidad de intensificar la aplicación de GPC en la MB.

Luego de haber sido establecido, el PROPES tuvo dos organizaciones que actuaron como centro de gravedad del proceso de implantación, que fueron la ya mencionada DPMM y la Directoría de Enseñanza de la Marina (DEnsM).

El PROPES tuvo como OBJ mejorar la gestión del personal de la MB, observando la cultura de la institución, utilizando los instrumentos administrativos existentes en la MB y, en su caso, aplicando las técnicas modernas de gestión por Competencias para obtener el producto final esperado: "La persona adecuada, con una formación adecuada, en el lugar correcto".

Para llevar a cabo la implantación del PROPES, el programa fue coordinado por la DGPM y ejecutado por la DPMM y DEnsM. Estas OM's desarrollaron las siguientes funciones:

DGPM – ejecutó las tareas de mapear los procesos de determinación de las Competencias permanentes de cada OM, establecer la Matriz de Competencias y generar las propuestas de TM de cada OM en coordinación con la DPMM.

DPMM - En la primera fase del PROPES, tuvo que establecer la TM, considerando el personal que trabaja de forma permanente o temporal, de todas las OM de la MB



utilizando los datos disponibles en los sistemas de gestión de RRHH y complementados con la información de las OM's.

Las informaciones/necesidades presentadas por las OM's fueron analizadas cuantitativas y cualitativamente, con el fin de garantizar el personal esencial para asegurar el cumplimiento de las tareas bajo la responsabilidad de las OM, debidamente justificadas por el comandante o director. En esta etapa, los comandantes/directores fueron alertados para realizar una crítica rigurosa, con el OBJ de evitar las tendencias naturales de maximizar el número de puestos y sus calificaciones.

Para la definición y aprobación de la TM de cada OM fue establecido un proceso de comparación de los datos disponibles con las informaciones remitidas por cada OM. Luego de ser establecida la TM, ella se mantuvo como fija durante todo el proceso de implantación del PROPES.

Basada en las informaciones obtenidas y definición de las TM, la DPMM tuvo que actualizar el sistema de planificación de RRHH, teniendo en cuenta la determinación de las necesidades, la captación y la distribución, además de establecer nuevos flujos de carrera para todo el personal militar de la MB.

DEnsM – Con los resultados del trabajo de la DGPM y DPMM, la DEnsM trabajó en dos etapas. La primera buscando ajustar el flujo de la formación y los cursos necesarios para capacitar al personal. En la segunda etapa creó un programa de capacitación con la denominación de "Programa de Calificación de Personal". Con el programa, la DEnsM buscó adaptar la realidad de los flujos de formación del personal, la TM y la nueva necesidad de capacitación del personal a la matriz de Competencias generada por la DGPM.

Además de todo lo expuesto, cabe mencionar que todo el proceso promovió cambios permanentes en la MB. Algunos de ellos fueron sentidos de manera inmediata, como:

1. la DPMM tuvo que desarrollar un proceso de cambio en todas las TM de las OM, de manera a garantizar un elevado grado de confiabilidad y eficiencia;
2. la DPMM, con el apoyo de la DEnsM, tuvo que estudiar y proponer la modernización del Sistema de Gerenciamiento de RRHH, con el propósito de proporcionar a la MB un sistema integrado para el apoyo de la gestión de RRHH;



3. El sistema de gerenciamiento de RRHH pasó a definir los nuevos destinos de los militares basado en la existencia de posiciones disponibles para ser ocupadas entre las distintas OM, teniendo en cuenta las Competencias requeridas para cada función;

4. la DEEnsM tuvo que actualizar el itinerario de formación e implantó un programa para capacitación del personal;

5. la DGPM identificó bajo nivel de capacitación, referente al conocimiento, habilidades y actitudes, relacionado con las brechas en el sistema de educación civil, capacitación técnica "tardía" y largo período sin actualización profesional, luego del ascenso del grado de cabo a sargento;

6. la DGPM creó un Grupo de Trabajo (GT) con el propósito de proponer nuevos modelos de formación, especialización y mejora, así como los respectivos cambios en la carrera del personal subalterno, basado en el estudio elaborado por la DEEnsM, con vistas a la inserción de nuevos cursos de carrera en el itinerario formativo del personal. En la actualidad, la DEEnsM está capacitando y coordinando las acciones de transposición didáctica del plan de estudio por OBJ hacia el plan de estudio por Competencias para el curso de especialización del personal subalterno, que participa del proceso de formación de los futuros submarinistas, que será desarrollado a continuación.

1.4 La situación actual de la GPC en la MB.

Como se mencionó anteriormente, la GPC es una metodología de gestión estratégica que busca asegurar que los OBJ de la organización puedan ser alcanzados a través del desarrollo del personal y la racionalización de los procesos productivos y gerenciales de RRHH. Además, ha demostrado que es una forma eficaz de definir los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para que la gente haga bien su trabajo. Igualmente, es considerada una herramienta que permite vincular las actividades de gestión de RRHH, con el OBJ de garantizar que una organización esté compuesta por personas competentes y que actúen eficazmente.

En la actual Política⁵ de la MB, la fuerza buscó establecer OBJ que son la guía para su planificación estratégica. Estos OBJ fueron formulados en un entorno donde existen

⁵ Documento que la MB promulga a cada 5 años y se denomina "Política Naval".



factores presentes que, al influir en su concepción, serán determinantes para lograr la coherencia con la realidad de la fuerza.

La Política de la MB tiene doce OE establecidos, que sirven de guía para la planificación de las Acciones Estratégicas (AE) de la institución, con el fin de permitir el alcance de su visión de futuro para el largo plazo. Entre los OE planteados, uno está relacionado a la GPC: "Perfeccionar la gestión de las personas". Con este OE la MB plantea gerenciar RRHH que sean dotados de las Competencias necesarias para cumplir su misión y lograr la visión del futuro de la fuerza.

Alineado con la Política, fue aprobado en el año 2017 el Plan Estratégico de la MB, que contiene una AE relacionada con la GPC: Perfeccionar la gestión de la capacitación del personal de la MB. El propósito de esta AE es desarrollar la GPC, teniendo en cuenta los aspectos relacionados a la capacitación, como el mapeo de las Competencias⁶ y desarrollo de los flujos de carrera con base en la capacitación por competencia.

En consonancia con la búsqueda permanente de la excelencia en la enseñanza, hace más de una década que la MB pasó a priorizar el aprendizaje y la formación de habilidades, adoptando el plan de estudios por Competencias. Además, el resultado de todo este trabajo fue el desarrollo de un conocimiento que la MB no lo tenía: el mapear las Competencias de las distintas OM's y la conclusión del Manual de Referencias de Competencias Profesionales (RC) de los Marineros y los Cabos con especialización.

En diciembre de 2018, la DEEnSM aprobó el Manual de Referencias de Competencias Profesionales⁷, cuyo propósito fue reunir y consolidar las RC del personal subalterno de todas las especialidades requeridas por la MB. Además, esta publicación busca

⁶ Mapeado de las Competencias: Proceso de identificación y recopilación de competencias necesarias para el ejercicio de un puesto o función, generando un RC que basará la construcción de planes de estudio que guiarán el proceso de enseñanza-aprendizaje en busca del logro de la cualificación deseada. Fuente: MB

⁷ Manual de Referencias de competencias Profesionales: Publicación de la MB que detalla las competencias profesionales de los oficiales y plazas de un cuerpo, rango, graduación y especialidad, que tiene definido el perfil profesional y están relacionados con las competencias profesionales, que están divididas en competencias técnicas y competencias de comportamentales, con detalles de sus respectivos indicadores. Fuente: MB



ser una referencia para la elaboración de los planes de estudio de los cursos de formación y especialización de todo el personal subalterno de la MB. El anexo "F" contiene esta publicación que refleja el trabajo desarrollado por la MB a lo largo de casi una década.

En la actualidad, en términos de capacitación, los cursos de formación de marineros y el curso de subespecialización de submarinos están siendo realizados teniendo en cuenta el modelo de capacitación por Competencias. En cuanto a los oficiales, se produjeron algunos cambios en la capacitación, como la creación de nuevos cursos avanzados, pero todavía no utilizan el modelo de enseñanza de Competencias en la base de su formación.

El gran diferencial de este proceso para la MB, al adoptar la enseñanza por competencia para el personal de la planta menor de la fuerza, es el paso dado en lo que se refiere a la relación entre teoría y práctica, ya que el plan de estudio deja de tener como punto de partida el contenido y comienza a basarse en las Competencias para definición del rendimiento esperado en el contexto de trabajo. Es a partir de las competencias que se establecen los contenidos del plan de estudio.

Pasado tres años desde la implementación de la capacitación por Competencias, este año (2019) la MB tendrá la tercera promoción de marineros egresados de las escuelas de formación bajo el nuevo modelo de capacitación, que evidencia el desarrollo del saber hacer. Asimismo, en el próximo año (2020), los Marineros egresados en el año 2017 bajo la capacitación por Competencias, serán sometidos al curso de especialización con el mismo modelo, basado en las RC. Todo este proceso de enseñanza-aprendizaje busca asociar la teoría con la práctica y desarrollar el aprendizaje que permita conectar aspectos cognitivos, psicomotores y afectivos, a fin de garantizar que, en el aprendizaje de habilidades, aparezcan como conocimiento, habilidades y actitudes previamente mapeados.

Por último, en el ámbito de la gestión de los RRHH, la MB sigue en la búsqueda permanente por conocer el nivel de competencia de sus militares por medio de un proceso de evaluación "post escolar". En base a los resultados obtenidos de esta evaluación, la DEEnsM sigue desarrollando estrategias para que estos militares alcancen el perfil deseado y puedan desempeñar sus funciones, superando los desafíos presentados, además de resolver los problemas y situaciones adversas.



1.5 Factores de fuerza en la implantación de la GPC en la MB.

La MB buscó alinearse con las políticas de desarrollo de los RRHH del Estado Brasileño, aunque no estuviera directamente sujeta a ellas. Igualmente, como parte de la estructura administrativa del Estado Brasileño, se aprovechó de la influencia de la administración pública, que impulsó la participación de los servidores públicos en eventos de capacitación. El proceso tuvo como finalidad fundamental mejorar la eficacia y eficiencia de los servicios prestados a la población. Este fue un elemento que influyó y facilitó a la iniciativa de la MB.

El principal factor de fuerza de la MB para la implantación de la GPC fue el PRO-SUB. Este programa estratégico, que impuso el involucramiento a nivel nacional, condujo al involucramiento del alto Mando Naval y fue el mecanismo impulsor de todo el proceso de cambio en la gestión estratégica de los RRHH de la institución. Además, con el desarrollo del proyecto estratégico de construcción y operación del SN-BR fue necesario cambiar la capacitación de los militares para vencer los nuevos retos tecnológicos que se presentaron para la institución. En este caso, otro elemento facilitador fue el conocimiento adquirido con la MNF, que sirvió como referencial para el inicio del proceso de implantación de la GPC.

Con el OBJ de tener personas capacitadas e incrementar conocimiento, fue necesario tener un equipo para pasar por un proceso de formación en GPC. A pesar de la gran oferta de cursos en distintas instituciones en el país, la MB eligió el programa de formación ofrecido por la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), que presentaba un modelo de gestión con conceptos que se presentaron adecuados a la MB. Además, se tomó en consideración que la ENAP es la escuela pública responsable por la promoción, elaboración y ejecución de acciones de formación en el ámbito del gobierno que está relacionada con la Política Nacional de Desarrollo del Personal, tal como se establece la normativa Nacional No. 5.707/2006. El conocimiento de la ENAP y la normativa existente fueron elementos facilitadores en el proceso de implantación de la GPC en la MB.

Otro importante factor de fuerza para la implantación de la GPC fue la aprobación de una política de enseñanza en el 2009. Este hecho fue la principal señal de la participación colaborativa del alto mando de la Organización, que se presentaba alineada con el desarrollo de los grandes proyectos estratégicos de la MB. Tener el alto mando comprometido con la GPC fue vital para la implementación del programa.



El conocimiento para definición de Competencias no se encuentra fácilmente en la literatura y además tuvo que ser personalizado, acorde las características de MB. A lo largo de diez años, la MB ha estado desarrollando esta experiencia utilizando diversas estrategias para adquirir y desarrollar este conocimiento. En este sentido, dos hechos fueron muy importantes durante la implantación de la GPC en la MB. La etapa de sensibilización, que tardó casi tres años y tuvo el propósito de justificar la validez de los esfuerzos y costos necesarios para su implantación. El otro fue la decisión de iniciar el proceso en el ComFSub, que tiene una cantidad menor de OM y cuenta con aproximadamente 3.500 militares, en contra los 78.000 de toda la MB. La decisión de iniciar en un sector menor de la MB fue un elemento facilitador durante el proceso de aprendizaje, que resultó en el desarrollo de un conocimiento que la MB no lo tenía: el mapeo de Competencias. Además, permitió que la MB percibiera la necesidad de tener un equipo multidisciplinario, con participación de profesionales de diversas áreas como: profesionales del área técnica, pedagogos y psicólogos con especialización en el área de gestión de personas y conocimiento en la estructuración de programas de formación.

Uno elemento de fuerza más fue la creación de un programa estratégico de gestión de RRHH, el PROPES, cuyo producto final fue tener "la persona adecuada, con una formación adecuada, en el lugar correcto". Asimismo, tener en la actual Política y en el Plan Estratégico de la MB uno OE y una AE relacionados con la GPC es la señal que el alto mando de la MB está comprometido con el PROPES, lo que impacta en la implantación de la GPC en toda la institución.

Por último, otro factor de fuerza para el proceso de implantación fue la aprobación del Manual de Referencias de Competencias Profesionales, que es el resultado del trabajo desarrollado a más de una década por la MB. La organización tuvo claro que cualquier metodología descrita en la literatura o adoptada de una institución determinada requeriría el análisis y adaptación para permitir su aplicación en la MB. Por lo tanto, aunque la capacitación por competencia o la difusión de buenas prácticas sea importante, la metodología del mapeo de las Competencias debe ser específica para su uso en la MB. En este sentido, Este Manual sirve de guía para la elaboración de los planes de estudio de los cursos de formación y especialización del personal subalterno de la MB en la actualidad.



1.6 Debilidades de la implantación de la GPC en la MB.

En las entrevistas realizadas a Personal en la División de Desarrollo de Competencias de la DEEnsM fue constatado que la principal debilidad para la implantación de la GPC fue la restricción presupuestaria para aumentar las facilidades que serían utilizadas en las actividades prácticas de los alumnos.

Por otro lado, según la entrevistada, la capacitación por Competencias sitúa al estudiante como el centro del proceso de enseñanza-aprendizaje, donde el comportamiento, a través de la práctica, asume un lugar prominente basado en las teorías estudiadas. La palabra clave es aprendizaje significativo, dar sentido a lo que se estudia, aprender eficazmente a hacer, movilizar recursos no sólo cognitivos, sino psicomotores y afectivos. Todos estos cambios en la metodología pedagógica resultaron en resistencia por gran parte de los profesores que hacen parte del Sistema de Enseñanza de la MB. Sin embargo, las resistencias fueron vencidas con el entrenamiento adecuado de todos aquellos involucrados en el proceso de capacitación por Competencias.



CAPÍTULO 2. LA GESTIÓN POR COMPETENCIA EN LA AN.

En este capítulo se propone conocer y comprender la evolución previa, las orientaciones y la situación actual de la GPC en la AN.

Para lograr el objetivo de este capítulo, se realizó un GdeE con tres fuentes calificadas que ocuparon cargos relativos a la iniciativa de implantación, cuando se planificó y desarrolló parcialmente la GPC en la AN. De igual manera, se realizó entrevistas con tres expertos que están involucrados con el desarrollo del Capital Humano en la AN, con el propósito de tener una aproximación a la consideración de la situación actual del proceso de implantación.

Todos los datos recolectados en las entrevistas con los expertos están detallados en los documentos de análisis de las entrevistas, que están en los anexos B, C, D y E. Asimismo, se tuvo en consideración los documentos previos/actuales existentes respecto al tema.

Con el GdeE, entrevistas y análisis documental se buscó obtener los resultados integrados a partir del análisis y triangulación que fundamentaron los resultados, permitiendo diferenciar los aspectos a tomar en consideración para el desarrollo de la GPC en la AN.

2.1 La evolución previa de la GPC en la AN.

En el año 2002, la AN empezó con los estudios que condujeron a los cambios del reglamento para ascenso del personal subalterno y que fueron aprobados por el Mando Naval. Este proceso permitió que dentro de los cursos de perfeccionamiento planificados fuera posible capacitar a los futuros clases y suboficiales en los conceptos esenciales de liderazgo, además de permitir que se midiera sus habilidades básicas, las Competencias.

En esta fase inicial estuvieron involucrados la Escuela de Especialidades (ESESP) y la Dirección General de Personal Naval (DIPER). ESESP propuso los cambios al Cursos de Perfeccionamiento para el Ascenso a Cabo de Segunda Clase (CPACS) y para Ascenso a Suboficial de Segunda Clase (CPASOS) y DIPER completó el proceso de análisis y lo elevó para su promulgación.



En el año 2003 la AN dictó el primer módulo de liderazgo. Con los cambios aprobados por Decreto, este módulo pasó a figurar como prerrequisito para los módulos técnico-teóricos del curso de pasaje de grado. En definitiva, el personal debería aprobar el módulo de liderazgo para iniciar el módulo Técnico-Profesional y dar el posterior examen para ascenso.

A medida que las actividades curriculares comenzaron a progresar con los módulos de liderazgo, el equipo de implantación comenzó a obtener una retroalimentación que condujo a la incorporación del desarrollo de las Competencias requeridas para capacitación en liderazgo. Las Competencias surgieron como herramienta que permitiera definir lo que debería ser un líder para la AN. Esta fue la primera vez que el concepto de GPC fue utilizado dentro de la AN.

Es relevante mencionar que, previo al concepto de GPC, la AN tuvo un proceso de gestión de las Competencias necesarias a la capacitación del personal. La comprobación de este hecho es que en las guías de las asignaturas está descrito que "al finalizar el módulo el alumno deberá ser capaz de...". Esta característica, que está presente desde hace muchos años, figura como un elemento facilitador del proceso de implantación de la GPC y, por lo tanto, su aplicabilidad, en la medida en que se completen las guías de todas las asignaturas y se identifiquen las Competencias comunes a varias de ellas.

En definitiva, la implantación de la GPC en la AN empezó con el tema de capacitación y todo el proceso surgió como resultado de la evolución y el aprendizaje del grupo de instructores, a partir de la implantación del curso de liderazgo en la AN. En este sentido, la GPC figuró como una herramienta que permitió definir las Competencias del líder que la Armada necesitaba y permitir medirlas. Esta iniciativa condujo a la percepción de la complejidad del tema, que llevó a un cambio de paradigma: lo de definir, desarrollar y medir las Competencias necesarias al perfil de los futuros líderes que la AN necesitaba.

En términos de tener en cuenta un modelo externo de GPC como referencia, la AN buscó informaciones respecto a la iniciativa de implantación en otras instituciones militares, pero no logró encontrar un modelo concreto. Lo que se buscó fue estudiar conceptos de especialistas y adaptarlos a las necesidades de la AN. Otras iniciativas fueron la búsqueda de herramientas de evaluación psicológicas aplicables al ámbito militar, como una publicación del Ejército Argentino y experiencias del ejército de Chile.



Asimismo, lo que se tuvo conocimiento fue que la Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland (ANCAP) estaba tratando el tema de capacitación por competencia, como el ejemplo de la capacitación del personal que iba a trabajar en las estaciones de servicio de la empresa. En este modelo, la persona debería demostrar que adquirió los conocimientos, por medio de habilidades, que eran medidas en la estación de servicio abocada para este propósito, el entrenamiento.

Sin tener una referencia, la AN tuvo que crear su propio modelo. El principal logro de la implantación fue cuando la AN saca una norma con 17 Competencias mapeadas y un diccionario de Competencias Técnicas, Emocionales y de Gestión integradas, en el año 2007. Este documento si bien sirvió de base para la evaluación de las Competencias en liderazgo, bajo los conceptos de Competencias, no se siguió aplicando posteriormente.

Durante el 2010, fueron considerados dichos modelos en base a competencia y otros relacionados, como los empleados a nivel de la educación marítima (OMI), en el marco de la revisión del Sistema Integral de Enseñanza Naval (SIEN) que finalizó en 2012. Esta fue una nueva iniciativa de reformulación del proceso en el marco de la revisión del SIEN. Esta revisión fue el reflejo de la percepción por la institución de la complejidad del tema, que condujo a un cambio de paradigma total, como el reto de definir, desarrollar y medir las Competencias necesarias para los distintos cargos desarrollados por el personal de la AN.

El proceso de implantación no tuvo como referencias normativas a nivel de gobierno que tratara de la implantación de la GPC en el sector público de Uruguay. Además, a nivel de formación fuera del ámbito AN, no se tuvo conocimiento de otra organización que manejara normativas respecto al tema GPC. En el ámbito interno, el Reglamento de Evaluación de Desempeño y Calificación para el Ascenso del Personal Subalterno fue aprobado por medio del Decreto del P.E. N° 158/003, de fecha 29 de abril de 2003. Esta normativa estaba relacionada a la implantación del módulo de liderazgo y cuyos resultados alcanzaron dos niveles: el COMAR, que definía los objetivos en el Plan General de la AN y DIPER, que trataba de traducir los Objetivos del Plan General en tareas y directivas para el tema de Liderazgo y GPC.

En lo relacionado a la evolución previa de la GPC el alto Mando Naval no estuvo directamente comprometido con la iniciativa. Sin embargo, aprobó lo que proponía DIPER a partir de las sugerencias del equipo que estaba trabajando en el tema. Para los



entrevistados en el anexo B, las demandas de cambios en el proceso de capacitación en liderazgo y consecuente implantación de la GPC en la AN debería (según sus propias palabras) "venir de arriba" y eso no ocurrió.

Considerando la implantación previa del módulo de Liderazgo, y por ende la GPC, la ESESP fue la única organización donde se logró implantar los conceptos de Competencias. Cabe recordar que todo el proceso vino como resultado de los cambios en el Reglamento de Evaluación de Desempeño y Calificación para el Ascenso del Personal Subalterno. Los cambios generan resistencias en instituciones tradicionales, como son las Armadas. Como consecuencia, según las fuentes consultadas, se identificó un bajo nivel de participación colaborativa por parte de los comandantes de las unidades de la AN. Sin embargo, los entrevistados describieron los siguientes resultados positivos de todo el proceso de implantación de la GPC en la AN:

- El desarrollo de la GPC es el proyecto actualización de RRHH que más tiempo duró en la AN;
- La implantación en la ESESP fue exitosa. La percepción es que si hubiera hecho en otra OM no lograrían el éxito alcanzado en términos de implantación del módulo capacitación en liderazgo, con las herramientas de la GPC;
- La capacidad de retroalimentación del proceso y la velocidad con que planteaban los cambios fueron factores importantes para permitir que la capacitación de liderazgo tenga sido ejecutada bajo la óptica de la GPC;
- La oportunidad que la organización tuvo para recibir lo que un equipo multidisciplinario tuvo para aportar a la AN, en términos de cambios de administración de RRHH;
- La importancia de tener psicólogos en el equipo de implantación de la GPC que, además de tener la formación en psicología laboral, deben conocer la actividad militar, principalmente aquellos con conocimiento en la toma de decisiones bajo presión, que suele ser común en el ámbito militar;
- Los cambios en el SIEN llevaron a una mejora en la formación del personal en el área de RRHH; y,
- Hay "semillas" plantadas en distintas partes de la organización, que permitirán el desarrollo de la GPC cuando haya un elemento catalizador del proceso.

Por último, en el anexo B se identificó los siguientes aspectos que pueden ser considerados como oportunidades para mejorar el proceso de implantación de la GPC en la AN:



- La institución puede cosechar mejores frutos de la GPC si buscar una mejor comprensión del potencial de la herramienta para el manejo de los RRHH a nivel estratégico;
- Para lograr éxito, un cambio del proceso de gestión de RRHH debe empezar por arriba. Es decir que debe haber el comprometimiento del alto Mando Naval;
- Toda la AN deberá involucrarse con el tema para que sea plenamente exitoso. Sin el comprometimiento de todos en el proceso, el pleno éxito se vuelve más difícil. Esto está relacionado con la conciencia de que el cumplimiento de la misión de la AN está directamente relacionada al capital humano;
- Buscar que el Mando Naval y toda la institución visualice que el actual modelo de planeamiento del potencial humano de la AN tiene que cambiar hacia un sistema integrado de capacitación y gerenciamiento de estos RRHH;
- Mejorar la comunicación, trabajando de forma planificada y coordinada, de manera transversal a nivel organizacional, universalizando así el uso de la herramienta y optimizando los resultados;
- Capacitar y formar un equipo multidisciplinario para trabajar con el tema de GPC en la AN, de manera a tener gente con conocimiento suficiente para el desarrollo de un cambio con la magnitud que requiere la GPC;
- Planear el proceso de cambio, de una forma sistémica que conduzca al involucramiento de toda la institución; y
- Como último punto, es relevante incluir el tema en una normativa que regule la implementación de la GPC en la AN.

2.2 La Situación actual de la GPC en la AN.

Para realizar el análisis de la situación actual, se tuvo en cuenta dos entrevistas realizadas con dos expertos que están directamente involucrados con el proceso de implantación de la GPC. Los análisis de las entrevistas están en los anexos C y D.

En la actualidad, el proceso GPC sigue direccionado a los módulos de liderazgo para el personal superior y subalterno de la AN, tomando en consideración la experiencia anterior. Este enlace con la experiencia del pasado revela la lentitud del proceso actual, que es consecuencia de la dificultad de establecer una política que permita a las personas continuar con iniciativas anteriores. Asimismo, la lentitud es reflejo de no haber logrado escribir lo suficiente respecto al tema y no haber logrado generar una masa



crítica de mandos intermedios que interactúen con el Mando naval en cuanto a la necesidad de introducir la GPC en la institución con más intensidad.

Según una de las fuentes consultadas, un avance importante para la implantación de la GPC en la actualidad fue alcanzar a definir las Competencias que se requiere de un Guardiamarina. Este hecho está permitiendo un progreso en términos de formación del personal de la plana mayor. Sin embargo, lo que se identifica es que las iniciativas son independientes, sin seguir una política general que esté inclinada a definir las Competencias para cada grado y cada puesto. De hecho, no se tuvo acceso al documento con estas definiciones, de forma que se pueda utilizar transversalmente en todo el SIEN.

Otro avance actual fue la promulgación de la Política de Capital Humano para la AN. Luego que fue promulgada la nueva Política, la oficina de Gestión de Recursos Humano empezó un proceso de revisión de las Competencias con el OBJ de incluir las habilidades asociadas a cada competencia.

Por otro lado, en la actualidad, DIPER viene buscando asentar las bases para que, en un período de cinco años, todos los perfiles de los puestos estén definidos en función de las Competencias. Para llevar a cabo esta iniciativa, está en curso la actualización de toda la documentación vigente, que tiene como propósito promulgar nuevas normativas mediante Orden General del COMAR, para que sea aplicable a todos los grandes Mandos de la AN. Lo que se espera es que los planes de estudios de los Centros de Enseñanza y capacitación de la AN estén basados en las Competencias mapeadas. Al respecto, cabe la misma observación anterior, en cuanto que no se tuvo acceso a este documento.

Se remarca que todavía no está en marcha un proceso completo de formación por competencia en la AN, donde los planes de estudio para formación/capacitación del personal superior y subalterno deberían estar estructurados por Competencias. Igualmente, no hay iniciativas direccionadas a buscar ejemplos de organizaciones militares o civiles que gestionan sus RRHH bajo los conceptos de GPC.

En términos de motivación para la implantación de la GPC, la capacitación en liderazgo sigue como el principal objeto, a medida en que la GPC figura como una herramienta que permite definir las Competencias y posibilita medirlas durante el proceso de capacitación.



Hoy no se identifica una participación colaborativa de toda la organización. Este hecho no está relacionado con la falta de un espíritu colaborativo, sino con la falta de conocimiento respecto al tema. También, se identifica una baja capacidad de la institución en transmitir las ventajas de la enseñanza por Competencias a aquellas personas que están estrechamente vinculadas a la capacitación de los RRHH.

Lo que hay de participación de otras OM, en términos de GPC, está vinculado con las tareas previstas en el Plan Director de Personal 2019, promulgado por DIPER. Para ejemplificar se puede mencionar aquellas que están relacionadas al "Eje Educación", como la Implementación del Centro de Adiestramiento en Liderazgo de la AN (CELAN) y al "Eje Empleo", como la puesta en servicio del Sistema de Gestión de Personal (SIGEP). De la misma manera, hay otras tareas previstas en el Plan Director de Personal, como las tareas 16.1.6, 16.1.20 y 18.5.3, que involucran el Estado Mayor de DIPER (EMPEN), la oficina de Recursos Humanos de DIPER (RECUR), la Escuela Naval (ESNAL), la Escuela de Guerra Naval (ESGUE), la Escuela de Especialidades (ESESP) y el Centro de Instrucción de la AN (CIARM). La participación de estas OM está relacionada con las tareas para la gestión del capital humano impuestas en el Plan Director de Personal 2019, no figurando una iniciativa en términos de implantar un proceso de GPC en sus actividades de capacitación. Por otro lado, hay la intención de implantar los conceptos de GPC en los cursos de formación.

Como fortalezas del actual proceso de implantación de la GPC se identificó los siguientes aspectos durante el proceso de recolección de datos:

- hay mucha gente que está convencida que la GPC es importante para la institución;
- hay un gran compromiso de las personas que están involucradas con el tema de la GPC en la AN; y
- parte de la institución entiende que la GPC es una herramienta importante para mejorar el proceso de gestión de RRHH;

Como debilidades del proceso actual se identificó los siguientes temas, que fueron resaltados por los entrevistados:

- falta de capacitación formal de las personas involucradas en el tema de la GPC, que en su mayoría son autodidactas;
- dificultad de la institución establecer una política que permita trascender a la voluntad de las personas;



- baja capacidad de la institución en sensibilizar a las personas, que están estrechamente vinculadas a la enseñanza, en el tema de la GPC;
- falta de documentación y planeamiento estratégico que permita sensibilizar el alto Mando Naval en el tema de la GPC;

la falta de masa crítica de personal que permita la organización llevar adelante un proyecto con la envergadura que requiere la GPC. Asimismo, como oportunidades de mejorar el proceso se identificó la necesidad de buscar que el alto Mando Naval y toda la institución entienda que el modelo de gestión de la capacitación del potencial humano en separado de la administración de los RRHH tiene que cambiar hacia un sistema integrado de gerenciamiento de RRHH, teniendo en cuenta la GPC como herramienta de apoyo para todo el proceso. También es importante mencionar que toda la institución debe tener claro que el cumplimiento de su misión está directamente relacionada al capital humano. Otro punto relevante es la necesidad de tener gente capacitada para trabajar con el tema de GPC en la AN, de manera a permitir la formación de un equipo multidisciplinario con conocimiento suficiente para proporcionar el desarrollo de un tema desafiante y ambicioso, como la GPC.

Por último, en RECUR hay un proceso de implantación de un Sistema de Gestión del Capital Humano (SIGEP) en marcha. El sistema está pensado como una herramienta para la administración de los RRHH de la institución y no se visualiza ninguna potencialidad para aprovechar las Competencias, lo que no quita la posibilidad de introducir las en el sistema como el propósito de asesorar en la implantación de la GPC. Es importante tener en cuenta la integración de la capacitación con la gestión administrativa de los RRHH de la AN.



CAPÍTULO 3. EL DESARROLLO DE LA GPC EN LA AN.

En este capítulo se planteó distinguir los aspectos para tener en cuenta para el desarrollo de la GPC en la AN.

La figura 5 presenta un resumen del análisis y triangulación que fueron realizados en este capítulo.

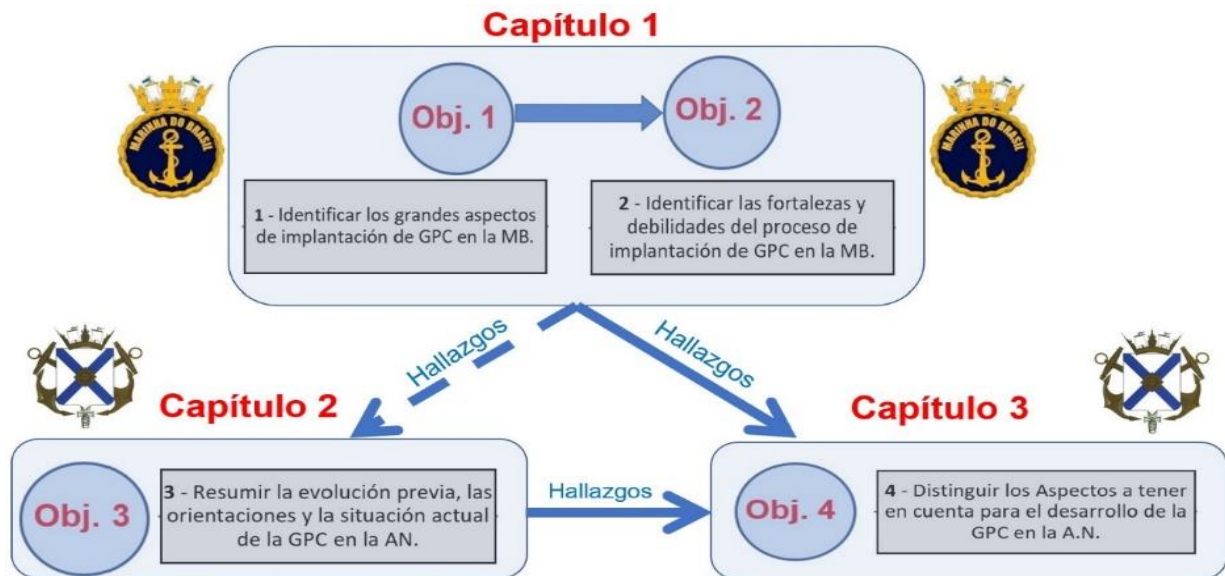


Figura 5: resumen del análisis y triangulación.

Para lograr el objetivo propuesto en este capítulo, se tomó en consideración los grandes aspectos de implantación de la GPC en la MB investigados en el capítulo uno, donde se logró identificar como se planificó e implementó dicho modelo, los grandes aspectos motivacionales, las fortalezas y las debilidades del proceso de implantación.

Los hallazgos del capítulo uno, fueron usados como principios orientadores para la investigación realizada en el capítulo dos, con los siguientes aspectos que fueron tomados en cuenta y que merecen ser destacados:

- el resumen del proceso de implantación y de la evolución previa de la GPC en la AN;
- la participación de la organización ante la iniciativa de implantar la GPC;
- la descripción de la secuencia del proceso de implantación, con enfoque en las OM estuvieron involucradas;
- la opinión de expertos sobre la aplicabilidad de implantar la GPC en la AN;



- la existencia de normativas externa o interna a la fuerza que orientaron el proceso;
- las motivaciones internas o externas a la fuerza;
- las fortalezas, debilidades y la participación del alto mando de la AN en el proceso de implantación de la GPC; y
- los conocimientos y lecciones aprendidas con la iniciativa.

El análisis realizado condujo al proceso de integración y discusión de los hallazgos, orientado a fundamentar las direcciones que contribuirán al futuro desarrollo de la GPC en la AN.

3.1 Aspectos a considerar para el futuro desarrollo de la GPC en la AN.

Con los resultados obtenidos en los capítulos uno y dos, se realizó el análisis conformando una triangulación de los hallazgos. Luego del análisis realizado, se identificó los doce aspectos a tomar para el futuro desarrollo de la GPC en la AN:

1. La Motivación para implantar la GPC;
2. El Modelo externo;
3. La GPC en la Política de la Institución;
4. La participación del alto Mando Naval;
5. La capacitación de equipo en GPC;
6. El Proceso de Sensibilización;
7. El mapeo de las Competencias;
8. La formación de un equipo multidisciplinario;
9. La creación de un programa estratégico de gestión de RRHH;
10. El desarrollo de documentación adecuada;
11. El planeamiento presupuestal;
12. La Resistencia a los cambios.

Como forma de fundamentar las direcciones que apuntarán a contribuir al eventual desarrollo de modelo de GPC en la AN, los doce aspectos mencionados anteriormente están analizados a continuación.



1	Título: Motivación para implantar la GPC.
Descripción: La motivación para la implantación de la GPC puede ser interna o externa a la institución. Las motivaciones pueden surgir de procesos de evolución del entorno a que pertenece la institución o por impulsos generados por otros factores, como la adquisición de nuevos medios.	
Comentarios: La MB tuvo dos importantes motivaciones: la primera fue la normativa nacional de desarrollo de RRHH, cuyas directrices sirvieron como referencia para la construcción de trabajos relacionados con la implementación de la GPC. La otra motivación fue el PRO-SUB. La AN tuvo como motivación la capacitación en liderazgo del personal subalterno. La GPC surgió como herramienta que permitiera definir lo que debería ser un líder para la AN. Durante todo el proceso de investigación se identificó que las iniciativas del pasado plantaron semillas en distintas partes de la organización. También se identificó que hay un gran compromiso de las personas que están involucradas con el tema de la GPC en la AN.	



2	Título: Modelo externo.
Descripción: La GPC conduce la institución a un cambio de paradigma: lo de definir, desarrollar y medir las Competencias necesarias al perfil de los distintos puestos y cargos. Tener un modelo externo a la institución figura como un elemento facilitador al proceso de implantación de la GPC.	
Comentarios: La iniciativa de implantación de la GPC impone cambios desafiantes, como el desarrollo de documentación, mapeo de las Competencias, la capacitación y la gestión de RRHH. La MB buscó en la MNF el modelo de GPC antes de iniciar el proceso de implantación. Expertos de la MB participaron de un intercambio en el sector del personal con la MNF, que permitió entender en tema de la GPC en la MNF y tener un referencial para la implantación en la MB. De igual manera, la MB eligió el programa de formación de la ENAP, cuyo modelo de gestión tenía conceptos que se presentaron adecuados a la MB. Durante la investigación, se identificó que la AN buscó un modelo externo de GPC como referencia, pero no logró encontrarlo de manera concreta. Es relevante mencionar los cambios que fueron propuestos por la OMI en el código de formación STCW, en términos de formación del personal marítimo. La solución fue estudiar conceptos teóricos de expertos en el tema y adaptarlos a las necesidades de la AN. Este camino fue más complejo y demorado, a medida que la institución tuvo que crear su propio modelo, sin un referencial adecuado a las necesidades de la AN.	



3	Título: La GPC en la Política de la Institución.
Descripción: Los cambios impuestos a la gestión estratégica de RRHH de una institución indican la necesidad de tener en la Política de la institución OE específicos para el proceso de implantación, a fin de alcanzar las condiciones ideales para el desarrollo de la GPC.	
Comentarios: La MB logró establecer la GPC como una herramienta para la gestión estratégica de sus RRHH, cuando introdujo OE en su política, que permitió promover las condiciones esenciales para el desarrollo continuo y permanente de la capacitación y manejo de sus RRHH por Competencias. La AN ha avanzado a en términos de definición de competencias. Sin embargo, no logró concebir la GPC de manera integral. Los avances fueron aislados y no se planteó la GPC como una política de gestión estratégico de RRHH para la Armada.	



4	Título: Participación del alto Mando Naval.
Descripción: La participación del alto Mando Naval está directamente relacionada con el establecimiento de una política estratégica de RRHH, donde la GPC figura como una herramienta indispensable para la gestión del más importante recurso de la institución, el capital humano.	
Comentarios: La implantación de la GPC en la MB inició con la participación colaborativa del alto mando de la organización. Ellos tuvieron la visión que la GPC conduciría la institución al desarrollo del capital humano necesario para llevar a cabo los grandes proyectos estratégicos de la MB. Entre ellos están los programas de construcción y modernización de medios operativos. Tener el alto mando comprometido con la iniciativa fue vital para la implementación de la GPC en la MB. En la AN, según manifestaron las fuentes consultadas, el Mando Naval no estuvo directamente comprometido con la iniciativa. Durante el desarrollo del TIP, la investigación apuntó a la percepción de que la iniciativa de implantación debería venir de arriba y eso no ocurrió. Asimismo, para que sea exitoso, el proceso de cambio de gestión de RRHH debe empezar por arriba, con el comprometimiento del alto Mando Naval. Igualmente, se identificó que el alto Mando Naval tuvo una predisposición en apoyar iniciativas como esta, desde que estuviera bien planeada y documentada. Todo esto requiere gente adecuadamente capacitada para generar los documentos eficaces al desarrollo del tema en la institución, que contribuirán al involucramiento del alto Mando Naval.	



5	Título: Capacitación de equipo en GPC.
Descripción: La complejidad de la GPC impone a la institución la necesidad de tener un equipo multidisciplinario, con participación de profesionales de diversas áreas, con especialización en gestión de personas y conocimiento en la estructuración de programas de formación.	
Comentarios: La MB inició el proceso de implantación de la GPC con la selección de un equipo multidisciplinario, con profesionales del área técnica, pedagogos y psicólogos laboral, con conocimiento de la actividad militar. El equipo pasó por un proceso de capacitación en GPC, que tomó en consideración un modelo adecuado a la MB. En la AN, durante la investigación, se identificó la necesidad de capacitación formal de las personas involucradas en el tema de la GPC. Esta inconsistencia del proceso contribuyó a la lentitud en la implantación de la GPC, por no haber logrado escribir las normativas respecto al tema, como efecto de la falta de gente calificada en el tema. Asimismo, no permitió generar la masa crítica de personas que permitiera convencer al alto Mando Naval de la necesidad de introducir la GPC en la institución con más intensidad. Todos estos hechos contribuyeron para dificultar la institución llevar adelante un proyecto con la envergadura que requiere la GPC. La capacitación de los RRHH, que ya están en el tema de la GPC, posibilitará generar la masa crítica adecuada para comprender la GPC como herramienta estratégica de manejo de sus RRHH y los beneficios de volcarse a ella, con una transición más sencilla.	



6	Título: Proceso de Sensibilización.
Descripción: El proceso de sensibilización de la institución tiene el propósito de justificar la validez de los esfuerzos y de los costos necesarios para implantación de la GPC.	
Comentarios: En la MB, la etapa de sensibilización fue muy importante para el éxito de la iniciativa. Tuvo una duración de tres años y consistió en difundir el concepto de GPC y su importancia para el público interno, desde los niveles jerárquicos más altos, hasta los más bajos. Esta etapa tuvo mucha utilidad para la concientización de los cambios que la organización tenía que enfrentar. Igualmente, es relevante mencionar que, durante el proceso de Sensibilización, la MB estuvo trabajando para incluir en su Política los OE direccionados a la implantación de la GPC en la institución. En la AN, durante la investigación, se percibió una escasa capacidad de la institución en sensibilizar a las personas, principalmente aquellas que están estrechamente vinculadas a la enseñanza, en el tema de la GPC. Asimismo, durante el proceso de investigación se identificó carencias de personal con capacitación adecuada en GPC, la falta de una política que institucionalice la iniciativa de implantación de la GPC y la inexistencia de un planeamiento estratégico a largo plazo. Estas carencias institucionales dificultan la ejecución de una relevante etapa, la sensibilización, para justificar los costos y los esfuerzos necesarios a la implantación de la GPC.	



7	Título: Mapeo de las Competencias.
Descripción: La construcción de las Competencias está relacionada con el proceso de definir su concepto, así como sus indicadores (lo que se puede medir) para permitir la medición de la eficiencia del proceso de capacitación. El enfoque debe ser desarrollar las Competencias requeridas para los distintos cargos y funciones de la institución.	
Comentarios: La MB decidió implantar la GPC en un sector menor de la MB, lo que resultó en un elemento facilitador para el proceso de aprendizaje del mapeo de Competencias. Durante el proceso fue utilizado la técnica conocida como metodología de inventario comportamental, cuyo proceso finalizó con la identificación de las necesidades de formación para los militares que ocuparían los distintos cargos. Asimismo, tuvo como consecuencia, permitir subsidiar los procesos de selección, asignación, incorporación, capacitación y desarrollo de personal, con el propósito de poner la persona cierta en el lugar correcto. Es decir, permitió a la institución el manejo de los RRHH como un sistema integral. La AN tuvo importantes avances en términos de Mapeo de Competencias, como la aprobación de una norma con 17 Competencias mapeadas y un diccionario de Competencias Técnicas, Emocionales y de Gestión integradas, en el año 2007. Otro logro fue la definición de las Competencias que se requiere de un Guardiamarina. La experiencia de implantar la capacitación por Competencias en la ESESP fue un factor de fuerza para el proceso de aprendizaje de Mapeo de Competencias. Se identifica que la institución tiene el conocimiento requerido, pero hace falta generar una masa crítica de personas con este tipo de conocimiento.	



8	Título: Equipo multidisciplinario.
Descripción: Los desafíos que la implantación de la GPC impone a la institución le exige tener un equipo con formación en distintas áreas laborales.	
Comentarios: El inicio del trabajo de implantación de GPC en la MB se caracterizó por la selección de un equipo multidisciplinar, con profesionales del área técnica, pedagogos y psicólogos con especialización en el área de gestión de personas y conocimiento en la estructuración de programas de formación. La AN también identificó la necesidad de tener un equipo multidisciplinario formado y capacitado en el tema de la GPC. Igualmente, se identifica la importancia de tener psicólogos en el equipo de implantación de la GPC que, además de tener la formación en psicología laboral, deben conocer la actividad militar, principalmente aquellos con conocimiento en la toma de decisiones bajo presión, que suele ser común en el ámbito militar. Para los expertos entrevistados, el propósito es tener gente con conocimiento suficiente para el desarrollo de los cambios con la magnitud que requiere la GPC.	



9	Título: Programa estratégico de gestión de RRHH.
Descripción: La GPC impone cambios en la gestión de RRHH de la institución que demandan la creación de un programa estratégico alineado con la misión y la visión de futuro de la institución.	
Comentarios: La MB creó un programa estratégico de gestión de RRHH, el PROPES, cuyo propósito era tener "la persona adecuada, con una formación adecuada, en el lugar correcto". Este programa está reflejado en la actual Política y en el Plan Estratégico de la institución, por medio de OE y AE relacionados con la GPC. El efecto del PROPES fue la implantación de la GPC en toda la MB. En la actualidad, la MB sigue con AE relacionadas con la GPC, como perfeccionar la gestión de los RRHH de la institución, teniendo en cuenta los aspectos relacionados a la capacitación, mapeo de Competencias y desarrollo de los flujos de carrera de todo el personal, con base en la capacitación por Competencia. En términos de AN, hace varios años se publicó el MT-49 y más recientemente la institución promulgó su Política de Capital Humano. Sin embargo, no se identificó el desarrollo de la GPC con una visión estratégica de la institución. La capacitación en liderazgo sigue como la principal motivación. La GPC figura como una herramienta que permite definir Competencias y posibilita medirlas durante el proceso de capacitación. En la investigación, no se identificó una visión sistémica del proceso de capacitación y gestión de los RRHH de la institución.	



10	Título: Desarrollo de documentación adecuada.
Descripción: La GPC es un tema desafiante y ambicioso para cualquier institución que pretende implantarla. El desarrollo de Manuales y Normativas es muy importante para el proceso de sensibilización e implantación.	
Comentarios: Para la MB la aprobación del Manual de Referencias de Competencias Profesionales fue un factor de fuerza para el proceso de implantación de la GPC. Documentar todo el proceso y tener las Competencias definidas para la capacitación de todo el personal subalterno fue el resultado del trabajo desarrollado a más de una década. La documentación permitió a la institución tener claro la metodología adecuada a las necesidades de la institución, la difusión de buenas prácticas volcadas a la GPC y la metodología del mapeo de las Competencias. De esta manera, toda la documentación generada sirvió para estandarizar la elaboración de los planes de estudio de los cursos de formación y especialización de la MB en la actualidad. La AN viene buscando asentar las bases para tener todos los perfiles de los puestos con las Competencias mapeadas. Para llevar adelante esta tarea es importante actualizar la documentación existente. Asimismo, se identificó la importancia de promulgar normativas, mediante Orden General del COMAR, para que sea aplicable a toda la institución. Igualmente, la iniciativa de establecer la documentación adecuada a la institución permitirá que los planes de estudios de los Centros de Enseñanza y capacitación de la AN sean establecidos en las Competencias mapeadas.	



11	Título: Planeamiento presupuestal.
Descripción: La GPC provoca cambios estratégicos en la gestión de los RRHH. Para sostener estos cambios, un minucioso planeamiento presupuestal de largo plazo es importante para llevar a cabo un programa estratégico como la GPC.	
Comentarios: Durante el desarrollo de la investigación, se identificó que la MB tuvo una debilidad importante, que fue la restricción presupuestaria para aumentar las facilidades a utilizar en las actividades prácticas de los alumnos. Ajustes no planeamiento de implantación fueron necesarios para llevar a cabo la capacitación por Competencias, que posiciona el estudiante en el centro del proceso de enseñanza-aprendizaje, donde la práctica asume un lugar prominente en la capacitación de los RRHH. No se identificó un planeamiento presupuestal específico para el desarrollo de la GPC en la AN. Las actividades de capacitación del equipo multidisciplinario, sensibilización, mapeo de Competencias, desarrollo de documentación, capacitación de los RRHH y un sistema de gerenciamiento de RRHH integrado requiere un planeamiento presupuestal específico y con aplicación a largo plazo.	



12	Título: Resistencia a los cambios.
Descripción: La implantación de la GPC impone a la institución un rediseño del sistema de RRHH, con una propuesta de valorar a las personas, transformaciones en los patrones de movilidad profesional, acceso a condiciones de desarrollo y reconocimiento profesional. Todo esto conduce a una resistencia natural a los cambios en la gestión de RRHH por parte de la institución.	
Comentarios: Para la MB todos los cambios provocados en la gestión de los RRHH condujeron a alinear el rendimiento humano con los OE de la organización. El proceso involucró cambios en la capacitación y gestión de RRHH. Sin embargo, todos estos cambios en la metodología pedagógica resultaron en resistencia por grande parte de los profesores que hacen parte del Sistema de Enseñanza de la MB. Las resistencias fueron vencidas con el entrenamiento adecuado de todos aquellos involucrados en el proceso de capacitación por Competencias. En la AN se identificó la relevancia de la capacitación de los RRHH que ya están en el tema de la GPC, para que dirija mejor sus esfuerzos y logre capacitar a todos los docentes. Igualmente, se identifica que esto va a permitir generar la masa crítica adecuada para comprender los beneficios de la GPC y vencer la barrera de la resistencia a los cambios, que la iniciativa impone a la institución. Además, permitirá a la organización llevar adelante un proyecto con la envergadura que requiere la GPC.	



CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES.

La GPC es un tema contemporáneo y se propone a mejorar los procesos productivos de una institución pública o privada, sean ellos bienes o servicios, por medios de inversión en formación y capacitación de los RRHH. La GPC apunta a alinear el desempeño humano con el de la organización, al definir las Competencias y perfiles profesionales que una organización necesita para cumplir sus OE. Todo este proceso permite dimensionar y asignar los profesionales para cada función correspondiente. En definitiva, la GPC es una herramienta de gestión que posibilita incrementar el rendimiento de las organizaciones.

La investigación desarrollada para este TIP tuvo énfasis en la materia de capacitación. Sin embargo, la GPC, tal cual se definió en el Capítulo 1, se orienta al proceso de gestión de RRHH de forma sistémica e integrada, con la capacitación y la gestión de los RRHH caminando juntas en búsqueda para tener la persona capacitada para desarrollar el cargo/función que la institución requiere. Es decir, tener "la persona adecuada, con una formación adecuada, en el lugar correcto".

En la MB la GPC sigue en curso. Desde el inicio del proceso de implantación hasta la actualidad, pasaron once años. Distintas fueron las motivaciones que condujeron a la implantación de la GPC en la MB, como los cambios en la política de gestión de RRHH del Estado y el apoyo externo blindado por la MNF. En este sentido, el PROSUB merece destaque, pues trajo nuevos paradigmas que exigieron del sector de personal acelerar la creación de un modelo de gestión de RRHH adecuado para la MB. Asimismo, es relevante mencionar la importancia de tener la GPC definida en la Política de la Institución y la creación del PROPES, como programa estratégico de RRHH que tiene el propósito de integrar la formación/capacitación con la gestión de los RRHH. En el próximo año la MB estará cerrando un ciclo de formación por Competencias con la primera promoción de personal que ingresó el 2017 en la fuerza. Ellos están siendo sometidos al proceso de aprendizaje que busca el desarrollo de conocimiento, habilidades y actitudes, previamente mapeadas, durante el proceso de implantación de la GPC.

En este TIP no se incluyeron recomendaciones, las cuales quedan a nivel de los actores involucrados con la GPC en la AN, así como eventuales interesados en el tema. Lo que se buscó fue fundamentar orientaciones pertinentes a la AN, que contribuyan al futuro desarrollo de un modelo de GPC en la AN. De esta manera, tomando en consideración el análisis del pasado y de la situación actual de la GPC en la AN se identificó



que los avances se dieron, según manifestaron las fuentes consultadas, a instancia de esfuerzos personales. La AN tuvo una importante experiencia con la GPC, que surgió como herramienta para definir las Competencias necesarias para el desarrollo del curso de liderazgo. En la actualidad, la GPC sigue vinculada a los módulos de liderazgo que son dictados en los distintos Cursos de Pasaje de Grado en la AN.

La institución no logró concebir la GPC de manera integral y sistémica. Los progresos fueron en iniciativas que atendieron a subsistemas de Gestión de RRHH como herramientas aisladas y no se la planteó como una Política de la Armada. Asimismo, pareciera importante que la institución definiera la importancia que tiene la GPC para la organización, como una herramienta indispensable para la gestión del más importante recurso de la AN, sus tripulantes.

Por otro lado, resultados importantes fueron alcanzados, como la definición de las Competencias para los Guardiamarinas, la promulgación de la Política de Capital Humano y la creación del Diccionario de Competencias Técnicas, Emocionales y de Gestión integradas. También se resalta que hay mucha gente que está convencida de la importancia de la GPC para el desarrollo de los RRHH de la AN. Recursos cada vez más escasos frente a los nuevos desafíos que tiene que enfrentar la organización.

Más allá de las ventajas que tiene que ver con las teorías del conocimiento y las formas de aprendizaje, la GPC tiene la importante potencialidad de permitir lograr eficiencia y eficacia en términos de capacitación de los RRHH de una institución como la AN. En otras palabras, con la definición de las Competencias requeridas para cada curso de formación/capacitación, podría permitir a la AN realizar una verificación más adecuada del aprovechamiento del tiempo académico e identificar si lo que está siendo enseñado al alumno está acorde a lo requerido para su capacitación en un dado momento de su carrera. Teniendo en cuenta los beneficios que la herramienta permite, vale destacar lo notable que será para la institución extender la capacitación por Competencia para todos los cursos de formación/capacitación de la AN.

La investigación también apuntó que la organización tome en consideración la importancia de la participación del alto Mando Naval, que deberá estar involucrado con la definición de una política estratégica de RRHH, donde el desarrollo de la GPC figure como un OE indispensable para la Gestión del Capital Humano de la institución. Asimismo, se identificó la necesidad de tener un equipo de personas capacitadas para el desarrollo de la GPC, con formación en distintas áreas, como gestión de personas y



conocimiento en estructuración de programas de formación. También se identificó la importancia de la institución tener en cuenta la importancia de planear un proceso de sensibilización de toda la institución. Todas estas iniciativas coordinadas permitirán generar la masa crítica adecuada de personas para comprender la GPC como herramienta estratégica de manejo de sus RRHH y los beneficios de volcarse a ella, justificando los esfuerzos y los costos necesarios para implantación de la GPC en la AN.

Por último, la investigación también señala la conveniencia que la institución tenga en cuenta el concepto de GPC como un sistema integral de gestión de RRHH, donde la formación/capacitación y el manejo administrativo de los RRHH deben ser vistos como un sistema único.



REFERENCIAS:

- Almeida, Eduardo (2014). *O emprego da gestão de recursos humanos por competências na Marinha do Brasil. Nuances do modelo de gestão de recursos humanos por competências no programa de pessoal da Marinha do Brasil*. Escola de Guerra Naval – Marinha do Brasil – Rio de Janeiro.
- Brasil, 2011 - Diretoria Geral do Pessoal da Marinha. DGPM-305: *Normas para o sistema de planejamento de pessoal da Marinha*. 4ª revisão. Rio de Janeiro.
- Carbone, P. P., Tonet, H. C., Bruno, J. R. S. & Silva, K. I. B., (2016). *Gestão por competências* – Fundação Getúlio Vargas. Edição do Kindle - ISBN: 978-85-225-1764-0
- Chiavenato, Idalberto (2010). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. rev. Rio de Janeiro: Elsevier,
- Chiavenato, Idalberto (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri, SP: Manole.
- Dutra, Joel Souza (2011). *Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. São Paulo, Atlas.
- Hernandez, Sampiere Roberto (2006). *Metodología de la investigación*, Cuarta Edición, México, Mc Graw Hill.
- Hernandez, Sampieri R. (2014). *Metodología de la investigación*, Sexta edición. México, Mc Graw Hill.
- Leme, Rogerio, (2005). *Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: Mapeamento, Treinamento, Seleção, Avaliação e Mensuração de resultados de treinamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Oliveira, Fabio L. B. L. M, (2017). *O Gerenciamento dos Recursos Humanos para a Operação dos Novos Submarinos – A utilização de indicadores de desempenho no processo de gestão por competências*. Escola de Guerra Naval – Marinha do Brasil – Rio de Janeiro.
- Orden General COMAR 1000.1/17 (2017), *Política de Capital Humano de la Armada, Promulgación de*. Armada Nacional de Uruguay - Montevideo.
- Plan Director de Personal de la Armada Nacional de Uruguay, (2019) – Dirección General de Personal Naval. Armada Nacional de Uruguay - Montevideo.
- Ribeiro, Rogerio A. (2017). *Gestão de Pessoas por Competência no Serviço de Busca e Salvamento do Brasil: as capacitações e as qualificações necessárias para o Serviço de Busca e Salvamento na Marinha do Brasil*. Escola de Guerra Naval – Marinha do Brasil – Rio de Janeiro.
- Silva, F. M., Simone P. T. M., (2011). A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. *Revista do Serviço Público*, Brasília. Abr./Jun 2011.
- Trindade, A. (2014). *O emprego da gestão de pessoas por competências na MB. As Metodologias Contemporâneas de Gestão por Competências e o Enfoque da Marinha nas Normas de Administração Estratégica*. Escola de Guerra Naval – Marinha do Brasil – Rio de Janeiro.
- Vaucher, Mario (2018). *Capital Humano, políticas de retención de personal en el gran mando comando de la flota*. Escuela de Guerra Naval – Armada Nacional - Uruguay.



ANEXO A. Tabla resumen recolección y análisis de datos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS			
	Análisis Documental	Entrevistas	Grupos de Enfoque (GdeE)	Análisis de Datos
<p>1: Identificar los grandes aspectos de implantación de GPC en la MB.</p>	<p>Corresponde a información abierta en la cual:</p> <ul style="list-style-type: none"> • se fundamentó el modelo aplicado en la MB. • Se planificó e implantó dicho modelo. • Se evaluó su implementación parcial o general • Otros documentos. 	<p>Se realizó entrevistas iniciales exploratorias para contextualizar el tema, e identificar los aspectos claves y las personas/cargos a los que fue necesario y posible contactar. Se realizó entrevistas semiestructuradas en profundidad, procurando cubrir ambos objetivos específicos.</p>	<p>NC</p>	<p>Con el análisis documental y entrevistas se obtuvo datos de forma de generar una estructura básica que permita resumir los principales aspectos a considerar orientados a los restantes objetivos y propósitos de este TIP. Cabe mencionar que no se estableció como base de comparación, sino como punto de partida para comprender como se fundamentó, planificó, implantó y resultó (hasta el momento y acorde al alcance que permitió el acceso obtenido) en la MB.</p>
<p>2: Identificar las fortalezas y debilidades del proceso de implantación de GPC en la MB.</p>				
<p>3: Resumir la evolución previa, las orientaciones y la situación actual de la GPC en la AN.</p>	<p>Consideración de los documentos previos y actuales existentes y relevantes para el alcance definido.</p>	<p>Al igual que lo anterior, pero orientada a los actores de la AN. Requiere dos instancias, una exploratoria y una segunda para profundizar y servir de base para el GdeE y las entrevistas.</p>	<p>Fue realizada entrevista con un Grupo de personas que ocuparon cargo en el período anterior, en que se planificó y desarrolló en parte GPC (obj 3) así como los actuales cargos (obj 3 y 4) de forma de poder complementar y contrastar puntos de vista.</p>	<p>Con el análisis documental, entrevistas y grupos de enfoque se obtuvo los resultados que fueron integrados a partir de su análisis y triangulación, fundamentando los resultados para el Objetivo Esp. 4.</p>
<p>4: Distinguir los Aspectos para tener en cuenta para el desarrollo de la GPC en la AN.</p>	<p>NC</p>	<p>NC</p>	<p>NC</p>	<p>Además de la integración de los hallazgos, el Grupo de Enfoque fue usado para validar la eventual aplicabilidad de los hallazgos analizados, triangulados e integrados para alcanzar el Obj. Esp 4, a partir de los resultados anteriores.</p>
<p>General: Contribuir al eventual desarrollo de modelo de GPC en la AN con énfasis en la capacitación.</p>	<p>NC</p>	<p>NC</p>	<p>NC</p>	<p>Como se mencionó anteriormente, se arribó al Objetivo General a partir de la integración de los resultados de los objetivos específicos.</p>

Tabla Resumen de la relación entre los objetivos, las técnicas de recolección y el análisis de los datos.



ANEXO B. Análisis del "Grupo de Enfoque (GdeE)".

Fecha: miércoles 02 de octubre de 2019.

Lugar: Club Naval.

Actividad: "Focus Group".

Tema: En el marco de un Trabajo de Investigación Profesional (TIP) del Curso de Estado Mayor Naval 2019 de la Escuela de Guerra Naval, se solicita la colaboración de tres expertos que estuvieron directamente involucrados en el proceso de implantación de la GPC en la AN. El objetivo de la actividad es recolectar datos que permitan resumir la evolución previa del tema, a fin de contribuir al eventual desarrollo de un modelo de GPC en la AN.

Nombre del moderador: CF (MB) Aerton RODRIGUES de Almeida.

Participantes del "Focus Group.

- Contra Almirante (R) Daniel Héctor NÚÑEZ Rodríguez;
- CN (R) Diego ROMBYS; y
- Psicóloga Andrea RAPPANELLO.

Introducción.

A la fecha de dos de octubre de 2019, el CF (MB) Aerton RODRIGUES de Almeida aprovechó la oportunidad del inicio de la actividad del GdeE para agradecer a los participantes por dedicar sus preciosos tiempos para aportar algo relevante para el Trabajo de Investigación Profesional (TIP), que se está desarrollando respecto a la GPC en la AN, cuyo propósito es presentar una contribución al eventual desarrollo de un modelo de GPC en la AN. Antes de empezar con la entrevista, algunos puntos importantes fueron aclarados:

- Que el objetivo de la reunión era coleccionar datos que permitan resumir la evolución previa de la GPC en la AN;
- De ninguna manera se estaba buscando fallas y errores en el proceso de implantación de la GPC en la AN;
- Fue preguntado a los participantes respecto al tiempo, si alguien tenía alguna limitación de tiempo importante, de manera a permitir el planeamiento de la secuencia de las preguntas;



– Fue establecida la dinámica de la charla, con el CF Aerton Rodrigues con la función de moderador, de forma que planteaba algunas preguntas para que, a través de la interacción entre los participantes fuera posible coleccionar las informaciones relevantes para el trabajo;

– Que los participantes tuvieran en cuenta que toda la información aportada sería relevante para alcanzar los objetivos propuestos para el TIP;

– Fue establecida la dinámica de la charla, con el CF Aerton Rodrigues con el rol de moderador, de forma que planteaba algunas preguntas para que, a través de la interacción entre los participantes fuera posible coleccionar las informaciones relevantes para el trabajo;

– Fue resaltado que se tendrá en cuenta que al momento de generar el documento no figure el nombre de las personas y tampoco los cargos que tenían en la fecha, manteniendo el anonimato de todo lo que va a estar escrito;

– Fue propuesto que antes de la entrega final del trabajo, la idea es enviar una copia de la charla para que los participantes de la actividad pudieran evaluar lo que quedará documentado;

– Fue preguntado a los participantes si había algún inconveniente para que la actividad fuera grabada, de manera a posibilitar que toda la información relevante quedara registrada durante el proceso;

– Por último, fue aclarado que la actividad estaba estructurada en cuatro dimensiones, de forma a permitir que el propósito de esta actividad fuera alcanzado. Las cuatro dimensiones fueron:

1. El Origen de la GPC en la AN;
2. El proceso de Implantación de la GPC;
3. Resultados positivos del proceso; y
4. Oportunidades de mejorar el proceso.

La actividad tuvo un total de 15 preguntas relacionadas con las cuatro dimensiones mencionadas anteriormente. La tabla siguiente presenta la distribución de las preguntas:



EL Propósito del GdeE: Contribuir al eventual desarrollo de modelo de GPC en la AN.	
Dimensiones	Preguntas
Origen de la GPC en la AN	1. ¿Cómo ustedes resumirían el origen y la motivación de la GPC en la AN y cuáles fueron los actores involucrados?
	2. ¿Para la implantación, tomaron algún modelo externo a la AN como referencia?
	3. ¿Por qué se les parece aplicable implantar la GPC en la AN?
	4. ¿Hubo alguna motivación interna o externa a la fuerza para la implantación de la GPC en la AN?
	5. ¿Qué normativas interna y externa a DIPER y a la fuerza orientó el proceso inicial, como una ley, un plan o programa estratégico?
	6. ¿Cómo ustedes evaluarían la participación del alto Mando Naval de la AN en el proceso de implantación de la GPC?
El proceso de Implantación	7. ¿Ustedes pueden describir los grandes aspectos del proceso de implantación de la GPC en la AN?
	8. ¿Hubo una participación colaborativa de toda la organización? ¿En qué medida se involucraron las otras OM?
	9. ¿Hubo la iniciativa de implantar en alguna OM específica? ¿Qué modelo de implantación, total o en partes?
	10. ¿cómo que ustedes describirían la secuencia del proceso de implantación?
	11. ¿Cuáles OM estuvieron involucradas en el proceso de implantación de la GPC y cuáles fueron los roles de cada OM?
	12. ¿En la época de la implantación, había alguna otra institución estatal o académica externa a la AN trabajando con la GPC? ¿Ustedes se valieron de la experiencia de otras organizaciones? ¿Si es así, cuál fue el vínculo con lo que fue hecho acá?
Resultados positivos del proceso	13. ¿Qué resultados positivos de todo el proceso de implantación de la GPC en la AN, ustedes pueden describir?
	14. ¿Qué conocimientos y lecciones aprendidas quedó para la AN con la iniciativa de implantación de la GPC? ¿Hay alguna documentación respecto a la implantación de la GPC en la AN?
Oportunidades de mejorar el proceso	15. ¿Si tuviera que volver el tiempo, cuáles serían las lecciones aprendidas y aspectos a ser considerados para mejorar el proceso?



Respuestas a las preguntas:

1. ¿Cómo ustedes resumirían el origen y la motivación de la GPC en la AN y cuáles fueron los actores involucrados?

La motivación para la implantación de la GPC en la AN empezó con el tema de capacitación en liderazgo.

La iniciativa tubo como propósito incorporar al personal subalterno, antes del ascenso, las herramientas de conocimientos básica de liderazgo. La idea fue incluir un módulo de liderazgo a los cursos de pasaje de grado del personal subalterno, concretamente los futuros Clases y Suboficiales, que solo tenían que rendir examen prácticos y teóricos sobre el conocimiento Técnico-Profesional de su especialidad para ascender al próximo grado inmediatamente superior.

En el año 2002, empezaron los estudios que condujeron a los cambios del reglamento para ascenso del personal subalterno y que fueron aprobados por el alto Mando Naval. Este proceso permitió que dentro de los cursos de perfeccionamiento planificados fuera posible capacitar a los futuros clases y suboficiales en los conceptos esenciales de liderazgo, además de permitir que se midiera sus habilidades básicas.

En el año 2003 fue cuando se dictó el primer módulo de liderazgo durante los cursos de pasaje de grado para los marineros y cabos de primera clase.

Con los cambios en el reglamento para ascenso del personal subalterno, los cursos de liderazgo pasaron a figurar como prerrequisito para los módulos técnicos-teóricos del curso de pasaje de grado, es decir que el personal debería aprobar en el módulo de liderazgo para iniciar el módulo Técnico-Profesional y si no aprobara en el segundo módulo (Técnico-Profesional) no podrían dar examen para ascenso.

A medida que las actividades curriculares comenzaron a progresar con los módulos de liderazgo, se comenzó a obtener mucha información del personal y hubo una retroalimentación del proceso. Esta retroalimentación fue muy importante, pues empezó el proceso de maduración de como capacitar en liderazgo. Como consecuencia, en el transcurso de un par de años, la iniciativa de implantación del curso de liderazgo condujo a la incorporación del desarrollo de las Competencias para los módulos de liderazgo, como herramienta que permitiera definir lo que debería ser un líder para la AN. Esta fue la primera vez que el concepto de GPC fue utilizado dentro de la AN.



En definitiva, la GPC surgió como resultado de la evolución y el aprendizaje del grupo de instructores a partir de la implantación del curso de liderazgo en la AN. En este sentido, la GPC figuró como una herramienta para definir las Competencias del líder que la Armada necesitaba y permitir medirlas.

En términos de actores de la AN, se puede decir que estuvieron involucrados en proceso inicial de la GPC, las siguientes OM:

– La Escuela de Especialidades (EESP), que propuso a DIPER los cambios al Cursos de Perfeccionamiento para el Ascenso a Cabo de Segunda Clase (CPACS) y para Ascenso a Suboficial de Segunda Clase (CPASOS). Asimismo, fue quien implantó los módulos de Liderazgo y Técnico – Profesional, siendo que el primero era de carácter eliminatorio; y

– La Dirección General de Personal Naval (DIPER), completó el proceso de análisis de los cambios al Reglamento de Evaluación de Desempeño y Calificación para el Ascenso del Personal Subalterno y lo elevó para su promulgación.

2. ¿Para la implantación, tomaron algún modelo externo a la AN como referencia?

La AN buscó informaciones respecto a la iniciativa de implantación de la GPC en otras instituciones militares, pero no logró encontrar un modelo concreto en términos de la GPC aplicado a este medio. Es importante resaltar que la GPC nace en el ámbito civil y es un tema nuevo entre las distintas instituciones. Así, lo que se buscó fue estudiar los conceptos de una especialista argentina, Martha Alles, que aplicaba el modelo de GPC en organizaciones privadas, en distintos países de habla hispánica. La solución fue la de adaptar los conceptos de la especialista a las necesidades de la AN.

Las otras iniciativas del equipo fue buscar herramientas de evaluación psicológicas aplicables al ámbito militar, como una publicación del Ejército Argentino referida a los testes aplicados a la capacitación de sus alumnos. Respecto a la GPC, se recogió experiencias del ejército de Chile. Asimismo, de forma paralela se realizaba visitas e intercambios con la escuela de liderazgo de la armada de Estados Unidos da América (EUA), de la cual la AN obtuvo mucha información relevante para el tema del liderazgo.

Como consecuencia de no tener una referencia que permitiera un planeamiento previo para el proceso de implantación de la GPC, la AN tuvo que crear su propio modelo y todo eso culminó con el principal logro de la implantación, que fue cuando la AN saca una orden con 17 Competencias mapeadas y un diccionario de Competencias Técnicas, Emocionales y de Gestión integradas, en el año 2007.



3. ¿Por qué se les parece aplicable implantar la GPC en la AN?

Inicialmente la aplicabilidad de la GPC en la AN fue afectada por problemas y vulnerabilidades detectados durante los estudios para la implantación del módulo de liderazgo. Uno de ellos fue la oportunidad de integrar la gestión de los RRHH. Además, se percibió que constituía una herramienta que permitiera a la institución lograr eficacia y una mayor eficiencia de sus RRHH.

También es relevante mencionar que la AN a lo largo de los años siempre tuvo un proceso de gestión de las Competencias necesarias para que el alumno lograra el conocimiento mínimo en las distintas asignaturas de los cursos de capacitación. La comprobación de este hecho es que en las guías de las asignaturas está descrito que "al finalizar el módulo el alumno deberá ser capaz de...". Esta característica, que está presente desde hace muchos años, figura como un elemento facilitador del proceso de implantación de la GPC y, por lo tanto, su aplicabilidad, en la medida en que se completen las Guías de todas las Asignaturas y se identifiquen las Competencias comunes a varias de ellas.

4. ¿Hubo alguna motivación interna o externa a la fuerza para la implantación de la GPC en la AN?

La motivación interna fue el desarrollo de un módulo de liderazgo para la formación del personal subalterno. Esta iniciativa condujo a la percepción de la complejidad del tema, que llevó a un cambio de paradigma: lo de definir, desarrollar y medir las Competencias necesarias al perfil de los futuros líderes que la AN necesitaba. Asimismo, el tema liderazgo llevó la AN a la revisión de todo el SIEN. Todo el proceso de revisión del SIEN llevó casi dos años y tuvo un equipo de ocho personas trabajando en ello, con el propósito de proponer un cambio curricular importante.

En términos de motivación externa, en el año 2010 la Organización Marítima Internacional (OMI) impuso un cambio en el sistema de formación para los futuros tripulantes mercantes. Si bien se mantuvo el sistema basado en Competencias, se agregó trabajo en equipo y liderazgo, los cuales por su carácter no es simple evaluar como el resto de las Competencias relacionadas a conocimientos y procedimientos. Tan es así, que estos aspectos aún son motivo de estudio e incluso de un trabajo de tesis de doctorado de uno de los participantes del GdeE.



5. ¿Qué normativas interna y externa a DIPER y a la fuerza orientó el proceso inicial, como una ley, un plan o programa estratégico?

Durante el proceso de implantación no hubo normativas a nivel de gobierno que tratara de la implantación de la GPC en el sector público de Uruguay. Además, a nivel de formación fuera del ámbito AN, no se tenía conocimiento de otra organización que manejara el tema GPC. Luego al profundizar estos aspectos, se identificaron organizaciones como ANCAP donde el tema era desarrollado a nivel capacitación, y en materia de formación, se consultó a la Universidad Católica que para ese entonces estaba incluyendo Competencias en el currículo de la Facultad de Derecho. Años después, el principal desarrollo con relación a formación en base a Competencias, lo realiza la Universidad Tecnológica, a medio camino entre la Universidad del Trabajo del Uruguay (UTU) y la Universidad de la República (UdelaR). Cabe mencionar que este tipo de formación es la base para la posterior implantación de GPC en una organización, pero no es lo mismo. La GPC al incorporar el tema de la Gestión de RRHH o como se denomine en cada organización (Gestión de Capital Humano, etc.) va más allá de la formación en base a un diseño por Competencias.

En términos de normativas en ámbito interno, el Reglamento de Evaluación de Desempeño y Calificación para el Ascenso del Personal Subalterno fue aprobado por medio del Decreto del P.E. N° 158/003, de fecha 29 de abril de 2003. Esta normativa estaba relacionada a la implantación del módulo de liderazgo y cuyos resultados alcanzaron dos niveles. COMAR definía los OBJ en el Plan General de la AN y DIPER trataba de traducir los OBJ del Plan General en tareas y directivas para el tema de Liderazgo y GPC.

6. ¿Cómo ustedes evaluarían la participación del alto Mando Naval en el proceso de implantación de la GPC?

Tanto en términos de liderazgo como de GPC el Mando Naval no estuvo comprometido. Sin embargo, siempre dejó hacer lo que proponía el equipo que estaba trabajando en el tema. El hecho de no haber participado de forma activa pudiera ser interpretado como una manera de reconocer que el trabajo que se estaba desarrollando, estaba acorde a lo esperado por la institución. En otras palabras, era una forma de hablar muy bien de las personas que estaban trabajando en esto, porque el alto Mando Naval estaba emitiendo la señal que tenía confianza en las personas que estaban involucradas en el proceso. Sin embargo, para los entrevistados, las demandas de cambios en el proceso de capacitación en liderazgo y consecuente implantación de la GPC en la AN



debería venir de arriba y eso no ocurrió. En definitiva, el tema del Curso de Liderazgo y la consecuente implantación de la GPC en la AN no era un tema debatido en la Junta de Almirantes.

7. ¿Ustedes pueden describir los grandes aspectos del proceso de implantación de la GPC en la AN?

Esta pregunta fue adjuntada a la pregunta 10.

8. ¿Hubo una participación colaborativa de toda la organización? ¿En qué medida se involucraron las otras OM?

Como mencionado anteriormente, el tema de la GPC en la AN vino como consecuencia de la implantación del curso de liderazgo. En términos de implantación de este módulo, no se visualiza una participación colaborativa de otras organizaciones de la AN. Además, hubo un rechazo a la implementación de todo el proceso de liderazgo, basado en las Competencias, por parte de los comandantes de unidades ya que anteriormente ellos recomendaban directamente el personal para ascenso y ahora la recomendación estaba supeditada a la aprobación del Curso de Perfeccionamiento (CP) respectivo, lo que es lo mismo que decir que solo aquel que aprobaba el módulo de liderazgo del CP podría concursar por ascenso.

9. ¿Hubo la iniciativa de implantar en alguna OM específica? ¿Qué modelo de implantación, total o en partes?

Como resultado de los cambios en el Reglamento de Evaluación de Desempeño y Calificación para el Ascenso del Personal Subalterno, fue implantado en la ESESP el Módulo de Liderazgo de los CPACS/CPASOS y por consecuencia la formación por Competencias en esta asignatura. Esta fue la única organización donde se logró implantar los conceptos de Competencias. Sin embargo, la institución tubo otros avances en términos de la GPC, como definición de un diccionario de Competencias y desarrollo de un "software" para integrar la gestión de RRHH en la AN. Más allá que su uso no haya sido extendido, estas actividades constituyeron un avance en dicha materia.

10. ¿cómo que ustedes describirían la secuencia y los grandes aspectos del proceso de implantación de la GPC en la AN?

Luego de realizar el análisis de los cambios al Reglamento de Evaluación de Desempeño y Calificación para el Ascenso del Personal Subalterno por parte de DIPER, en el año 2003 se realizó el primer módulo de liderazgo en ESESP. El 2007, la AN logró



confeccionar el documento con las Competencias Técnicas, Emocionales y de Gestión integradas, que servirían de base para la evaluación de las Competencias en liderazgo, bajo los conceptos de Competencias. Entre el 2008 y 2009, los actores principales de todo el proceso de implantación en ESESP pasaron a DIPER. En este momento, la AN inició un proceso de revisión de todo lo que había logrado. Las directivas fueron desarrollar el tema del liderazgo a nivel educativo general, principalmente para los oficiales, además de avanzar y fundamentar todo el modelo, a fin de incluirlo dentro de los planes de estudio de los distintos cursos, dentro del SIEN. En este momento, hubo un aporte relevante de los profesionales del área de la psicología, que buscaron identificar los éxitos de ESESP.

Durante el 2010, hubo una nueva iniciativa de reformulación del proceso en el marco de la revisión del SIEN, a medida que se percibió la complejidad del tema, que condujo a un cambio de paradigma total, que era definir, desarrollar y medir las Competencias necesarias para los distintos cargos desarrollados por el personal de la AN. Asimismo, hubo una motivación externa, cuando la OMI impuso un cambio en el sistema de formación para los futuros tripulantes mercantes. En resumen, la reformulación del SIEN vino de la incompatibilidad entre los planes de estudios vigentes a la época con la implantación del módulo de liderazgo y los cambios exigidos por la OMI, bajo la óptica de las Competencias. El resultado fue el establecimiento de guías para todas las asignaturas del SIEN con un espacio para definir las Competencias específicas y las generales, junto con las formas de evaluación de ellas, así como el relacionamiento entre las propias asignaturas y la definición concreta del aporte futuro de cada una de ellas para el desempeño de los egresados. Si bien dicho proceso aún no se ha completado, dio comienzo a un cambio cultural que sigue en marcha y es base necesaria pero no suficiente para un eventual desarrollo de la GPC.

En este momento, el equipo que estaba desarrollando la revisión del SIEN se enteró que el tema de las Competencias también serviría para el manejo del Sector Recursos Humanos (RRHH) de la AN, cuando incluso se nombra, un Capitán de Navío, para trabajar en el tema y buscar la integración del Sector de Capacitación con el Sector de Administración de RRHH. Además, hubo la iniciativa de adquirir un "software" que permitiera apoyar este proceso. Vale mencionar, que a partir de entonces se puede hablar de GPC en la AN, a medida que todas las iniciativas anteriores estuvieron relacionadas con el establecimiento de Competencias sin la integración con el manejo de los RRHH de la AN.



11. ¿Cuáles OM estuvieron involucradas en el proceso de implantación de la GPC y cuáles fueron los roles de cada OM?

Básicamente, las organizaciones de la AN que estuvieron involucradas con el proceso de implantación fueron la Escuela de Especialidades, que propuso e implantó los módulos Liderazgo y Técnico – Profesional en la formación del personal subalterno y la Dirección General de Personal Naval en el proceso de análisis de los cambios y la definición de las directrices para la implementación de la capacitación de liderazgo, bajo la óptica de la GPC.

Como institución fuera de la AN, podría considerarse como OM involucrada, al Ejército Nacional, quien proveyó el software, es decir, vendió el sistema operativo por ellos desarrollado a la AN al cual luego, se adecuaría a la terminología y necesidades (funcionalidades) requeridas específicamente por la Armada Nacional.

12. ¿En la época de la implantación, había alguna otra institución estatal o académica externa a la AN trabajando con la GPC? ¿Ustedes se valieron de la experiencia de otras organizaciones? ¿Si es así, cuál fue el vínculo con lo que fue hecho acá?

Lo que se tuvo conocimiento fue que en ANCAP estaba tratando el tema de capacitación por competencia y que andaba perfecto, como el ejemplo de la capacitación del personal que iba a trabajar en las estaciones de servicio. El modelo que quedó fue la estación de servicio que está en la calle Libertador. Allí se enseña a la gente que va a blindar atención a los clientes de la compañía, bajo un modelo de Competencias. En este modelo, la persona debe demostrar que adquirió los conocimientos, por medio de habilidades que son medidas en la estación de servicio abocada para este propósito, el entrenamiento. Sin embargo, este modelo exitoso para la capacitación presentaba grandes limitaciones cuando se consideraban las Competencias que requerían los ingenieros de ANCAP que trabajaban en el tema prospección de petróleo en la plataforma continental, donde prima la formación y tareas poco estructuradas en contextos cambiantes y complejos. Ese ejemplo fue analizado en el marco de la revisión del SIEN 2010 que finalizó en 2012, y se aprovechaba el hecho de que la estación de entrenamiento referida, esta exactamente en frente del edificio donde trabajan los ingenieros de ANCAP.

13. ¿Qué resultados positivos de todo el proceso de implantación de la GPC en la AN, ustedes pueden describir?

El primer punto positivo para resaltar es que, según los entrevistados, este es el proyecto que más tiempo duró en la AN.



La implantación en la ESESP fue exitosa. La percepción es que si hubiera hecho en otra OM no lograrían el éxito alcanzado en términos de implantación del módulo capacitación en liderazgo, con las herramientas de la GPC.

La capacidad de retroalimentación del proceso y la velocidad con que planteaban los cambios fueron factores importantes que permitieron que capacitación de liderazgo tenga sido ejecutada bajo la óptica de la GPC.

Todo proceso de cambio genera repercusiones positivas y negativas. Con la implantación del módulo de liderazgo, basado en la GPC, no fue distinto. Hubo rechazos de los profesionales del área de la psicología clínica, que fueron solicitadas a aportar con el tema de la psicología laboral en la AN. De allí se detecta la importancia de tener psicólogos en el equipo de implantación de la GPC que, además de tener la formación en psicología laboral, deben conocer la actividad militar, principalmente aquellos con conocimiento en la toma de decisiones bajo presión, que suele ser común en el ámbito militar.

Otra observación es que todo el proceso anterior llevó a una mejora en la formación del personal en el área de RRHH y que hay semillas plantadas en distintas partes de la organización, lo que permitirá el desarrollo de la GPC cuando haya un elemento catalizador del proceso.

14. ¿Qué conocimientos y lecciones aprendidas quedó para la AN con la iniciativa de implantación de la GPC? ¿Hay alguna documentación respecto a la implantación de la GPC en la AN?

Como aprendizaje, quedó la oportunidad que la organización tuvo para recibir lo que un equipo multidisciplinario tuvo para aportar a la AN, en términos de cambios de administración de RRHH.

Por otro lado, queda la percepción que la institución podría cosechar mejores frutos de todo el proceso previo si tuviera una mejor comprensión del proceso pasado y del potencial de la herramienta GPC para el manejo de los RRHH a nivel estratégico. Además, en cierta forma este proceso orientó la revisión del SIEN en particular su nuevo diseño curricular.



15. ¿Si tuviera que volver el tiempo, cuáles serían las lecciones aprendidas y aspectos a ser considerados para mejorar el proceso?

Todo el proceso empezó por abajo en vez de empezar por arriba, es decir que no hubo el comprometimiento del alto Mando Naval. Para lograr éxito, un cambio del proceso de gestión de RRHH debe empezar por arriba. Como aprendizaje, toda la AN deberá involucrarse con el tema para que sea plenamente exitoso. Asimismo, debido a la velocidad de retroalimentación del proceso de implantación, los resultados alcanzados fueron inesperados por todos. Los impactos fueron sentidos por la institución que necesitaba acompañar mejor el tema. Sin el comprometimiento de todos en el proceso, el pleno éxito se vuelve más difícil.

Otra oportunidad para mejorar el tema de la GPC en la AN es hacer el alto Mando Naval y toda la institución entender que el modelo de planeamiento del potencial humano en separado de la administración de los RRHH tiene que cambiar hacia un sistema integrado de capacitación y gerenciamiento de estos RRHH, teniendo en cuenta la GPC como herramienta para todo el proceso. Asimismo, hacer la AN entender que el cumplimiento de su misión está directamente relacionada al capital humano.

Se trataría de mejorar la comunicación, trabajando de forma planificada y coordinada, de manera transversal a nivel organizacional, universalizando así el uso de la herramienta y optimizando los resultados.

Un punto más es la necesidad de tener gente capacitada para trabajar con el tema de GPC en la AN, de manera a permitir la formación de un equipo multidisciplinario que tenga conocimiento suficiente para el desarrollo de un cambio con la magnitud que requiere la GPC. Además de la capacitación del personal, otro aspecto importante para tener en cuenta para la implantación de la GPC en la AN es planear el proceso de cambio, de una forma sistémica que conduzca al involucramiento de toda la institución.

Como último punto, es relevante mencionar la necesidad de la inclusión del tema en una normativa que regule la implementación de la GPC en la AN.



ANEXO C. Análisis de Entrevista.

Fecha. Lunes 16 de octubre de 2019.

Lugar: Escuela Naval de la AN.

Actividad: Entrevista individual.

Tema: En el marco de un Trabajo de Investigación Profesional (TIP) del Curso de Estado Mayor Naval 2019 de la Escuela de Guerra Naval, se solicita la colaboración de un experto que está directamente involucrado con el proceso actual de implantación de la GPC en la AN. El objetivo de la actividad es recolectar datos que permitan resumir la situación actual del tema, a fin de contribuir al eventual desarrollo de un modelo de GPC en la AN.

Nombre del entrevistador: CF (MB) Aerton RODRIGUES de Almeida.

Participante de la entrevista: Capitán de Navío Leonardo Felici.

Introducción.

A la fecha del dieciséis de octubre de 2019, el CF (MB) Aerton RODRIGUES de Almeida aprovechó la oportunidad del inicio de la actividad para agradecer al participante por dedicar su precioso tiempo para aportar algo relevante para el Trabajo de Investigación Profesional (TIP), que se está desarrollando respecto a la GPC en la AN, cuyo propósito es presentar una contribución al eventual desarrollo de un modelo de GPC en la AN. Antes de empezar con la entrevista, algunos puntos importantes fueron aclarados:

- Que el objetivo de la reunión era coleccionar datos que permitan resumir la situación actual del proceso de implantación de la GPC en la AN;
- De ninguna manera se estaba buscando fallas y errores en el proceso de implantación de la GPC en la AN;
- Que el participante tuviera en cuenta que toda la información aportada sería muy importante para alcanzar los objetivos propuestos para el TIP;
- Fue resaltado que se tendrá en cuenta lo importante que es generar un documento en el cual no figure el nombre y cargo de las personas y que será establecido el anonimato de todo lo que va a estar escrito;
- Fue propuesto que, antes de la entrega final del trabajo, una copia del documento será enviada al participante de la actividad para que pueda evaluar lo que quedará documentado;
- Fue preguntado al participante respecto a limitación de tiempo, de manera a permitir el planeamiento de la secuencia de las preguntas;



– Fue preguntado al participante si había algún inconveniente para que la actividad fuera grabada, de manera a posibilitar que toda la información relevante quedara registrada durante el proceso;

– Por último, fue aclarado que la actividad estaba planeada con un total de 10 preguntas. La tabla siguiente presenta la distribución de las preguntas:

Propósito de la entrevista: Contribuir al eventual desarrollo de modelo de GPC en la A.N,	
Objetivo de las preguntas: identificar la situación actual del proceso de implantación de la GPC en la AN.	
PREGUNTAS	1. ¿Mirando hacia la iniciativa del pasado, como usted describiría el proceso de implantación de la GPC en la AN?
	2. ¿En la actualidad, con su visión, cómo está el proceso de implantación de la GPC en la AN?
	3. ¿Hay una participación colaborativa de toda la organización?
	4. ¿Qué avances/acciones concretas tuvieron hasta el momento?
	5. ¿Por qué se le parece aplicable implantar la GPC en la AN?
	6. ¿qué aspectos usted considera imprescindibles para el desarrollo de la GPC en la AN?
	7. ¿Usted puede describir las fortalezas y debilidades del proceso de implantación de la GPC en la AN?
	8. ¿Cómo usted evaluaría la participación del alto Mando de la AN en el proceso de implantación de la GPC?
	9. ¿Cuáles serían las oportunidades de mejorar el proceso? ¿Qué destacaría usted como lecciones aprendidas de todo lo que está en curso en la AN, respecto al a GPC?
	10. ¿Cómo usted evalúa el sistema de gestión de RRHH que está siendo implantado en la AN? ¿Está pensado para la GPC?

Respuestas a las preguntas:

1. ¿Mirando hacia la iniciativa del pasado, como usted describiría el proceso de implantación de la GPC en la AN?

El proceso de implantación de enseñanza por Competencias apenas ha empezado, lo que revela lentitud, si miramos hacia las iniciativas pasadas. La lentitud del desarrollo de la GPC es consecuencia de la dificultad de establecer una política que permita a las personas continuar con iniciativas anteriores, que muchas veces funcionan por impulsos personales de aquellos que propusieron los cambios en el pasado. Asimismo, la lentitud es reflejo de no haber logrado escribir



lo suficiente respecto al tema y tampoco la AN ha logrado generar una masa crítica de personas que alcancen a convencer al alto Mando Naval de la necesidad de introducir la GPC en la institución con más intensidad.

Hasta al momento, lo que hay de concreto son cuestiones aisladas, como es el caso del curso de liderazgo. Esta iniciativa atiende a una de las facetas de las Competencias, pero no de forma integral. Otro logro importante para la AN fue alcanzar a definir las Competencias que se requiere de un Guardiamarina, lo que permitirá un avance en términos de formación del personal de la planta mayor.

Lo que se identifica es que la AN tiene iniciativas independientes, sin seguir una política general que esté inclinada a definir las Competencias para cada grado y cada puesto.

En la actualidad, DIPER viene buscando asentar las bases para que, en un período de cinco años, todos los perfiles de los puestos estén definidos en función de las Competencias. Igualmente, se espera que los planes de estudios de los Centros de Enseñanza y capacitación de la AN estén basados en las Competencias mapeadas.

Mirando hacia el futuro, la institución puede optimizar recursos materiales y humanos con esta iniciativa. La idea es lograr eficiencia y eficacia en el proceso de formación y capacitación, a fin de garantizar que los conocimientos que se requiere para cada puesto/función a lo largo de la carrera sean brindados en el momento oportuno.

2. ¿En la actualidad, con su visión, cómo está el proceso de implantación de la GPC en la AN?

Acorde lo contestado en la pregunta anterior, el proceso está lento. Lo que hay de concreto es la definición del perfil de los Guardiamarinas que egresan de la Escuela Naval. La AN está usando este perfil como enlace para la capacitación de los jóvenes oficiales durante el Viaje de Instrucción en el Velero Escuela Capitán Miranda y en el Centro de Instrucción de la AN, donde los oficiales recién egresados de la EN reciben su primera capacitación para desempeñarse en el cargo que están por recibir. De la misma manera, la AN avanzó en establecer algo de GPC en su Política del Capital Humano, pero hace falta un mayor avance.

Por ahora, lo más necesario apunta a crear una masa crítica de personas que permita producir un documento que contenga todas las Competencias requeridas para los distintos puestos y cargos de la AN.



3. ¿Hay una participación colaborativa de toda la organización?

Hoy no se identifica una participación colaborativa de toda la organización. Este hecho no está relacionado con la falta de un espíritu colaborativo, sino con la falta de conocimiento respecto al tema. Asimismo, esto está directamente relacionado con la baja capacidad de la institución en transmitir las ventajas de la enseñanza por Competencias a aquellas personas que están estrechamente vinculadas a la enseñanza.

4. ¿Qué avances/acciones concretas tuvieron hasta el momento?

Hoy, lo que hay de concreto es la definición de Competencias básicas y el alcance de estas Competencias para los diferentes grados y jerarquías de la AN. Estas Competencias están en un documento interno a DIPER que aún no ha sido publicado.

Otro logro relevante fue la promulgación de la Política del Capital Humano de la AN, en el año 2017. Este documento tiene el propósito de servir como guía para las acciones de la institución en los asuntos de gestión de sus RRHH.

Una iniciativa, que todavía está en fase de planeamiento, es la capacitación de los docentes, durante el Curso de Perfeccionamiento Docente que se dicta en ESGUE, con el propósito de permitir que los planes y guía de estudio sean confeccionadas atendiendo el aprendizaje por Competencias.

5. ¿Por qué se le parece aplicable implantar la GPC en la AN?

La GPC, más allá de las ventajas que tiene que ver con las teorías del conocimiento y las formas de aprendizaje, tiene la importante potencialidad de permitir lograr eficiencia y eficacia en términos de capacitación de los RRHH de una institución como la AN. En otras palabras, con la definición de las Competencias requeridas para cada curso de formación/capacitación, será posible realizar una verificación más adecuada del aprovechamiento del tiempo académico, lo que permitirá identificar si lo que está siendo enseñado al alumno está acorde a lo requerido para su capacitación en un dado momento y que él no está recibiendo conocimiento superfluo. Por otro lado, hay la exigencia de la OMI para que la formación de los alumnos de la Marina Mercante sea bajo los conceptos de la enseñanza por Competencias. Es decir, teniendo en cuenta una exigencia externa y los beneficios que la herramienta permite, hay que aprovechar la oportunidad para extender la enseñanza por Competencias a todos los cursos de formación/capacitación de la AN.

6. ¿Qué aspectos usted considera imprescindibles para el desarrollo de la GPC en la AN?

Lo que se considera imprescindible para el desarrollo de la GPC en la AN es la capacitación de los RRHH que ya están en el tema de la GPC, para que dirija mejor sus esfuerzos y logre



capacitar a todos los docentes. Esto va a permitir generar la masa crítica adecuada para comprender la GPC y los beneficios de volcarse a ella. Lo que se visualiza es que el proceso de transición hacia la GPC será más fácil, con la capacitación y la generación de la masa crítica.

7. ¿Usted puede describir las fortalezas y debilidades del proceso de implantación de la GPC en la AN?

Como fortaleza se puede decir que hay mucha gente que tiene un elevado compromiso con la institución. Además, esta gente está convencida de que el tema de la GPC es importante para la institución. En resumen, hay un gran compromiso de las personas que están involucradas con el tema de la GPC en la AN.

Como debilidad, hace falta una capacitación formal de las personas involucradas en el tema de la GPC, que en su mayoría son autodidactas. Otra debilidad es la dificultad de establecer una política que permita trascender a la voluntad de las personas, de manera a permitir seguir adelante con las iniciativas previas. Igualmente, se identifica una baja capacidad de la institución en sensibilizar a las personas que están estrechamente vinculadas a la enseñanza, en el tema de la GPC.

8. ¿Cómo usted evaluaría la participación del alto Mando de la AN en el proceso de implantación de la GPC?

Hay mucha demanda externa a la AN que exige del alto Mando Naval una dedicación elevada de su tiempo en asuntos extra a la institución. Este hecho hace que el tiempo disponible para tratar de los asuntos internos sea dedicado a aquellos rutinarios. Lamentablemente, no hay ventana disponible para que sus asesores logren actuar de manera a sensibilizar el alto Mando Naval en el tema de la implantación de la GPC en la AN. Sin embargo, se identifica una predisposición en apoyar iniciativas como esta, desde que esté bien planeada y documentada, lo que no es posible sin tener gente adecuadamente capacitada para generar los documentos eficaces al desarrollo del tema en la AN.

9. ¿Cuáles serían las oportunidades de mejorar el proceso? ¿Qué destacaría usted como lecciones aprendidas de todo lo que está en curso en la AN, respecto al a GPC?

Que la AN logre producir un documento que tenga todas las Competencias requeridas para los distintos puestos y cargos de la AN y que busque generar la masa crítica de personal que permita la organización llevar adelante un proyecto con esta envergadura.



10. ¿Cómo usted evalúa el sistema de gestión de RRHH que está siendo implantado en la AN? ¿Está pensado para la GPC?

El sistema está pensado como una herramienta para la administración de los RRHH de la institución. Al momento, no se visualiza ninguna potencialidad para aprovechar las Competencias, lo que no quita la posibilidad de introducirlas en el sistema como el propósito de asesorar en la implantación de la GPC. Sin embargo, hay funcionalidades, como la existencia de informaciones de calificaciones personales en el banco de datos, que permite a la institución aprovecharlas durante el proceso decisorio de asignación de los RRHH en distintos procesos de interese para la AN.



ANEXO D. Análisis de Entrevista.

Fecha. Lunes 07 de octubre de 2019.

Lugar: Escuela de Guerra Naval de la AN.

Actividad: Entrevista individual.

Tema: En el marco de un Trabajo de Investigación Profesional (TIP) del Curso de Estado Mayor Naval 2019 de la Escuela de Guerra Naval, se solicita la colaboración de un experto que está directamente involucrado con el proceso actual de implantación de la GPC en la AN. El objetivo de la actividad es recolectar datos que permitan resumir la situación actual del tema, a fin de contribuir al eventual desarrollo de un modelo de GPC en la AN.

Nombre del entrevistador: CF (MB) Aerton RODRIGUES de Almeida.

Participante de la entrevista: Capitán de Corbeta Javier Eduardo GONZÁLEZ Benítez.

Introducción.

A la fecha del siete de octubre de 2019, el CF (MB) Aerton RODRIGUES de Almeida aprovechó la oportunidad del inicio de la actividad para agradecer al participante por dedicar su precioso tiempo para aportar algo relevante para el Trabajo de Investigación Profesional (TIP), que se está desarrollando respecto a la GPC en la AN, cuyo propósito es presentar una contribución al eventual desarrollo de un modelo de GPC en la AN. Antes de empezar con la entrevista, algunos puntos importantes fueron aclarados:

- Que el objetivo de la reunión era coleccionar datos que permitan resumir la situación actual del proceso de implantación de la GPC en la AN;
- De ninguna manera se estaba buscando fallas y errores en el proceso de implantación de la GPC en la AN;
- Fue preguntado al participante respecto a limitación de tiempo, de manera a permitir el planeamiento de la secuencia de las preguntas;
- Que el participante tuviera en cuenta que toda la información aportada sería muy importante para alcanzar los objetivos propuestos para el TIP;
- Fue resaltado que se tendrá en cuenta lo importante que es generar un documento en el cual no figure el nombre y cargo de las personas y que será establecido el anonimato de todo lo que va a estar escrito;
- Fue propuesto que, antes de la entrega final del trabajo, una copia del documento será enviada al participante de la actividad para que pueda evaluar lo que quedará documentado;



– Fue preguntado al participante si había algún inconveniente para que la actividad fuera grabada, de manera a posibilitar que toda la información relevante quedara registrada durante el proceso;

– Por último, fue aclarado que la actividad estaba planeada con un total de 15 preguntas. La tabla siguiente presenta la distribución de las preguntas:

Propósito de la entrevista: Contribuir al eventual desarrollo de modelo de GPC en la A.N,	
Objetivo de las preguntas: identificar la situación actual del proceso de implantación de la GPC en la AN.	
PREGUNTAS	1. ¿En la actualidad, cómo está el proceso de implantación de la GPC en la AN?
	2. ¿Cómo usted resumiría la motivación de la GPC en la AN e la actualidad?
	3. ¿Hay una participación colaborativa de toda la organización? ¿Cuáles son las otras OM que están involucradas en el proceso de implantación?
	4. ¿Hay la iniciativa de implantar la GPC en alguna OM específica? ¿Qué modelo están siguiendo? total o en partes?
	5. ¿Cuáles OM están involucradas en el proceso de implantación de la GPC y cuáles son los roles de cada OM?
	6. ¿Por qué se le parece aplicable implantar la GPC en la AN?
	7. ¿Hubo alguna normativa interna a la fuerza que orientara el proceso inicial, como un plan o un programa estratégico por ejemplo?
	8. ¿Ustedes se valen de la experiencia de otras organizaciones en GPC?
	9. ¿Usted puede describir las fortalezas y debilidades del proceso de implantación de la GPC en la AN?
	10. ¿Cómo usted evaluaría la participación del alto mando de la AN en el proceso de implantación de la GPC?
	11. ¿Hay alguna documentación respecto a la implantación de la GPC en la AN?
	12. ¿Cuáles serían las oportunidades de mejorar el proceso? ¿Qué destacaría usted como lecciones aprendidas de todo lo que está en curso en la AN, respecto al a GPC?
	13. ¿Hay alguna referencia con el proceso anterior de implantación de la GPC en DIPER?
	14. ¿Qué avances/acciones concretas tuvieron hasta el momento?
	15. ¿Hay un sistema de gestión de RRHH basado en la GPC?



Respuestas a las preguntas:

1. ¿En la actualidad, cómo está el proceso de implantación de la GPC en la AN?

En la actualidad, se puede decir que el proceso está muy relacionado con la iniciativa que tuvo la AN de incorporar un módulo de liderazgo a los cursos de pasaje de grado del personal subalterno, concretamente los futuros Clases y Suboficiales, para ascender al próximo grado inmediatamente superior.

Los estudios que condujeron a los cambios del reglamento para ascenso del personal subalterno permitieron que dentro de los Cursos de Perfeccionamiento (CP) planificados fuera posible capacitar a los futuros clases y suboficiales en los conceptos esenciales de liderazgo, además de permitir que se midiera sus habilidades básicas, con los conceptos de capacitación por Competencias.

Como OBJ actual, hay la intención de actualizar toda la documentación vigente y promulgar nuevas normativas mediante Orden General del COMAR, para que sea aplicable a todos los grandes Mandos de la AN. Asimismo, todo el proceso de definición de Competencias sigue direccionado a los módulos de liderazgo para el personal superior y subalterno de la AN, teniendo en cuenta la experiencia anterior, cuando fue aplicado a los módulos de liderazgo en los CP para el personal subalterno.

Se puede resaltar que, todavía no está en marcha un proceso completo de formación por competencia en la AN, donde los planes de estudio para formación/capacitación del personal superior y subalterno deberían estar estructurados por Competencias.

Hoy día, se está trabajando con 17 Competencias que fueron mapeadas y aprobadas en el año 2007, para la capacitación del personal en liderazgo. Asimismo, fue realizado un trabajo de revisión, que tuvo como resultado la aprobación de orden interna de DIPER para empleo de las Competencias mapeadas. Al mismo tiempo, en octubre de 2017 el COMAR promulgó su Política de Capital Humano para la AN, donde define el Capital Humano como "un concepto que se asimilaría a un stock intangible de Competencias, conocimientos, habilidades y destrezas que pueden ser valorizadas y forman parte de los Activos de la Organización." Luego que fue promulgada la nueva Política de Capital Humano, la oficina de Gestión de Recursos Humano empezó un proceso de revisión de las Competencias con el OBJ de incluir las habilidades asociadas a cada competencia. Hoy, sigue el proceso de revisión y todavía no están promulgados en normativas internas de la institución los desarrollos alcanzados hasta el momento.



2. ¿En la actualidad, cómo usted resumiría la motivación para la implantación de la GPC en la AN?

En términos de motivación para la implantación de la GPC en la AN, la capacitación en Liderazgo fue lo impulsó tono el proceso. A medida que la capacitación en liderazgo avanzaba, fue posible identificar carencias que la implantación del módulo apuntaba, principalmente aquellas relacionadas a definir métodos para medir la evolución del proceso de aprendizaje. En este sentido, la GPC figura como una herramienta que permite definir las Competencias requeridas para el líder que la Armada necesita y posibilita medirlas durante el proceso de capacitación.

3. ¿Hay una participación colaborativa de toda la organización? ¿Cuáles son las otras OM que están involucradas en el proceso de implantación?

Como mencionado anteriormente, el tema de la GPC en la AN vino como consecuencia de la implantación del curso de liderazgo. En términos generales, se visualiza una baja participación colaborativa de otras organizaciones de la AN. Asimismo, lo que hay de colaboración en términos de Gestión del Capital Humano está directamente relacionado con las tareas previstas en el Plan Director de Personal 2019, promulgado por DIPER. Entre las distintas tareas se puede mencionar aquellas que están relacionadas con el Eje Educación, como la implementación del Centro de Adestramiento en Liderazgo de la AN (CELAN) y, en el Eje Empleo, la puesta en servicio del Sistema de Gestión de Personal (SIGEP). De la misma manera, hay otras tareas previstas en el Plan Director de Personal, como las tareas 16.1.6, 16.1.20 y 18.5.3, que involucran el Estado Mayor de DIPER (EMPEN), la oficina de Recursos Humanos de DIPER (RECUR), la Escuela Naval (ESNAL), La Escuela de Guerra Naval (ESGUE), la Escuela de Especialidades (ESESP) y el Centro de Instrucción de la AN (CIARM). Cabe resaltar que la participación está relacionada con las tareas para la gestión del capital humano, que están impuestas en el Plan Director de Personal 2019. No figurando una iniciativa de cada OM en términos de implantar un proceso de GPC en sus actividades de capacitación del personal.

4. ¿Hay la iniciativa de implantar la GPC en alguna OM específica? ¿Qué modelo están siguiendo? total o en partes?

Hay la intención de implantar los conceptos de GPC en las escuelas de formación, ESNAL y ESESP, que están directamente subordinadas al gran mando DIPER. La idea es analizar la forma de capacitar por competencia, acorde los planes de estudios existentes. Sin embargo, la directiva para esta iniciativa todavía no está promulgada. Hay un borrador de orden que orienta a las escuelas de formación a revisar sus planes de estudio, teniendo en cuenta la GPC.



5. ¿Cuáles OM están involucradas en el proceso de implantación de la GPC y cuáles son los roles de cada OM?

Como mencionado en la pregunta anterior, hay la intención de implantar los conceptos de GPC en los cursos de formación. El proceso involucrará directamente la ESNAL y ESESP. Asimismo, DIPER, RECUR y la oficina de Gestión del Capital Humano estarán involucradas en un futuro desarrollo de la capacitación basada en la GPC.

6. ¿Por qué se le parece aplicable implantar la GPC en la AN?

Porque la GPC es una herramienta que permite a la organización desarrollar las Competencias brandas para que su personal desarrolle sus actividades con eficiencia y eficacia. De la misma forma, posibilita que el proceso de capacitación/aprendizaje sea direccionado a la mejoría continua de los RRHH de la institución.

7. ¿Hubo alguna normativa interna a la fuerza que orientara el proceso inicial, como un plan o un programa estratégico por ejemplo?

En términos de normativas a nivel de país, externas a la AN, se desconoce. En el ámbito interno, un logro importante para la evolución de la GPC en la AN fue la promulgación del Manual de Competencias Técnicas y Emocionales integradas, que fueron la base para la enseñanza de liderazgo, bajo los conceptos de Competencias. Igualmente, otra normativa relevante fue la promulgación de la Política del Capital Humano de la AN, en el año 2017. Esta normativa está basada en cuatro pilares: la Incorporación, la Formación/Gestión del Conocimiento, la Gestión del Rendimiento, la Valorización y Retención del Capital Humano. La normativa fue promulgada con el propósito de servir como guía para las acciones de la institución en los asuntos de gestión de sus RRHH.

8. ¿Ustedes se valen de la experiencia de otras organizaciones en GPC?

En la actualidad no está en marcha iniciativas de buscar ejemplos de organizaciones militares o civiles que gestionan sus RRHH bajo los conceptos de GPC.

9. ¿Usted puede describir las fortalezas y debilidades del proceso de implantación de la GPC en la AN?

Como fortaleza se puede mencionar el hecho que la institución entiende que la GPC es una herramienta importante para mejorar el proceso de gestión de RRHH. En término de debilidad, se identifica un bajo nivel de comprometimiento del Alto Mando Naval. Conjuntamente, se visualiza como una debilidad el equipo de trabajo, que tiene parámetros cuantitativos y cualitativos no



adecuados a las necesidades que la iniciativa y los consecuentes cambios imponen a la institución. Una solución sería capacitar más gente en GPC, como forma de fortalecer el equipo.

10. ¿Cómo usted evaluaría la participación del alto mando de la AN en el proceso de implantación de la GPC?

La evaluación de la participación del alto mando es que hay un entendimiento de la importancia y de la necesidad de mejorar la gestión de los RRHH en la AN. Sin embargo, no hay una priorización adecuada a la importancia del tema, debido a las otras demandas de la institución.

11. ¿Hay alguna documentación respecto a la implantación de la GPC en la AN?

Lo que hay de registro histórico del proceso de implantación son las Ordenes, el Manual de Competencias Técnicas y Emocionales Integradas y la Política del Capital Humano de la AN.

12. ¿Cuáles serían las oportunidades de mejorar el proceso? ¿Qué destacaría usted como lecciones aprendidas de todo lo que está en curso en la AN, respecto al a GPC?

El primer punto para tener en cuenta para mejorar el tema de la GPC en la AN es hacer que el alto Mando Naval y toda la institución entienda que el modelo de gestión de la capacitación del potencial humano en separado de la administración de los RRHH tiene que cambiar hacia un sistema integrado de gerenciamiento de RRHH, teniendo en cuenta la GPC como herramienta de apoyo para todo el proceso. También es importante mencionar que toda la institución debe tener claro que el cumplimiento de su misión está directamente relacionada al capital humano.

Otro punto relevante es la necesidad de tener gente capacitada para trabajar con el tema de GPC en la AN, de manera a permitir la formación de un equipo multidisciplinario que tenga conocimiento suficiente para proporcionar el desarrollo de un tema desafiante y ambicioso, como la GPC.

13. ¿Hay alguna referencia con el proceso anterior de implantación de la GPC en DIPER?

Toda la experiencia obtenida el proceso anterior de implantación del curso de Liderazgo, basado en los conceptos de Competencias, fue tomado en cuenta y sigue como la base para los cambios que se propone en el futuro.

14. ¿Qué avances/acciones concretas tuvieron hasta el momento?

El mayor avance fue la promulgación de la Política del Capital Humano de la AN, el 2017. Esta es la normativa que guía las acciones concretas de la institución hacia la mejora continua de la gestión de RRHH.



15. ¿Hay un sistema de gestión de RRHH basado en la GPC?

En RECUR hay un proceso de implantación de un Sistema de Gestión del Capital Humano (SIGEP) en marcha. Luego que esté operativo, esta herramienta permitirá la gestión de los datos del personal de forma integrada, pues permitirá que las OM puedan acceder al sistema e incluir los datos que permitirán una gestión eficiente del capital humano de la institución. El SIGEP está pensado para gestión del personal, de manera a posibilitar integrar la gestión de la capacitación con el manejo de los RRHH de la AN.



ANEXO E. Resumen de cuestionario a experto.

Fecha. Lunes 13 de octubre de 2019.

Lugar: Por correo electrónico.

Actividad: Entrevista individual.

Tema: En el marco de un Trabajo de Investigación Profesional (TIP) del Curso de Estado Mayor Naval 2019 de la Escuela de Guerra Naval, se solicita la colaboración de un experto que estuvo directamente involucrado con el proceso de implantación de la GPC en la AN. El objetivo de la actividad es recolectar datos que permitan resumir el futuro de la GPC en la AN, a fin de contribuir al eventual desarrollo de un modelo de GPC en la AN.

Nombre del entrevistador: CF (MB) Aerton RODRIGUES de Almeida.

Participante de la entrevista: CF (CG) Gustavo FLORES.

Preguntas y Respuestas:

1. ¿Mirando hacia la iniciativa del pasado, como usted describiría el proceso de implantación de la GPC en la AN?

La GPC ha avanzado a esfuerzos personales y no se ha concebido la GPC de manera integral.

Se ha avanzado en iniciativas que atienden a subsistemas de la Gestión de RRHH como herramientas aisladas. No se ha planteado como una política de la Armada.

Nunca se logró visualizar la importancia que la GPC tiene para la organización y la contribución fundamental que representa para su adaptación a la realidad.

2. ¿Cómo usted valoraría la importancia de la GPC para la AN y su posible implantación en la Organización?

Fundamental. Es una herramienta indispensable para la gestión del más importante recurso de la AN (sus tripulantes). Son los tripulantes que generan el verdadero valor para la institución, a través de sus conocimientos, valores actitudes, aptitudes, aquellos que verdaderamente permiten desempeños eficaces y eficientes en favor del cumplimiento de la Misión de la AN. Además, la GPC permite lograr, en el mismo esfuerzo, aumentar de forma significativa su satisfacción y compromiso.



3. ¿En caso de que la valoración anterior sea positiva, qué aspecto usted considera imprescindible para que el desarrollo de la GPC en la AN?

Es imprescindible la decisión y el compromiso al más alto nivel de la organización (Comando General de la Armada). Asimismo, es muy importante tener una Dirección General de Personal Naval que asuma el compromiso de llevar adelante el desarrollo del modelo. De igual manera, se debe alinear en el esfuerzo a COMAR – ESMAY – DIPER. También es necesario considerar dotar la Sesión de Personal del Estado Mayor General de la Armada con un Oficial Superior con formación en Gestión de Recursos Humanos acompañado por un equipo adecuado. Por último, hay que tomar en cuenta la necesidad de profesionalizar la organización en la Gestión de los Recursos Humanos, lo que implica una adecuada inversión en capacitación.



ANEXO F. Manual de Referencias de Competencias Profesionales de la MB.

DEnsM-1003

OSTENSIVO



CATÁLOGO DE REFERENCIAIS DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS (RC) DA MARINHA DO BRASIL (MB)

MARINHA DO BRASIL

DIRETORIA DE ENSINO DA MARINHA

2ª Revisão

Nota: Debido a la extensión del documento, el catálogo completo está disponible en forma digital.