

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO



DEPARTAMENTO DE POSTGRADO

MAESTRIA INTERNACIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, PROGRAMA INTEGRAL DE HABILIDADES MÚLTIPLES

PROMOCIÓN XXXI.

**“MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
CENTRADO EN COMPETENCIAS APLICADO AL PERSONAL
DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO ECUATORIANO.”
PROPUESTA ALTERNATIVA.**

**AUTORES: ING. EDISON ALTAMIRANO
ING. OSWALDO BERNAL**

TUTOR: MAGISTER RENÉ VÁSQUEZ BRIONES

SANGOLQUI-ECUADOR

2013



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
VICERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN.

Yo, MAGISTER RENÉ VÁSQUEZ, TUTOR del proyecto de **“MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS CENTRADO EN COMPETENCIAS APLICADO AL PERSONAL DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO ECUATORIANO.” PROPUESTA ALTERNATIVA**”, elaborados por los Ingenieros EDISON PATRICIO ALTAMIRANO ARGUERO Y OSWALDO HÉCTOR BERNAL DÍAZ.

CERTIFICO: Que los alumnos antes mencionados han cumplido con el proceso investigativo tendiente a satisfacer los requisitos para DEFENDER EL PRESENTE PROYECTO.

Por lo que en honor a la verdad legalizo mi certificación de fe y testimonio de lo antes expuesto.

MAGISTER RENÉ VÁSQUEZ BRIONES

Quito, 23 de julio del 2013



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
MBA INTERNACIONAL.

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

ING. EDISON ALTAMIRANO ARGUERO

ING. OSWALDO BERNAL DÍAZ

DECLARAN QUE:

El proyecto de grado denominado “**MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS CENTRADO EN COMPETENCIAS APLICADO AL PERSONAL DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO ECUATORIANO.**” **PROPUESTA ALTERNATIVA** ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía, consecuentemente este trabajo es de nuestra autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 23 de julio del 2012.

Ing. Edison Altamirano Arguero

Ing. Oswaldo Bernal Díaz



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO MBA INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo Ing. Edison Patricio Altamirano Arguero e Ing. Oswaldo Héctor Bernal Díaz autorizamos a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la institución del proyecto **“MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS CENTRADO EN COMPETENCIAS APLICADO AL PERSONAL DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO ECUATORIANO” PROPUESTA ALTERNATIVA.**

Sangolquí, 23 de julio del 2013

Ing. Edison Altamirano Arguero

Ing. Oswaldo Bernal Díaz

AGRADECIMIENTO

Primeramente nuestro agradecimiento a Dios quien permitió tras una serie de obstáculos vencer y proseguir con la culminación de tan importante maestría, a nuestras esposas e hijos por el apoyo incondicional y comprensión absoluta en el transcurso de la carrera y elaboración de la tesis, de igual manera a nuestro Director el Coronel René Vázquez por impartir sus conocimientos y su abnegada función como maestro para el desarrollo y culminación de tan importante proyecto de investigación, al personal docente que conforma la MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS (MBA, ESPE), quienes supieron transmitir con madurez y discernimiento las enseñanzas impartidas ante un mundo cada vez más competitivo.

Ing. Edison Altamirano Arguero

Ing. Oswaldo Bernal Díaz.

DEDICATORIA

A nuestras queridas esposas Elizabeth y Gabriela por ser el apoyo invaluable en tan importante paso para nuestra carrera profesional, a nuestros hijos Carlos, Edison, Abigail por ser el motor de nuestra fuerza para la culminación de esta, maestría.

Ing. Edison Altamirano Arguero

Ing. Oswaldo Bernal Díaz

ÍNDICE DE CONTENIDO

	CERTIFICACIÓN.....	i
	DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	ii
	AGRADECIMIENTO.....	iii
	DEDICATORIA.....	iv
	INDICE DE CONTENIDO.....	v
	INDICE DE TABLAS.....	x
	INDICE DE GRAFICOS.....	xiii
	RESUMEN.....	xvi
	ABSTRACT.....	xvii
	MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS CENTRADO EN COMPETENCIAS APLICADO AL PERSONAL DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO ECUATORIANO.....	xviii
A	Planteamiento del Problema.....	xx
1	Descripción del Problema.....	xx
2	Propósito de la Investigación.....	xx
3	Alcance de la Investigación.....	xxi
4	Preguntas de Investigación.....	xxi
5	Justificación e Importancia.....	xxii
6	Objetivo General.....	xxiii
7	Objetivos Específicos.....	xxiv
8	Hipótesis.....	xxiv

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1.	LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS.....	1
1.2.	IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS	8
1.3.	CONCEPTOS DE COMPETENCIAS.....	10
1.4.	CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS	13
1.5.	IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS	21
1.5.1.	IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS	21
1.5.1.1	DEFINICIÓN DE CRITERIOS EFECTIVOS DE COMPETENCIAS	21
1.5.1.2	MÉTODOS PARA IDENTIFICAR COMPETENCIAS	22
1.5.2	EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	25
1.6.	MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS	29
1.7.	VENTAJAS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS	31

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO AVIACIÓN DEL EJÉRCITO ECUATORIANO

2.5.2	HISTORIA.....	34
2,2	ANTECEDENTES ORGANIZACIONALES.....	40
2.2.1	Actividad económica.....	40
2.2.1.1	Servicios.....	40
2,3	ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN.....	40
2.3.1	Misión.....	40
2.3.2	Visión:.....	41
2.3.3	Objetivos institucionales.....	41
2.3.4	Estrategias institucionales.....	42
2,4	CULTURA INSTITUCIONAL.....	45
2.4.1	Valores institucionales.....	46
2.4.2	Sistema de Gestión Integral.....	47
2,5	CRECIMIENTO INSTITUCIONAL.....	48
2,6	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	49
2.6.1	Estructura del área de recursos humanos.....	50
2,7	DIAGNÓSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO.....	52
2.7.1	ANTECEDENTES.....	52
2.7.2	MODELO DE REFERENCIA.....	53
2.7.2.1	PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS.....	54
2.7.2.2	INFLUENCIAS AMBIENTALES EXTERNAS.....	55
2.7.2.2.1	LEYES Y REGLAMENTOS.....	55
2.7.2.2.2	CONDICIONES ECONÓMICAS.....	55
2.7.2.2.3	COMPETITIVIDAD.....	56
2.7.2.3	INFLUENCIAS AMBIENTALES INTERNAS.....	56
2.7.2.3.1	MISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	56
2.7.2.3.2	VISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RR.HH.....	57
2.7.2.3.3	OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RR.HH.....	57
2.7.2.3.4	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	58
2.7.2.3.5	NATURALEZA DE LAS TAREAS.....	58
2.7.2.3.6	ESTILO DE LIDERAZGO.....	59
2.7.2.4	PROCESOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	59
2.7.2.4.1	ADMISIÓN DE PERSONAS: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN.....	59

2.7.2.4.1.1 RECLUTAMIENTO.....	60
2.7.2.4.1.2 SELECCION.....	61
2.7.2.4.1.3 PERIODO DE PRUEBA.....	63
2.7.2.4.2 APLICACIÓN DE PERSONAS.....	64
2.7.2.4.2.1 Descripción y valoración de puestos.....	64
2.7.2.4.2.2 Evaluación del desempeño.....	67
2.7.2.4.3 COMPENSACIÓN DE PERSONAS.....	68
2.7.2.4.3.1 Estímulos.....	69
2.7.2.4.3.2 Beneficios.....	69
2.7.2.4.4 DESARROLLO DE PERSONAS.....	70
2.7.2.4.4.1 Capacitación y entrenamiento.....	70
2.7.2.4.4.2 Determinación de las necesidades de capacitación.....	72
2.7.2.4.4.3 Planificación y programación de los cursos.....	72
2.7.2.4.4.4 Verificación de la efectividad.....	73
2.7.2.4.4.5 Programas de cambio.....	74
2.7.2.4.4.6 Comunicaciones.....	74
2.7.2.4.5 MANTENIMIENTO DE PERSONAS.....	77
2.7.2.4.5.1 Disciplina.....	77
2.7.2.4.5.2 Higiene, Seguridad y Calidad de Vida.....	77
2.7.2.4.6 MONITOREO DE PERSONAS.....	79
2.7.2.4.6.1 Sistemas de Información.....	79
2.7.2.5 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	80

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

3.1. OBJETIVO.....	84
3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	84
3.2.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	84
3.2.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	84
3.3. ANÁLISIS DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN.....	85
3.3.2. FUENTES PRIMARIAS.....	85
3.3.3. FUENTES SECUNDARIAS.....	86
3.4. MÉTODO DE RECOPIACIÓN.....	87
3.5. DISEÑO DE LA ENCUESTA.....	88
3.5.1. ENCUESTA PILOTO.....	88
3.5.2. MODELO DE ENCUESTA PILOTO.....	90
3.5.3. TRATAMIENTO DE DATOS ENCUESTA PILOTO.....	94
3.5.3.1. ANALISIS UNIVARIADO DE DATOS DE LA ENCUESTA PILOTO.....	95
3.5.3.2. ANALISIS BVARIADO DE DATOS DE LA ENCUESTA PILOTO.....	103

3.6.	DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	120
3.6.1.	Elaboración la encuesta definitiva.....	122
3.6.2.	TRATAMIENTO DE DATOS ENCUESTA.....	126
3.7.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	213

CAPITULO IV PROPUESTA ALTERNATIVA

		217
4.1.	DENOMINACIÓN DEL PROYECTO.....	217
4.2.	UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	217
4.2.1.	UBICACIÓN.....	217
4.2.2.	POBLACIÓN.....	217
4.3.	NATURALEZA DEL PROYECTO.....	217
4.3.1.	DESCRIPCIÓN.....	218
4.3.2.	FUNDAMENTACIÓN.....	221
4.4.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	221
4.4.1.	GENERAL.....	221
4.4.2.	ESPECÍFICOS.....	222
4.4.3.	METAS.....	223
4.4.4.	BENEFICIARIOS.....	223
4.4.4.1.	DIRECTOS.....	223
4.4.4.2.	INDIRECTOS.....	223
4.5.	LOCALIZACIÓN FÍSICA Y COBERTURA ESPACIAL.....	223
4.6.	PLAN DE TRABAJO.....	224
4.7.	MARCO TEÓRICO.....	224
4.7.1.	LOS ELEMENTOS DE LAS COMPETENCIAS.....	227
4.7.2.	EL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.....	229
4.7.3.	ASPECTOS GENERALES A CONSIDERAR PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	229
4.7.4.	MOTIVADORES PARA LA IMPLANTACIÓN.....	230
4.7.5.	BENEFICIOS DE LA IMPLANTACIÓN.....	230
4.7.6.	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LA IMPLANTACIÓN.....	231
4.7.7.	PROBLEMAS EN LA IMPLANTACIÓN.....	232
4.7.8.	CARACTERÍSTICAS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	235
4.8.	ESPECIALIZACIÓN OPERACIONAL DE LAS ACTIVIDADES.....	237
4.9.	DURACIÓN DEL PROYECTO.....	237
4.10.	BASES EN LAS QUE SE SUSTENTAN LA PROPUESTA DEL PLAN.....	238
4.11.	PRESUPUESTO GENERAL.....	238
4.12.	FINANCIAMIENTO.....	238

4.13.	MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO.....	240
4.13.1.	ETAPA I: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO.....	241
4.13.1.1.	El diagrama causa y efecto.....	244
4.13.1.2.	Matriz FODA del Departamento del talento humano de la Aviación del Ejército.....	246
4.13.2.	ETAPA II. PLANEACIÓN DEL MODELO.....	246
4.13.2.1.	Misión.....	246
4.13.2.2.	Visión.....	247
4.13.2.3.	Políticas del Modelo.....	248
4.13.2.4.	Estrategias del Modelo.....	248
4.13.2.4.1.	Evaluación del desempeño.....	250
4.13.2.4.2.	Plan de capacitación.....	251
4.13.2.4.3.	Plan de incentivos.....	252
4.13.3.	ETAPA III: ORGANIZACIÓN.....	252
4.13.3.1.	Estructura organizativa.....	253
4.13.3.2.	Valores de la organización.....	255
4.13.3.3.	Perfil de un técnico de aviación con enfoque en la gestión de talento humano.....	256
4.13.3.4.	Comité de Gestión de Talento Humano.....	258
4.13.4.	ETAPA IV: APLICACIÓN DEL MODELO.....	259
4.13.4.1.	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO.....	260
4.13.4.2.	ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN.....	262
4.13.4.2.1.	Evaluación del Desempeño.....	275
4.13.4.2.2.	Plan de Capacitación.....	275
4.13.4.2.3.	Mantenimiento y monitoreo de las personas.....	277
4.13.5.	ETAPA V: CONTROL Y SEGUIMIENTO.....	281
	CONCLUSIONES.....	281
	RECOMENDACIONES.....	282
	BIBLIOGRAFÍA.....	283
	ANEXO "A". MANUAL DE COMPETENCIAS.....	285

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 3.1.	Aviación maneja gestión de talento humano.....	95
TABLA 3.2.	Conocimiento de funciones de gestión de talento humano..	96
TABLA 3.3.	Existe un adecuado proceso de selección.....	97
TABLA 3.4.	Existe un manual de tareas por especialización.....	99
TABLA 3.5.	Existe un manual de tareas actualizado.....	100
TABLA 3.6.	Frecuencia de Capacitación Real.....	102
TABLA 3.7.	Existe Aviación maneja gestión de talento humano por grado de instrucción.....	103
TABLA 3.8.	Conocimiento de funciones de gestión de talento humano por grado de instrucción.....	105
TABLA 3.9.	Adecuado proceso de selección por grado de instrucción..	106
TABLA 3.10.	Inducción al puesto ocupar por grado de instrucción.....	108
TABLA 3.11.	Existe manual de tareas por especializaciones técnicas y grado de instrucción.....	109
TABLA 3.12.	Manual de tareas actualizado por grado de instrucción.....	111
TABLA 3.13.	Puesto acorde al perfil de capacitación por grado de instrucción.....	112
TABLA 3.14.	Calificación capacitación del área técnica por grado de instrucción.....	114
TABLA 3.15.	Frecuencia de capacitación real por grado de instrucción...	115
TABLA 3.16.	Transferencia del conocimiento por grado de instrucción....	117
TABLA 3.17.	Frecuencia de evaluación de desempeño deseada por grado de instrucción.....	118
TABLA 3.18.	Aviación maneja gestión talento humano por grado de instrucción.....	127
TABLA 3.19.	Existe Conocimiento de funciones de gestión de talento humano por grado de instrucción.....	128
TABLA 3.20.	Inducción al puesto a ocupar por el grado de instrucción.....	130
TABLA 3.21.	Existe manual de tareas por especialidades técnicas versus grado de instrucción.....	132
TABLA 3.22.	Manual de tareas actualizado versus grado de instrucción..	134
TABLA 3.23.	Puesto acorde al perfil de capacitación versus grado de instrucción.....	136
TABLA 3.24.	Calificación de la capacitación del área técnica versus el grado de instrucción.....	138
TABLA 3.25.	Frecuencia de capacitación real versus el grado de instrucción.....	140
TABLA 3.26.	Transferencia de conocimiento versus el grado de instrucción.....	142
TABLA 3.27.	Frecuencia de evaluación de desempeño deseada versus el grado de instrucción.....	144
TABLA 3.28.	La Aviación maneja la gestión de talento humano versus tiempo servicio área técnica militar.....	146

TABLA 3.29.	Conocimiento de funciones de la gestión de talento humano versus el tiempo de servicio aéreo técnica militar...	148
TABLA 3.30.	Adecuado proceso de selección por el tiempo de servicio del área técnica militar.....	150
TABLA 3.31.	Inducción al puesto a ocupar versus el tiempo de servicio del área técnica militar.....	152
TABLA 3.32.	Existe un manual de tareas por especialidades técnicas versus tiempo de servicio del área técnica militar.....	154
TABLA 3.33.	Manual de tareas actualizado versus el tiempo de servicio en el área técnica militar.....	156
TABLA 3.34.	Puestos acorde con perfil de capacitación versus el tiempo de servicio del área técnica militar.....	158
TABLA 3.35.	Calificación de la capacitación del área técnica versus el tiempo de servicio en el área técnica militar.....	160
TABLA 3.36.	Frecuencia de capacitación real versus el tiempo de servicio en el área técnica militar.....	162
TABLA 3.37.	Si existe transferencia de conocimiento versus el tiempo de servicio en el área técnica militar.....	164
TABLA 3.38.	Frecuencia de evaluación de desempeño deseada versus el tiempo de servicio en el área técnica militar.....	166
TABLA 3.39.	La aviación del ejército maneja gestión de talento humano versus especialidad.....	168
TABLA 3.40.	Introducción al puesto a ocupar versus la especialidad.....	170
TABLA 3.41.	Existe un manual de tareas por especialidades técnicas versus la especialidad.....	172
TABLA 3.42.	Manual por tareas actualizado versus la especialidad.....	174
TABLA 3.43.	Puesto acorde al perfil versus la especialidad.....	176
TABLA 3.44.	Calificación por la capacitación área técnica versus la especialidad.....	178
TABLA 3.45.	Frecuencia capacitación real versus la especialidad.....	180
TABLA 3.46.	Transferencia del conocimiento versus la especialidad.....	182
TABLA 3.47.	Frecuencia de evaluación de desempeño deseada versus la especialidad.....	186
TABLA 3.48.	La Aviación maneja la gestión de talento humano por unidad.....	187
TABLA 3.49.	Conocimiento de funciones gestión de talento humano versus la unidad.....	190
TABLA 3.50.	Adecuado proceso de selección por unidad.....	192
TABLA 3.51.	Inducción al puesto por ocupar por unidad.....	194
TABLA 3.52.	Existe un manual de tareas por especialidades técnicas versus cada unidad de la Aviación del Ejército.....	196
TABLA 3.53.	Manual de tareas actualizado por unidad.....	198
TABLA 3.54.	Puesto acorde al perfil por la capacitación impartida por cada unidad de la Aviación del Ejército.....	200

TABLA 3.55. Calificación por capacitación del área técnica versus cada unidad de la Aviación del Ejército.....	202
TABLA 3.56. Frecuencia de capacitación real versus cada unidad de la Aviación del Ejército.....	204
TABLA 3.57. Transferencia del conocimiento versus cada unidad perteneciente a la Aviación del Ejército.....	206
TABLA 3.58. Frecuencia de evaluación de desempeño deseada por cada unidad de la Aviación del Ejército.....	209

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1.	Árbol de configuración de valor.....	4
GRÁFICO 1.1.	Definición visual de competencias.....	12
GRÁFICO 1.2.	Modelo del Iceberg.....	16
GRÁFICO 1.3.	Definición estratégica.....	19
GRÁFICO 1.4.	Sistema Integrado de Recursos Humanos basado en competencias.....	32
GRÁFICO 2.	Objetivos estratégicos.....	42
GRÁFICO 2.2.	Estrategias institucionales segundo nivel.....	45
GRÁFICO 2.3.	Estructura 15 B.A.E.....	49
GRÁFICO 2.3.	Orgánico estructural de personal.....	51
GRÁFICO 2.4.	Modelo de diagnóstico de Recursos Humanos.....	54
GRÁFICO 3.1.	Aviación maneja gestión de talento humano.....	95
GRÁFICO 3.2.	Conocimiento de funciones de gestión de talento humano.....	96
GRÁFICO 3.3.	Existe un adecuado proceso de selección.....	98
GRÁFICO 3.4.	Existe un manual de tareas por especialización.....	99
GRÁFICO 3.5.	Existe un manual de tareas actualizado.....	101
GRÁFICO 3.6.	Existe un manual de tareas actualizado.....	102
GRÁFICO 3.7.	Existe Aviación maneja gestión de talento humano por grado de instrucción.....	104
GRÁFICO 3.8.	Conocimiento de funciones de gestión de talento humano por grado de instrucción.....	105
GRÁFICO 3.9.	Adecuado proceso de selección por grado de instrucción.....	107
GRÁFICO 3.10.	Inducción al puesto ocupar por grado de instrucción.....	108
GRÁFICO 3.11.	Existe manual de tareas por especializaciones técnicas y grado de instrucción.....	110
GRÁFICO 3.12.	Manual de tareas actualizado por grado de instrucción....	111
GRÁFICO 3.13.	Puesto acorde al perfil de capacitación por grado de instrucción.....	113
GRÁFICO 3.14.	Calificación capacitación del área técnica por grado de instrucción.....	114
GRÁFICO 3.15.	Frecuencia de capacitación real por grado de instrucción.....	116
GRÁFICO 3.16.	Transferencia del conocimiento por grado de instrucción.	117
GRÁFICO 3.17.	Frecuencia de evaluación de desempeño deseada por grado de instrucción.....	119
GRÁFICO 3.18.	Aviación maneja gestión talento humano por grado de instrucción.....	127
GRÁFICO 3.19.	Existe Conocimiento de funciones de gestión de talento humano por grado de instrucción.....	129
GRÁFICO 3.20.	Inducción al puesto a ocupar por el grado de instrucción..	131

GRÁFICO 3.21.	Existe manual de tareas por especialidades técnicas versus grado de instrucción.....	133
GRÁFICO 3.22.	Manual de tareas actualizado versus grado de instrucción.....	135
GRÁFICO 3.23.	Puesto acorde al perfil de capacitación versus grado de instrucción.....	137
GRÁFICO 3.24.	Calificación de la capacitación del área técnica versus el grado de instrucción.....	139
GRÁFICO 3.25.	Frecuencia de capacitación real versus el grado de instrucción.....	141
GRÁFICO 3.26.	Transferencia de conocimiento versus el grado de instrucción.....	143
GRÁFICO 3.27.	Frecuencia de evaluación de desempeño deseada versus el grado de instrucción.....	145
GRÁFICO 3.28.	La Aviación maneja la gestión de talento humano versus tiempo servicio área técnica militar.....	147
GRÁFICO 3.29.	Conocimiento de funciones de la gestión de talento humano versus el tiempo servicio área técnica militar.....	149
GRÁFICO 3.30.	Adecuado proceso de selección por el tiempo de servicio del área técnica militar.....	151
GRÁFICO 3.31.	Inducción al puesto a ocupar versus el tiempo de servicio del área técnica militar.....	153
GRÁFICO 3.32.	Existe un manual de tareas por especialidades técnicas versus tiempo de servicio del área técnica militar.....	155
GRÁFICO 3.33.	Manual de tareas actualizado versus el tiempo de servicio en el área técnica militar.....	157
GRÁFICO 3.34.	Puestos acorde con perfil de capacitación versus el tiempo de servicio del área técnica militar.....	159
GRÁFICO 3.35.	Calificación de la capacitación del área técnica versus el tiempo de servicio en el área técnica militar.....	161
GRÁFICO 3.36.	Frecuencia de capacitación real versus el tiempo de servicio en el área técnica militar.....	163
GRÁFICO 3.38.	Frecuencia de evaluación de desempeño deseada versus el tiempo de servicio en el área técnica militar.....	167
GRÁFICO 3.39.	La aviación del ejército maneja gestión de talento humano versus especialidad.....	169
GRÁFICO 3.40.	Inducción al puesto a ocupar versus la especialidad.....	171
GRÁFICO 3.41.	Existe un manual de tareas por especialidades técnicas versus la especialidad.....	173
GRÁFICO 3.42.	Manual por tareas actualizado versus la especialidad.....	175
GRÁFICO 3.43.	Puesto acorde al perfil versus la especialidad.....	177
GRÁFICO 3.44.	Calificación por la capacitación área técnica versus la especialidad.....	179
GRÁFICO 3.45.	Frecuencia capacitación real versus la especialidad.....	181
GRÁFICO 3.46.	Transferencia del conocimiento versus la especialidad....	183

GRÁFICO 3.48.	La Aviación maneja la gestión de talento humano por unidad.....	188
GRÁFICO 3.49.	Conocimiento de funciones gestión de talento humano versus la unidad.....	191
GRÁFICO 3.50.	Adecuado proceso de selección por unidad.....	193
GRÁFICO 3.51.	Inducción al puesto por ocupar por unidad.....	195
GRÁFICO 3.52.	Existe un manual de tareas por especialidades técnicas versus cada unidad de la Aviación del Ejército...	197
GRÁFICO 3.53.	Manual de tareas actualizado por unidad.....	199
GRÁFICO 3.54.	Puesto acorde al perfil por la capacitación impartida por cada unidad de la Aviación del Ejército.....	201
GRÁFICO 3.55.	Calificación por capacitación del área técnica versus cada unidad de la Aviación del Ejército.....	203
GRÁFICO 3.56.	Frecuencia de capacitación real versus cada unidad de la Aviación del Ejército.....	205
GRÁFICO 3.57.	Transferencia del conocimiento versus cada unidad perteneciente a la Aviación del Ejército.....	207
GRÁFICO 3.58.	Frecuencia de evaluación de desempeño deseada por cada unidad de la Aviación del Ejército.....	210
GRÁFICO 4.1.	Componentes del talento humano.....	225
GRÁFICO 4.2.	Elementos de las competencias.....	226
GRÁFICO 4.3.	Diccionario de competencias.....	227
GRÁFICO 4.4.	Características para una implantación con éxito de un sistema por competencias.....	235
GRÁFICO 4.5.	Esquema del modelo de gestión del talento humano.....	240
GRÁFICO 4.6.	Diagrama de causa y efecto.....	243
GRÁFICO 4.7.	Matriz del departamento del talento humano de la Aviación del Ejército.....	245
GRÁFICO 4.8.	Estructura propuesta del departamento del talento humano de la Aviación del Ejército.....	253
GRÁFICO 4.9.	Proceso de evaluación 360°.....	263
GRÁFICO 4.10.	Evaluación del Desempeño.....	266
GRÁFICO 4.11.	Datos personales.....	267
GRÁFICO 4.12.	Estudios y experiencia.....	268
GRÁFICO 4.13.	Competencias I - II.....	269
GRÁFICO 4.14.	Competencias II.....	272
GRÁFICO 4.15.	Evaluación del Desempeño.....	273
GRÁFICO 4.16.	Competencias IV.....	274
GRÁFICO 4.17.	Consulta de calificación de competencias.....	275

RESUMEN

La presente investigación describe los resultados obtenidos del análisis en el desarrollo de la tesis de maestría titulada “Modelo de gestión del talento humano centrado en competencias aplicado al personal de la Aviación del Ejército Ecuatoriano”. Al contar con personal técnico de diferentes niveles de educación, conducta o comportamiento y al no ser ubicados de acuerdo al perfil de competencias, dificulta el manejo de la administración de esta institución, además la evaluación de desempeño no se realiza de acuerdo con las capacidades y conocimientos previos por lo que las mismas no pueden ser potenciadas. En relación a los objetivos, estos fueron dirigidos a diagnosticar los procedimientos que maneja actualmente el departamento del talento humano, proponiendo una alternativa como vía para alcanzar un mejor nivel de desempeño basado en competencias. El trabajo de campo contempló la investigación descriptiva con un enfoque metodológico cuantitativo y un análisis univariado y bivariado. Como deducciones más importantes se señala que un gran porcentaje del personal técnico de aviación desconoce sobre la gestión y funciones del talento humano, que la frecuencia de capacitación es baja y que no se llevan a cabo procesos de evaluación en las áreas técnicas. Enmarcados en estos fundamentos podemos afirmar que el modelo propuesto, permite evaluar competencias objetivamente, mejorando los procesos operativos y técnicos en la Aviación del Ejército, al ubicar correctamente al personal independientemente del grado militar que presente.

Palabras Claves: competencias, talento humano, gestión.

ABSTRACT

The present study describes the results of the analysis in the development of the master's thesis entitled "Model of human talent management focused on applied skills staff Ecuadorian Army Aviation". The technical staff have different levels of education, conduct or behavior and not be placed according to the profile of skills, difficult to handle the administration of this institution, and performance evaluation is not performed in accordance with the capabilities and prior knowledge so that they cannot be enhanced. In relation to the objectives, these were aimed at diagnosing procedures, operator of the department of human talent, proposes an alternative as a way to achieve better performance based on competencies. Field work contemplated descriptive research with quantitative methodological approach and univariate and bivariate analysis. As most important deductions noted that a large percentage of unknown aviation technical staff on the management and functions of human talent, training frequency is low and not carried out evaluation processes in technical areas. Framed in these fundamentals we can say that the proposed model can objectively evaluate competencies, improving operational and technical processes in the Army Aviation personnel to properly position regardless of military grade present.

Keywords: skills, human talent management.

MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS CENTRADO EN COMPETENCIAS APLICADO AL PERSONAL DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO ECUATORIANO

El presente trabajo de investigación que se detalla a continuación, sobre la Gestión de Recursos Humanos centrado en competencias aplicado al personal de la Aviación del Ejército, orienta sus esfuerzos a presentar una propuesta que contempla un modelo integral que contribuya a realizar una eficiente administración del recurso humano con el que cuenta la Institución; el propósito es disponer de una herramienta técnica que sea aplicable a los subsistemas de recursos humanos como son: la selección de personal, capacitación, evaluación y desarrollo, con criterios y discernimientos definidos y medibles.

Esta investigación procura realizar un breve análisis sobre los hechos históricos relativos a la forma en que ha evolucionado la administración y la importancia que ha alcanzado a lo largo de la historia de la humanidad; hace referencia al importante aporte de los creadores de diferentes filosofías y herramientas relacionadas; análisis evolutivo que se fundamenta principalmente en resaltar el aporte dado a las organizaciones y empresas y la forma en que éstas han logrado grandes avances que les han llevado a su consolidación y alcanzar la maximización de la eficacia y productividad.

Con relación a la Gestión por Competencias, se explica en forma detallada su origen, clasificación y la contribución realizada por algunos

investigadores para que en la actualidad se constituya en una metodología de trabajo con un enfoque holístico de gestión, que tiene relación directa con los subsistemas de Recursos Humanos, y es considerada una herramienta estratégica que permite enfrentar los nuevos desafíos que impone el mercado laboral. Por cuanto la Brigada de Aviación del Ejército ha implementado un Sistema Integrado de Gestión bajo estándares ISO, se hace un análisis que destaca la importancia de trabajar con Gestión por Competencias para dar cumplimiento a lo que establecen las cláusulas de las normas ISO 9001:2000.

Se realiza una breve síntesis de algunos antecedentes históricos, su estructura orgánica, objetivos y metas, así como un diagnóstico de la situación actual del manejo del recurso humano.

El aporte más importante es sin lugar a dudas la propuesta alternativa de la creación de un modelo de gestión de recursos humanos centrado en competencias que podrá ser aplicado al personal técnico de la Brigada de Aviación del Ejército, en donde se define claramente las competencias y su respectiva clasificación, así como la aplicación en los subsistemas de reclutamiento y selección, desarrollo, capacitación y evaluación, en los que se expone su justificación, los objetivos que se pretenden alcanzar con este trabajo y el procedimiento a seguir para su aplicación que permitirá lograr su fortalecimiento organizacional.

A. Planteamiento del Problema

1. Descripción del Problema

La situación actual de la Brigada de Aviación del Ejército No. 15 “Paquisha” como parte del Ejército Ecuatoriano, al contar con personal técnico de diferentes niveles de educación, conductas o comportamientos presenta problemas en la administración de personal que al no ser ubicados de acuerdo a una correcta formalidad de competencias, la evaluación de desempeño no se realiza de acuerdo a sus capacidades y conocimientos por lo tanto no pueden llegar a ser potenciadas.

2. Propósito de la Investigación.

De acuerdo al Manual de Clasificación y tareas técnicas se debe ubicar al personal en el puesto adecuado a fin de mejorar su desempeño en la función, la capacitación que reciben tanto en el país como en el exterior, hace necesario que esos conocimientos sean evaluados en determinado tiempo para garantizar su trabajo, lo que permitiría mejorar el mantenimiento de aeronaves, detectar las falencias y errores en la administración del talento humano como elemento primordial en la organización.

El estudio propuesto determinará que con la información analizada y los resultados obtenidos nos permita obtener conclusiones que nos direccionen a la creación de un modelo de gestión por competencias al personal de la Brigada de Aviación.

3. Alcance de la Investigación.

El presente proyecto contemplará al personal de técnicos pertenecientes al Grupo Aéreo del Ejército No. 43 "Portoviejo", al Grupo Aéreo del Ejército No. 44 "Pastaza", al Escuadrón de la Aviación del Ejército No. 15 "Coca", a la Escuela de Aviación del Ejército "Capt Fernando Vásquez" acantonada en Guayaquil y al personal de la Brigada de Aviación No. 15 "Paquisha" acantonada en la Balbina-Amaguaña, mediante una investigación cuantitativa se medirá el nivel de aceptación a la Administración del Talento Humano en la Institución y al finalizar el estudio del mercado se determinará si existe la factibilidad para crear un modelo de gestión.

4. Preguntas de Investigación

- ¿Los resultados del diagnóstico permitirán aplicar eficientemente un modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias que permitan agregar valor a la institución y lograr los objetivos propuestos?..
- ¿El análisis, la descripción de puestos y la asignación de competencias a los puestos del personal militar de la Aviación del Ejército Ecuatoriano permitirá mejorar el desempeño de sus miembros?
- ¿La innovación de técnicas de evaluación del desempeño permitirán incrementar en el personal un mejor ambiente laboral óptimo y agradable?

5. Justificación e Importancia

El modelo de gestión de recursos humanos centrado por competencias, para el personal de la Aviación del Ejército, se constituye en un documento de trascendental importancia ya que permitirá superar los problemas en el área de personal, su utilización permitirá que la designación de puestos alcance mejores resultados optimizando de esta manera el uso de los recursos humanos y materiales.

Los recursos humanos de la Aviación del Ejército como en toda organización, tienen un costo bastante alto; más aún cuando se trata de personal técnico cuyo costo de capacitación está entre los más caros en la actualidad, por lo que es necesario optimizar sus competencias. Este modelo de gestión permitirá normalizar la evaluación del desempeño en un marco de eficiencia y eficacia. Esto se conseguirá con la implementación una estructura plana bien definida.

El desafío para todas las unidades administrativas y operativas de la Aviación del Ejército Ecuatoriano está en tener procesos eficientes y productivos, en áreas operativas y administrativas, como en los resultados que cada una obtiene. Pero, ¿quiénes son los que hacen posible todo este reto institucional?, pues la respuesta a este interrogante es el recurso humano, elemento primordial de toda institución que facilita su desarrollo.

En la actualidad, la fortaleza de las instituciones se basa en su personal, en formarlos e integrarlos como un buen equipo de trabajo, teniendo en cuenta que sus competencias permitirán la adaptación de la institución a cambios continuos. El recurso humano es el elemento esencial para conseguir el logro de objetivos de una institución, por tal razón la Aviación del Ejército ve la necesidad de mejorar su gestión con el fin de garantizar la ejecución de las operaciones aéreas.

Al realizar un diagnóstico, y posteriormente presentar la propuesta de un modelo de gestión de recursos humanos centrados en competencias para ser aplicado al personal de la Aviación del Ejército, que incremente las competencias y fortalezas del talento humano en un adecuado clima laboral a fin de mejorar el desempeño en sus respectivos puestos, alcanzando un alto grado de operatividad en su personal.

6. Objetivo General

Proponer un modelo de gestión de recursos humanos centrado en competencias basado en un diagnóstico del talento humano del personal de la Brigada de Aviación del Ejército Ecuatoriano No. 15 “Paquisha”, tomando como base los procedimientos que se manejan actualmente en la Institución, para alcanzar un alto nivel de desempeño que potencie el liderazgo, el trabajo en equipo, y el desarrollo de las capacidades institucionales.

7. Objetivos Específicos.

- Realizar un análisis y descripción de puestos por competencias a través de observaciones directas, encuestas y entrevistas.
- Evaluar la metodología de la aplicación del mapa de procesos en el área de Recursos Humanos, para establecer un diagnóstico y posteriormente proponer mejoras, para la toma de decisiones en función de los resultados obtenidos.
- Identificar las mejores técnicas de evaluación del desempeño para lograr que todo el personal se encuentre en un ambiente laboral óptimo y agradable.

8. Hipótesis

Es posible realizar la aplicación de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos, centrado en Competencias al personal de Oficiales y voluntarios de la Brigada de Aviación del Ejército No. 15 "Paquisha", a fin de incrementar el desempeño e idoneidad para realizar determinada función, actividad o tarea en la Institución militar.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

Hoy en día conocemos que Administración es el resultado de un proceso que tuvo su origen desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad y que durante las diferentes épocas y etapas por las que hemos atravesado ha ido evolucionando y adquiriendo sus propias características.

El pensamiento administrativo nace con el hombre mismo, puesto que siempre hubo la necesidad de coordinar actividades, de tomar decisiones y de ejecutarlas, si damos una mirada retrospectiva a la antigua Grecia, Egipto, Roma y China, se podría decir que muchos de los fundamentos de la administración de hoy se pueden observar en dichas culturas.

Según (Vargas, 2004, pág. 40) menciona que:

Los egipcios por ejemplo (4000-2000 AC), realizaban prácticas de los inventarios, de diarios de ventas e impuestos, los chinos (500 AC), establecieron la Constitución Chow y Confucio sentó las primeras bases para un buen gobierno, su propósito era hacer prevalecer el orden en el Estado.

Los griegos (500-200 AC), gracias a sus filósofos realizaron un gran aporte a la administración, los romanos (200 AC – 400 DC), mediante el trabajo especializado se desarrollaron fábricas de armamento, cerámicas y textiles; se formaron los gremios; se empleó una estructura de organización autoritaria basada en funciones.

La humanidad ha contado con grandes personajes que han contribuido significativamente al estudio y evolución de la administración, entre los principales podemos destacar a los siguientes: Adam Smith (1780), Frederick Winslow Taylor (1856-1915), Henry L. Gantt (1861-1919), Henry Fayol (1841-1925), Peter F. Drucker (1909-2005) entre otros.

Según Peter Drucker entre 1750 y 1900, el capitalismo y la tecnología conquistaron el planeta; la sociedad moderna se ha caracterizado por sus avances pero a ritmos diferentes en dependencia de las condiciones concretas de cada nación, por lo que consecuentemente se ha provocado que en nuestros días exista un panorama mundial en el que coexisten sociedades altamente desarrolladas en las que se habla de la era postindustrial de la información, y otras en las que apenas se ha alcanzado una mínima industrialización de sus procesos productivos.

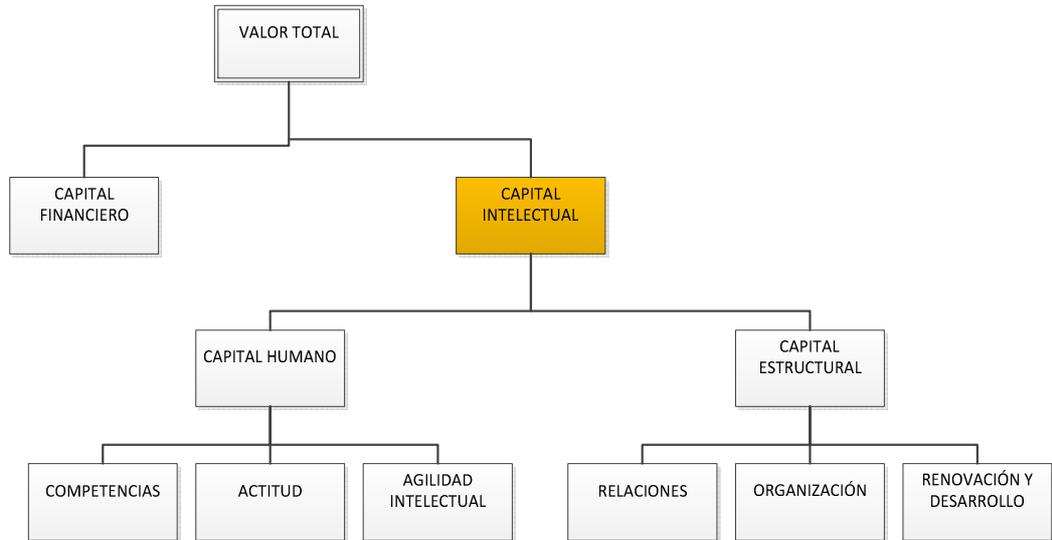
Previo a analizar la gestión de las empresas en la actualidad es importante indicar que la empresa nace para atender las necesidades de la sociedad y crea satisfactores a cambio de una retribución que compense el riesgo de los inversionistas. En la empresa el factor humano es decisivo y la administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos intereses de los accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

Muchas empresas e instituciones a nivel mundial han incorporado la gestión de recursos humanos por competencias como un modelo para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones internas.

La gestión por competencias es el modelo que permitirá posibilitar por una parte la formación de capital intelectual en la institución y por otra aumentar el que ya consta en la misma. Hoy en día un factor determinante de competitividad es la rapidez con que las organizaciones aprenden, su capacidad de transferir el conocimiento al desempeño y adaptarse a nuevos escenarios.

Entonces en la actualidad son muchas las organizaciones que están tomando conciencia del valor que representa el capital intelectual propio de la empresa y cuán importante es en la consecución de las metas y objetivos de la organización.

El valor de una empresa proviene de sus activos físicos y monetarios (Capital Financiero), y de sus recursos intangibles (Capital Intelectual). Dentro del Capital Intelectual hay dos categorías generales, Capital Humano y Capital Estructural, con tres subdivisiones cada una. Esta clasificación consta en el GRÁFICO 1. El capital intelectual es la denominación genérica comúnmente aceptada para designar el valor de activos intangibles de una organización, entendiendo por activos intangibles como "el conocimiento que reside en la mente de los empleados y que abandona la empresa al final de la jornada laboral". (Jiménez 2007 p. 45).

GRÁFICO 1: Árbol de configuración de valor

Fuente: Roos et al (1997)

Elaborado por: Altamirano / Bernal

Según (Jaime, 2001) manifiesta que:

En el presente, se entiende por Capital Intelectual al conjunto de sistemas/procesos conformado por el capital humano, el capital estructural y el capital relacional, orientados a la producción y participación de conocimiento, en función de los objetivos estratégicos de la organización (Misión-visión-mercado objetivo).

Según (Mantilla, 2012) manifiesta que “en términos generales, el capital intelectual expresa a los activos (tangibles) menos los activos intangibles, como la capacidad de una compañía para aprender y adaptarse a las nuevas tendencias de la economía de los mercados y de la administración...”.

El enfoque que se le da al capital intelectual gravita en: la importancia de la información y del conocimiento dentro de la organización; facilitar el aprendizaje en las organizaciones y valorar la aportación de las personas a la

organización. Dentro de lo que es capital intelectual se encuentran los siguientes elementos:

Competencias de los empleados:

Son las características subyacentes del trabajador que están relacionadas con el éxito en un puesto de trabajo.

Estructura interna:

Son los recursos creados por el recurso humano dentro de la organización: Incluye lo que son patentes conceptos, modelos y sistemas de información, adicional se tiene también lo que es la cultura y el clima organizacional.

Estructura externa:

Son las relaciones con clientes y proveedores, se compone de marcas logotipos, imagen, reputación. Como se observa las competencias son una parte importante del capital intelectual de la empresa, encontrando ahí su importancia.

Los primeros estudios sobre las competencias, se originan en 1973 en Estados Unidos, cuando el Departamento de Estado de dicho país decidió a través de David McClelland comenzar un estudio para optimizar la selección de personal.

Según (Moreno, 2001, pág. 98) en su estudio menciona: “los test de inteligencia, aparte de perjudicar a las minorías, no miden constructos que sean relevantes para el rendimiento laboral”.

Entonces se realizaron simulaciones en las que se tomaban muestras de trabajo que se caracterizaban por replicar con la mayor fidelidad posible el contenido del área de trabajo que se desea evaluar.

Según (Moreno, 2001, pág. 98) “Dado que las simulaciones miden la habilidad o la competencia de la persona para ejecutar la tarea propuesta, McClelland usó el término “competencia”, entendiéndola como la habilidad en la ejecución de una tarea.”.

El trabajo de McClelland se resume en lo siguiente:

Estudio de muestras representativas: Se realiza una comparación de las personas que realizan su trabajo de una manera óptima, lo que quiere decir que el trabajo realizado por ello es superior, con otras que claramente no han tenido éxito en su trabajo, con el propósito de identificar las particularidades que los diferencian.

Además se realiza una identificación de las ideas y conductas operativas: las ideas y conductas operativas causalmente relacionadas con estos resultados favorables. Esto es, la medición de las " competencias " debe entrañar situaciones " abiertas ", en las que el individuo debe generar una conducta; a diferencia de las medidas de tipo "respuestas", tales como el auto-

informe o el test de opciones múltiples, en el que se debe elegir de entre varias respuestas alternativas para una situación detalladamente estructurada. En la vida real y en el trabajo, rara vez se presentan esas condiciones de test.

“Normalmente, el mejor medio de predicción de lo que una persona puede y quiere hacer será lo que esa persona piense y haga espontáneamente en una situación no estructurada, o lo que haya hecho en situaciones similares del pasado”, fue afirmado por (Daziel, 1996).

Según (Leboyer & Claude, 1997) observó:

El enfoque conductual de la evaluación diría que en una destreza de rendimiento (competencia) pueden ser directamente observada y descrita en términos de las cosas que una persona dice o hace. Aquí, las destrezas de rendimientos (competencias) son medidas con entrevistas, centros de evaluación y simulaciones.

En 1993 los esposos Spencer, colaboradores de McClelland, después de arduos estudios, en su libro “Competence at Work” explican la importancia de las competencias para las organizaciones y aportan numerosos ejemplos sobre modelos de competencias. De sus experiencias identificaron 20 competencias más frecuentemente encontradas en organizaciones de alto rendimiento.

En la actualidad el enfoque de las competencias está focalizado hacia la evaluación de las mismas, buscando identificar en las personas con conductas y características que le permitan mantener un desempeño exitoso en el trabajo, en contraposición al enfoque tradicional que se centraba en los elementos del

trabajo, por ejemplo medir el tiempo que utilizaba un empleado al ejecutar una tarea.

1.2. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

La empresa en la actualidad ya no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada ente, con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del talento humano, es este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y como es reconocido.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que “la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa” (Alles, 2011, pág. 65)

Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar

continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

Sabemos que la tecnología avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización. Además la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas, a fin de que la educación

y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

La Gestión por Competencias es una de las herramientas principales en el desarrollo del Capital Humano, hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional. Un tema crítico al que atiende directamente el modelo es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil fundamentalmente a través del autodesarrollo. Todo esto permite profundizar la Alianza Estratégica empresa trabajadores al generar Talento Humano con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad.

1.3. CONCEPTOS DE COMPETENCIAS

El término competencia ha sido difícil definirlo, a continuación se presentan las definiciones más importantes con sus respectivos autores.

Para (Alles, 2011, pág. 11) lo define como “Características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”

Para (Spencer, 2003, pág. 15) en su estudios señala que “Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación”.

Finalmente (Bohlander, 2008, pág. 8) indica que “Son características intrínsecas que poseen las personas como capacidades, habilidades, destrezas y actitudes, que están relacionadas con un rendimiento excelente en un puesto, equipo de trabajo y procesos organizacionales”.

De todas las definiciones vistas se puede observar que la mayoría de ellas tiene puntos en común que son:

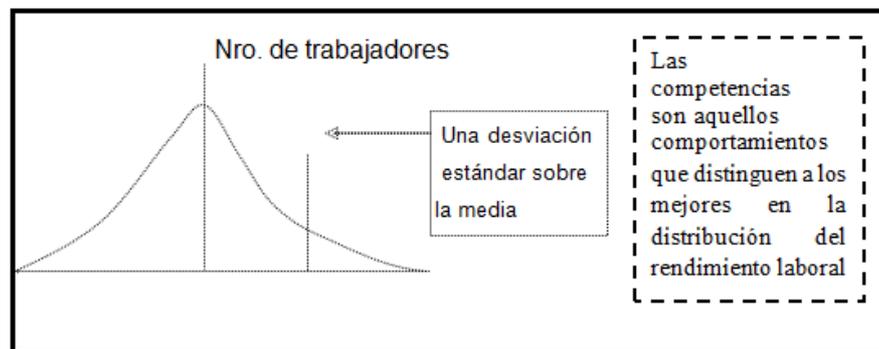
- Estas características deben ser confiablemente mensurables Son cualquier tipo de características personales.
- Estas características están asociadas a un rendimiento superior al normal.
- Son de importancia cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
- Sirven para distinguir a trabajadores exitosos de los normales.

Según (Moreno, 2001, pág. 25) los puntos clave de la definición de competencia son:

- ✓ Características personales (cualquier tipo).
- ✓ Criterios de alto rendimiento.
- ✓ Posibilidad de medición confiable.

Por otra parte (Spencer, 2003, pág. 7) mencionan la definición estadística de competencia así: “Es todo aquel rendimiento que supera a la media en una desviación estándar”

GRÁFICO 1.1: Definición visual de competencias



Elaborado por: Altamirano / Bernal

El GRÁFICO 1.1 muestra la llamada curva normal, que es la representación gráfica de un conjunto de datos. Así, si se calificaría el rendimiento de los trabajadores, la parte izquierda mostraría a una cantidad de trabajadores que tienen baja puntuación y la derecha los trabajadores que tienen las puntuaciones más altas. La mayoría de casos se agrupan alrededor de la media, lo que quiere decir que la mayoría de personas tienen un rendimiento promedio en su trabajo. Pocos son los casos en que las puntuaciones serían verdaderamente bajas o altas. Es así que el enfoque de las competencias busca determinar características personales de los trabajadores con alto rendimiento que los distinguen de los demás.

Como conclusión se tiene que las competencias son características subyacentes de las personas que se relacionaron con el éxito en el trabajo que realiza.

1.4. CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS:

Existen muchos autores que han realizado diversas clasificaciones de las competencias, en términos generales se suele diferenciar las competencias en tres grupos:

- Las Competencias Básicas: se adquieren en forma gradual producto de los procesos educativos formales o a lo largo de la vida de la persona, se refieren a las habilidades para lectura, escritura, comunicación oral, entre otras que permiten a una persona desempeñarse en cualquier actividad productiva .
- Las Competencias Genéricas: se refieren a los conocimientos o habilidades relacionadas a comportamientos laborales propios de desempeños en diferentes sectores o actividades, son las que en muchos casos definen un perfil concreto para las diversas actividades en el ámbito ocupacional, tal es el caso del manejo de algunos equipos y herramientas o competencias como la negociación, la planeación, el control, la interacción con clientes, etc. estas competencias se las puede adquirir en programas de capacitación, de manera autodidacta o en ámbito laboral.

- Las Competencias Específicas: Están directamente relacionadas con el ejercicio de ocupaciones concretas, están asociadas a conocimientos y habilidades de índole técnico y no son fácilmente transferibles de uno a otro ámbito, en este caso tenemos como ejemplos la operación de maquinaria de control numérico, el chequeo de pacientes, la elaboración de estados financieros, de igual manera que las anteriores se pueden adquirir en procesos educativos, autodidácticos o en el campo laboral.

Dentro de la clasificación de competencias a las que se ha hecho referencia, hay varios instrumentos formales mediante los cuales una persona puede lograr la competencia deseada, tales como los programas educativos y los de capacitación, en los que las personas desarrollan comportamientos que son requeridos para el desempeño productivo.

Los aprendizajes que se logra en la ejecución cotidiana de una función productiva directamente en el lugar de trabajo, proporciona a la persona la oportunidad de desarrollar competencias; además, facilitan la acumulación de experiencias a través de su actuación diaria como miembros de un grupo social y de su interrelación con otras formas alternativas que le ayudan a incrementar sus conocimientos, como son los medios de comunicación, interrelación grupal, entre otros.

Otra forma es el autoaprendizaje, el cual se da cuando una persona recurre por si misma a diversas fuentes de información para obtener los conocimientos de su interés, sin el apoyo de un tutor o instructor, debido a las características y ventajas de esta formación en los últimos tiempos se ha utilizado como una metodología efectiva para desarrollar competencias y llegar a un mayor número de personas.

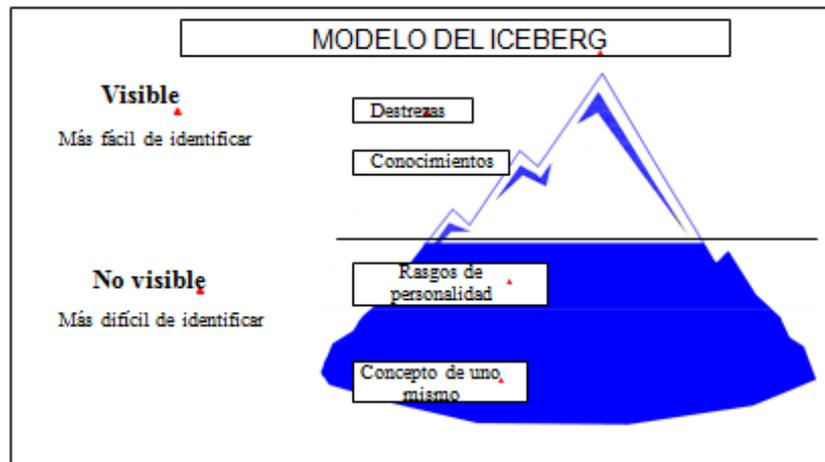
Como se mencionó anteriormente, son varios autores los que han trabajado en la identificación de los principales tipos de competencias, Boyatzis, R. (1982) realizó un estudio a partir del cual elaboró un modelo genérico de competencias que explica el desempeño exitoso de la actividad gerencial, compuesto por las competencias siguientes:

- a. Gestión y acción por objetivos,
- b. Liderazgo,
- c. Gestión de recursos humanos,
- d. Dirigir subordinados,
- e. Enfocar a otras personas y
- f. Conocimiento específico.

Spencer y Spencer introducen el modelo de iceberg (GRÁFICO 1.2), donde gráficamente dividen las competencias en: competencias más fáciles de identificar como son las destrezas y conocimientos y las menos fáciles de

detectar y luego desarrollar como son el concepto de uno mismo y los rasgos de personalidad.

GRÁFICO 1.2. Modelo del Iceberg



Fuente: Spencer y Spencer

Elaborado por: Altamirano / Bernal

En resumen para los autores Spencer y Spencer, las competencias de pueden clasificar en:

a. De logro y acción

- Orientación al logro
- Preocupación por el orden, calidad y precisión
- Iniciativa
- Búsqueda de información

b. De ayuda y servicio

- Entendimiento interpersonal
- Orientación al cliente

c. De influencia

- Influencia e impacto
- Construcción de relaciones
- Conciencia organizacional

d. Gerenciales

- Desarrollo de personas
- Dirección de personas
- Trabajo en equipo y cooperación
- Liderazgo

e. Cognoscitivas

- Pensamiento analítico
- Razonamiento conceptual
- Experiencia técnica/ profesional / de dirección

f. De eficacia personal

- Autocontrol
- Confianza en sí mismo
- Comportamiento ante los fracasos
- Flexibilidad

La autora Francesa Claude Levy-Levoyer (1997), enumera así mismo diferentes listados de competencias a las que llama “supracompetencias” o competencias genéricas para mandos medios:

a. Intelectuales

- Perspectivas estratégicas.

- Análisis y del sentido común.
- Planificación y organización.

b. Interpersonales

- Dirigir colaboradores.
- Persuasión.
- Decisión.
- Sensibilidad interpersonal.
- Comunicación oral.

c. Adaptabilidad

- Adaptación al medio.

d. Orientación a resultados

- Energía e iniciativa.
- Deseos de éxito.
- Sensatez para los negocios.

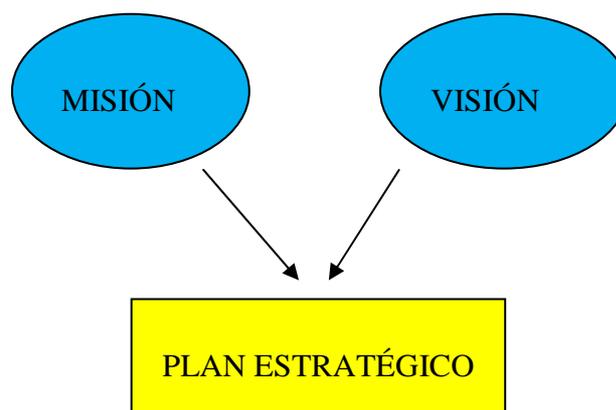
Para la autora de origen francés Nadine Jolis las competencias se correlacionan entre si y se dividen en:

- a. Competencias teóricas. Por ejemplo: conectar saberes adquiridos durante la formación con la información.
- b. Competencias prácticas, Por ejemplo: Traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.

- c. Competencias sociales. Por ejemplo: lograr que la persona trabaje en equipo y que tenga capacidad para relacionarse
- d. Competencias del conocimiento (combinar y resolver). Por ejemplo: conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber) aportar innovaciones y creatividad.

Para Martha Alles, las competencias son definidas en función de la estrategia de cada una de las organizaciones y se clasifican en cardinales y específicas; las primeras son las que deben poseer todos los integrantes de la organización, en tanto que, las segundas son requeridas para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical por áreas y adicionalmente con un corte horizontal por funciones, usualmente se combinan ambos colectivos. Para la autora en todos los casos se parte de la definición estratégica que cada organización posea, su Misión y Visión, según se explica en el siguiente GRÁFICO 1.3:

GRÁFICO Nº 1.3 Definición estratégica



Fuente: Modelo de Gestión por competencias de Martha Alles

Elaborado por: Altamirano / Bernal

El reconocimiento de las diferentes competencias tiene mucha importancia en la implementación de los procesos de recursos humanos.

Producto de estas clasificaciones encontramos que diversos autores proponen y presentan sendas listas de “competencias”, sean estas de un tipo u otro, lo importante es que las organizaciones identifiquen las competencias que realmente producen un rendimiento superior, sobre la base del entorno en el que se desenvuelven y su estrategia empresarial, lo que una organización debe considerar cuando aplica gestión por competencias, es que tenga muy claramente diferenciado entre los que son los conocimientos y lo que son las competencias.

Es necesario también que cuente con su propia clasificación de competencias, pudiendo hacerlo por ejemplo según los niveles de dirección o por cualquier otro esquema que adopte, lo importante es que se considere principalmente las características que hagan eficaces y eficientes a las personas dentro de la organización para así alcanzar los niveles de competitividad deseados.

En el estudio a realizarse se tomará la siguiente clasificación:

Las Competencias Institucionales, cardinales o “Core Competences”: Son las competencias que permiten a la organización llevar adelante los procesos centrales, claves, sustantivos, más relevantes, aquellos que la diferencian de

otras organizaciones y les permiten tener éxito. Todos los miembros de la organización deben poseer estas competencias.

Las competencias específicas por nivel. Son las propias de los diferentes niveles de línea, de conducción, gerenciales o de jefatura.

Las competencias específicas de un puesto. Estas competencias permiten identificar cuáles son los atributos distintivos que debe tener el ocupante de un puesto de trabajo además de todas las competencias que lo hacen empleable (genéricas, por nivel y por familia). En general estas competencias requieren indagar de manera profunda en las tecnologías de operación de ese puesto.

1.5. IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

1.5.1 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

1.5.1.1 DEFINICIÓN DE CRITERIOS EFECTIVOS DE COMPETENCIAS:

Según (ALLES, 2005, pág. 23) los pasos necesarios para la correcta identificación de competencias son:

- Definir criterios de competencias.
- Recoger Información.
- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de competencia y su correspondiente apertura en grados.

- Validar el modelo de competencias.
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones.

1.5.1.2 MÉTODOS PARA IDENTIFICAR COMPETENCIAS

Hoy en día es aceptado que la utilización de las habilidades, las aptitudes, los conocimientos, y los hábitos de las personas, es el factor diferenciador de la productividad de las naciones. Estamos en la era de las competencias por eso es necesario desarrollar una metodología de impulso al Talento Humano.

La identificación de competencias consiste en métodos que se utilizan para definir cuáles son las competencias necesarias para desempeñar con éxito una actividad en un puesto de trabajo.

Entre los métodos más importantes para identificar competencias se tiene los siguientes:

La observación: es sin duda el método más utilizado para la identificación de competencias en puestos relativamente simples. Involucra la observación del trabajador mientras ejecutan las tareas que componen su puesto, además para hacer más precisa y útil la observación, antes de ella se realizará un análisis de los documentos disponibles, destinado a crear una lista de los documentos

que servirán para la confección de una lista de los comportamientos que desempeñan un papel central en el cumplimiento de la tarea. Acompañando también a la observación se deberá realizar una entrevista al trabajador que completará la información que se desea obtener.

Este método no se aconseja utilizarlo en puestos de alto nivel, además de ser subjetiva. Pero resulta útil aplicarla para realizar en un inicio la identificación de competencias.

Se puede realizar también como complemento a la observación la auto descripción de las tareas realizadas en el puesto. Como indica (Leboyer & Claude, 1997, pág. 67) “la autodescripción de las actividades por la persona o personas que ocupan el puesto a analizar es susceptible de remplazar o de complementar la observación”.

Es ventajoso cuando se trata de puestos en donde las tareas realizadas por ejemplo, tomar una decisión, analizar un informe, realizar una observación resulta ineficaz.

La entrevista: Puede ser estructurada lo que quiere decir que abordará sistemáticamente el contenido de las actividades, así como responsabilidades o el objetivo principal del puesto; así como información acerca de lo que la persona que ocupa el cargo, considera que es importante para realizar su trabajo.

El entrevistador deberá estar bien preparado para recoger toda la información disponible y hacer sentir cómodo al entrevistado.

Con este método se puede obtener información de las actividades que realiza la persona en el puesto de trabajo además de obtener impresiones de las personas sobre actividades que consideren de mayor importancia y/o dificultad.

El método de los incidentes críticos: Consiste en recoger información “crítica” para la realización de un puesto. Básicamente involucra incidentes en los que una persona hizo algo que fue especialmente efectivo o especialmente inefectivo en el logro del objetivo de una actividad. Requiere, para su óptimo funcionamiento un análisis de contenido del repertorio de incidentes.

Según (Leboyer & Claude, 1997, pág. 87).

El mejor procedimiento consiste en hacer una lista de los comportamientos implicados y en clasificarlos a fin de presentar los resultados de un conjunto de incidentes bajo la forma de una lista de comportamientos, precisando su frecuencia y su importancia evaluados en función de las consecuencias de los incidentes referidos.

Matriz de Priorización.- Es un GRÁFICO de filas y columnas que permite priorizar alternativas propuestas (en este caso las competencias), en función de la ponderación de criterios que afectan a dichas alternativas. Cuando las alternativas son las mismas o tienen la misma prioridad la calificación será de 0.5 y cuando la alternativa es más importante que otra se calificará con “1”, de lo contrario con “0”. Después se realiza una suma por filas y luego se obtiene el porcentaje de cada fila que representará en este caso la competencia.

Ejemplo:

Competencias	OL	OC	IEI	AC		%
Orientación al logro	0,5	0,5	1	1	3	38
Orientación al cliente	0,5	0,5	1	1	3	38
Impacto e Influencia	0	0	0,5	0,5	1	13
Autocontrol	0	0	0,5	0,5	1	13
					8	100

OL: Orientación al logro

OC: Orientación a los clientes

IEI: Impacto e influencia

AC: Autocontrol

En el ejemplo se observa que las competencias orientación al logro y orientación al cliente tienen el mismo nivel de priorización, por esa razón tienen 0.5. En cambio al comparar orientación al cliente con impacto e influencia la más importante es orientación al cliente, por eso recibe un “1”.

El procedimiento a utilizarse para la identificación de competencias hará uso de los métodos planteados en este punto.

1.5.2 EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

La evaluación de competencias es un proceso complejo, que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales. Es necesario establecer los instrumentos de medición que den cuenta de las demostraciones o evidencias de cada una de estas competencias, pero vistas desde una perspectiva balanceada e integral.

El objetivo de evaluar las competencias laborales es sacar una especie de fotografía de la situación laboral de los trabajadores, referida al nivel de sus conocimientos, habilidades y conductas en sus respectivos puestos de trabajo. Y es que la evaluación de competencias, no se aplica durante los procesos de enseñanza-aprendizaje que experimenta una persona, sino que se usa en sus procesos laborales.

Los primeros pasos a seguirse en el proceso que conlleva a la evaluación de competencias son: la definición de perfiles ocupacionales estructurados en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales.

Luego de ello se procede a establecer los instrumentos de medición los cuáles demostrarán el porqué de cada una de dichas competencias desde un punto de vista equilibrado e íntegro.

Lo que principalmente se busca con el proceso de evaluación de competencias es obtener una imagen clara y precisa de la situación laboral de cada trabajador, en lo que se refiere a su nivel de competencias, al momento de realizarse dicho proceso, ya que éste es aplicado cuando la persona se encuentra trabajando, mas no cuando está en el proceso de capacitación.

Entre los métodos existentes para la evaluación de las competencias los más importantes se detallan a continuación:

Muestras. Son actividades, ejercicios o situaciones lo más parecidas que sea posible a la tarea a ser desarrollada. Ponen al evaluado en situaciones similares a las del trabajo cotidiano del puesto para el que se trata de determinar si está preparado. Se pueden clasificar en seis grupos diferentes:

Test de grupos. Intentan evaluar la competencia social de un individuo para manejarse en grupos. Pueden realizarse asignando una tarea al grupo, ya sea en condiciones igualitarias para los miembros o de tal manera que cada individuo compita con los demás. Son evaluados por observadores entrenados.

Test de bandeja de entrada. Una vez efectuado el análisis del puesto, e identificadas las competencias necesarias para el desarrollo del mismo, se seleccionan una serie de tareas cuya resolución pone en juego dichas competencias y se prepara la correspondiente documentación de tal manera que el evaluado deba resolver esas tareas. La consigna de trabajo es que un compañero laboral se ha ausentado y debe atender las cuestiones que quedaron pendientes en la bandeja de entrada: llamados, cartas, reuniones, etc.

Juegos de rol. A partir de la identificación de las competencias que se desea evaluar, se diseña o simula una situación que las pone en juego y en la cual el o los evaluados deben asumir diferentes roles. Para esto se preparan consignas con una descripción de la situación y cada uno de los diferentes papeles a desempeñar. Podría tratarse por ejemplo de un juego de

negociación, la atención del reclamo de un cliente, el feed-back de la evaluación de desempeño a un subordinado, etc.

Presentaciones orales. Pueden darse al evaluado una serie de indicaciones acerca de los objetivos de su presentación, destinatarios, etc. Este tipo de actividades permiten evaluar entre otras la capacidad para la comunicación oral, y la organización del trabajo.

Referencias. Son dadas por terceros o por el mismo evaluado y parten de la observación del individuo en situaciones en las que ha tenido que poner en juego competencias que son las que se requiere evaluar. Implícitamente esto se sostiene tanto en la idea de que el pasado puede permitir describir acontecimientos futuros como así también en la confianza en los argumentos de quienes ofrecen las referencias. Hay en esto un alto peligro de subjetividad.

Aparece como lo más efectivo en este punto, la descripción de los logros hecha por el evaluado a partir de la presentación de una lista de definiciones de las competencias buscadas. Se le pide que describa situaciones del pasado en las que las haya puesto en juego. También es útil la entrevista cuidadosamente preparada, con preguntas que focalicen las experiencias pasadas del evaluado, relativas a las competencias que se quiere evaluar.

Los centros de Evaluación: Se utilizan por lo general cuando es necesario incorporar o promover sobre todo al ocupante de un puesto de mando. Están

destinados a medir aptitudes, rasgos personales, competencias, potencial de desarrollo, etc. Utilizan test clásicos, test de situación y entrevistas. Cada una de las dimensiones a ser evaluadas, debe medirse por varios test o situaciones. Este tipo de evaluación goza de gran predicamento en la actualidad, sobre todo en las organizaciones del sector privado.

Según (Delgado, 2002, pág. 36)

Se puede, pues admitir que la validez predictiva de las decisiones derivadas de un centro de evaluación se basa en dos hechos: por una parte, la calidad de las simulaciones y las muestras de trabajo profesional que permiten evaluar adecuadamente la manera en que los participantes ponen en práctica simultáneamente un conjunto de competencias para llevar a cabo las tareas que les son confiadas, por otra, la confrontación, realizada en el curso de la reunión de síntesis que reagrupa a los diferentes evaluadores al final de la sesión, de las evaluaciones obtenidas con ayuda de los diferentes instrumentos, test de situación, entrevistas y test clásicos .

1.6. MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

En la actualidad, los recursos humanos son la base de la consecución del logro de los objetivos estratégicos en toda empresa. Se concibe al personal como un elemento de vital importancia, y se destinan esfuerzo, tiempo y dinero hacia su rama, los cuáles ya no son considerados como un costo para la organización sino más bien como una inversión en pro del crecimiento de la misma.

Aplicar las competencias en la Gestión de Recursos Humanos se ha convertido en una buena fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de la gente.

Un problema de la administración de recursos tradicional es que no existía una interrelación entre los subsistemas de recursos humanos; entonces cada actividad se llevaba a cabo en forma independiente.

“Suponiendo un puesto X, el encargado de selección utilizaba un perfil determinado. El responsable de capacitación, capacitaba en base a una características que no correspondían con los factores de selección ni con los de evaluación”, esto lo menciona (Moreno, 2001, pág. 66).

Debido a esto el sistema de administración de recursos humanos era ineficiente, ya que cada actividad cumplía con objetivos que en muchos de los casos no estaban relacionados con los objetivos organizacionales.

Una correcta administración hará que todos los subprocesos de recursos humanos se interrelacionen en torno a un modelo de gestión de recursos humanos por competencias.

Como actividad previa a la elaboración del modelo se realizará un análisis del contexto estratégico el cual comprende los siguientes elementos: misión, visión objetivos y estrategias, para luego proceder a la identificación y evaluación de competencias y finalmente establecer los sistemas propios de la gestión de recursos humanos por competencias. Así para el diseño de un modelo de gestión de recursos humanos por competencias, se propone los siguientes pasos:

- Definir la misión, visión y valores corporativos tomados del plan estratégico de la organización.
- Definición de Indicadores por competencias.
- Identificar las competencias institucionales y las competencias específicas por puestos.
- Diseño de los perfiles por competencias para cada cargo
- Evaluar las competencias del personal técnico de la organización, en base a los métodos descritos anteriormente.
- Establecer la brecha existente entre el perfil del cargo y el perfil de cada empleado.
- Diseño de los subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias.

1.7. VENTAJAS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS.

La gestión por competencias aporta innumerables ventajas, entre las más importantes están las siguientes:

- Facilita el uso de un lenguaje común en términos de competencias dentro de la organización.
- Favorece la auto evaluación, la planificación del propio desarrollo, la auto capacitación y la regulación de las conductas dentro de la organización.
- La posibilidad de definir perfiles profesionales que optimizarán la gestión de recursos humanos.

- Focaliza los esfuerzos de todas las personas de la organización hacia los resultados.

GRÁFICO 1.4: Sistema Integrado de Recursos Humanos basado en competencias.



Fuente: Selección Moreno V. Jaime
Elaborado por: Altamirano / Bernal

Las actividades gerenciales de desempeño sobre la base de objetivos medibles, cuantificables, y con posibilidades de observación directa.

Cuando se instala la gerencia por competencias se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

La posibilidad real de cuantificar y observar en términos económicos los resultados de la inversión hecha en capacitación.

Se produce un alineamiento organizacional que enfoca a todos los integrantes de la organización en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

Permite a la organización adquirir y mantener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y facilita que la organización sea más competitiva en el entorno.

Según (Ernst, 1998, pág. 142)

El desarrollo de competencias significa un incremento en la productividad entre un 29 % y un 32 %, ya que incide en los comportamientos que causan un desempeño excelente en un puesto, lo cual apoya al cumplimiento de la misión, visión los objetivos de la Institución.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO AVIACIÓN DEL EJÉRCITO ECUATORIANO

2.5.2 HISTORIA

Allá por el siglo XVI, la locura de Leonardo Da Vinci engendró en sus proyectos el gran desafío de volar. Esta locura traspasó varios siglos hasta que el mundo llegaría a entender que la ley de la gravedad podía ser desvanecida por la audacia de una combinación insólita llamada **hombre y máquina**. Aquella combinación que alcanzaría la ruta de las aves.

En el alba del siglo XX, llamado también el siglo de las luces, los hermanos Wright abren el telón del cielo para emprender su vuelo de prueba; un vuelo de prueba acoplado al peligro potencial de inventar un aparato que burle la gravedad y perciba el sueño de Ícaro de volar. Y no solamente que se negaron a estancarse en un invento técnico. Cambiaron el sentido del mundo, abrieron nuevos caminos. Y esta vez por el aire.

Llegó el momento en que las aves no eran las únicas dueñas del firmamento. Máquinas y hombres rompieron el silencio etéreo para cruzar otras latitudes y demostrar que una necesidad cobra fuerza cuando se une a un sueño. Así es como aquel invento, físicamente reconocido como avión, tomó el azimut de viejos navegantes y aterrizó en tierras ecuatorianas.

Grato es enfocar a los primeros aviadores ecuatorianos, Cosme Rennella y Pedro Traversari, quienes sobrevolaron el territorio nacional; a ellos se suma en el recuerdo el italiano Elia Liut.

Rennella Barbatto voló el primer avión ecuatoriano bautizado como Patria No.1, precisamente cuando sonaban las festividades guayaquileñas de Octubre, en 1913.

Traversari, alférez del Ejército ecuatoriano, realizó varios vuelos de exhibición en su propio avión, allá por el año 1920. En este mismo año, el piloto militar italiano, Elia Liut, hace el primer recorrido aéreo en la ruta Guayaquil – Cuenca en el famoso avión Telégrafo I.

Como las grandes obras parten de un sueño; hubo alguien que unió anhelos con proyectos y cambió sus designios profesionales de Infantería a cambio de un curso de pilotaje en el Aéreo – Club, en la Perla del Pacífico. Cumplida su aspiración de tener su primera licencia de piloto, el capitán COLÓN GRIJALVA HERDOIZA inclinó más sus ideales e insomnios hacia el apoyo aéreo para sus compañeros que atravesaban aquellos caminos largos y agrestes para cumplir su deber en guarniciones de frontera.

El grato corazón de la dama guayaquileña presta oídos a los justos propósitos del joven capitán y consigue – en calidad de donación al Ejército ecuatoriano – las tres primeras avionetas monomotor. Así es como, pilotos y

aeronaves se fundieron en una sola esperanza y emprendieron la edificación de la primera unidad militar de los soldados del aire, lealmente recordada como Servicio Aéreo del Ejército (SAE).

La frontera sur del Ecuador fue el primer rincón distante en ser conectado con la gran masa urbana a través de pilotos y avionetas que surcaron el cielo para dar una ayuda en el momento más oportuno. Con este avance de la época; por el cielo se realizaron las primeras evacuaciones, los primeros abastecimientos, los primeros reconocimientos, las primeras observaciones aéreas para el apoyo en la conducción del tiro de Artillería.

En fin, se dieron los primeros toques de esperanza al momento en que soldados y pueblo llano llevaban su mirada al firmamento, buscando aquella silueta que todavía era extraña, aquella silueta confundida con la magia de algo inesperado. Algo así era la llegada de un avión militar: un objeto bienaventurado que daba fe, aliento, esperanza.

Pasada la mitad del siglo XX, el destino de la Aviación del Ejército extiende su vuelo hacia la formación de nuevos pilotos. Siete novatos oficiales de Infantería, Caballería y Artillería fueron los elegidos para ser alumnos del Primer Curso de Pilotos. Al haber culminado su período de adiestramiento y preparación, una escuadra de aviones decidió reunir en un solo puño a la geografía ecuatoriana: decolaron en la Costa, atravesaron la majestuosidad de

volcanes y montañas y fueron a aterrizar en pistas cortas y rústicas, construidas en el verde horizonte de la provincia de Pastaza.

Desde este punto de la Amazonía, los jóvenes pilotos se desplazaban hacia todos los ángulos de nuestro territorio verde, desplegando su tan esperado apoyo a las guarniciones militares, comunidades indígenas y compañías petroleras.

Apenas concluido con éxito el Primer Curso de Pilotos, las limitaciones se guardaron a un segundo plano y se dio luz verde al segundo curso. Cuentan sus protagonistas que sus primeras semanas de preparación se vistieron de luto por un fatal accidente en las montañas de la provincia de Manabí, allí, la vida del mayor Grijalva encontró su final. Murió junto a su tripulación de escuela, haciendo lo que más amaba: volar, su descanso eterno fue el 21 de septiembre de 1961. Es así como su fecundo recuerdo hizo que la Aviación de Ejército fortalezca su organización y continúe con el mayor entusiasmo: el seguir dominando el espacio de nuestra difícil pero hermosa geografía.

Al pasar el tiempo, la tecnología impulsó a levantar el vuelo en otras misiones. Esta vez nuestra Aviación decolaba con una nueva compra: un avión bimotor en el cual se instalaron ciertas cámaras dirigidas a la toma de fotografías a gran altura. Llegó el momento tan esperado para elaborar el Levantamiento aéreo de la Carta Nacional; un trabajo científico en el que se

conjugaban los conocimientos geodésicos y la exactitud de la Aerofotogrametría.

La naturaleza de este trabajo permitió quitar el velo del misterio que significaban los límites territoriales; incluso se podía apreciar lo que antes era imaginario: una descripción real y exacta de nuestro suelo patrio en diferentes escalas. Así es como nació el vínculo profesional entre los soldados del aire y el Instituto GeoGráfico Militar; a la vez que se introducían aeronaves con otro estilo de vuelo, los helicópteros. Este último acontecimiento merece ser tomado el puesto de ícono en el tiempo, era el año 1972.

Al renacer el problema típico de fronteras, el país acudió a una virtud reconocida como Unidad Nacional. En aquellos momentos de verdadera definición histórica, la Aviación de Ejército cambió su ruta de vuelo: del servicio a la comunidad, rumbo al campo de batalla. Enero de 1981. Estalló una escaramuza en el destacamento de Paquisha, precisamente cuando un helicóptero ecuatoriano que había aterrizado para cumplir misiones logísticas, fue atacado en forma sorpresiva. En ese momento de consagración histórica, el piloto fue herido de gravedad pero guarda en su conciencia la gloria de haber defendido un suelo perceptible a la dignidad del pueblo ecuatoriano.

El héroe aún vive, a pesar de que sus recuerdos se vayan dispersando en cada impulso de su silla de ruedas.

Este hecho, que ha sido impregnado con sangre en la Cordillera de El cóndor, ha honrado al Estandarte de la Aviación de Ejército con la Primera Cruz de Guerra. Y más que una insignia de honor, es una “heroica razón” para quienes mantienen fresco el tributo a los soldados que defendieron el territorio, la soberanía, la patria misma.

Enero de 1995, las amenazas de un nuevo conflicto encendieron en todo el Ecuador aquel espíritu guerrero inspirado en la defensa de su soberanía. Esta vez la paz dejaba de ser el faro del bienestar de los pueblos, convirtiéndose en una contienda bélica internacional en la que nuestro Ejército entregó a la historia 31 héroes que perecieron en combate y más de un centenar de heridos.

Apenas iniciado el conflicto, aviones y helicópteros en línea de vuelo, partieron rumbo a las selvas inmortales del Alto Cenepa. Ahora en vuelo táctico.

Se dieron inicio a las misiones de combate: reconocimientos a la zona de alto riesgo, ataques a patrullas enemigas, evacuación de heridos (Incluso en horas de la noche), abastecimientos; y lo que es más importante, la presencia de nuestros helicópteros fue la mejor garantía y motivación para los soldados de primera línea.

Al estar en juego el entrenamiento técnico y táctico, la pericia, la valentía y la audacia de todo un equipo destinado al combate y al apoyo aéreo; fueron suficientes las respuestas de arrojo y compromiso con el país, lo que hizo posible honrar por segunda ocasión al Estandarte de la Aviación de Ejército con la Segunda Cruz de Guerra.

2.2 ANTECEDENTES ORGANIZACIONALES

2.2.1 Actividad económica

2.2.1.1 Servicios

El principal servicio que la Aviación del Ejército ofrece a sus clientes pertenecientes a instituciones públicas o privadas es brindar el transporte de personal y material en sus aeronaves disponibles.

2.3 ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN

2.3.1 Misión:

En el (BAE, 2005) Manual de empleo de la Aviación del Ejército se indica:

La misión general de la Brigada de Aviación del Ejército como miembro integrante del equipo de armas combinadas es la de ejecutar operaciones de combate (localizar, fijar y destruir al enemigo a través del fuego y maniobra), apoyo de combate y apoyo de servicio de combate en operaciones coordinadas, a fin de aumentar la potencia de combate de las unidades de la Fuerza Terrestre.

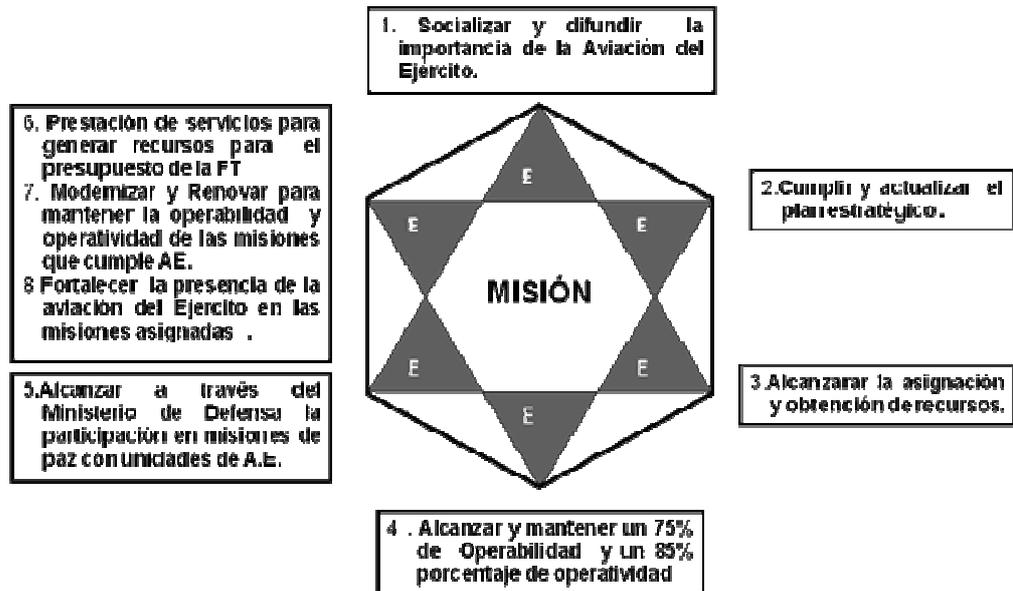
2.3.2 Visión:

Constituirse en unidad élite del Ejército, comprometida con sus objetivos institucionales, entrenada y equipada para emplearse en todo el territorio nacional, en forma inmediata según los requerimientos operativos ya sea en la Defensa Nacional, desastres naturales, apoyo al desarrollo y en misiones de paz , ya sea independientemente o como parte integrante de una fuerza de despliegue inmediato, manteniendo elevados estándares de seguridad y con la más alta efectividad que permita alcanzar la tecnología militar moderna.

2.3.3 Objetivos institucionales:

- Socializar y difundir la importancia de la Aviación del Ejército.
- Cumplir y actualizar el plan estratégico.
- Alcanzar la asignación y obtención de recursos.
- Alcanzar y mantener un 75% de Operabilidad y un 85% porcentaje de Operatividad.
- Alcanzar a través del Ministerio de Defensa la participación en misiones de paz con unidades de Aviación de Ejército.
- Modernizar y renovar el material aéreo para mantener la operabilidad y operatividad de las misiones que cumple A.E.
- Fortalecer la presencia de la Aviación del Ejército en las misiones de Paz., como se ilustra los objetivos estratégicos en el GRÁFICO 2.

GRÁFICO 2. Objetivos estratégicos



Elaborado: Altamirano / Bernal

2.3.4 Estrategias institucionales

Primer nivel:

Social: Socializar, y concientizar y difundir las actividades e importancia de la aviación en tiempos de paz y guerra en todos los ámbitos.

Prestar servicios como apoyo al desarrollo nacional generando recursos para el presupuesto de la Fuerza Terrestre.

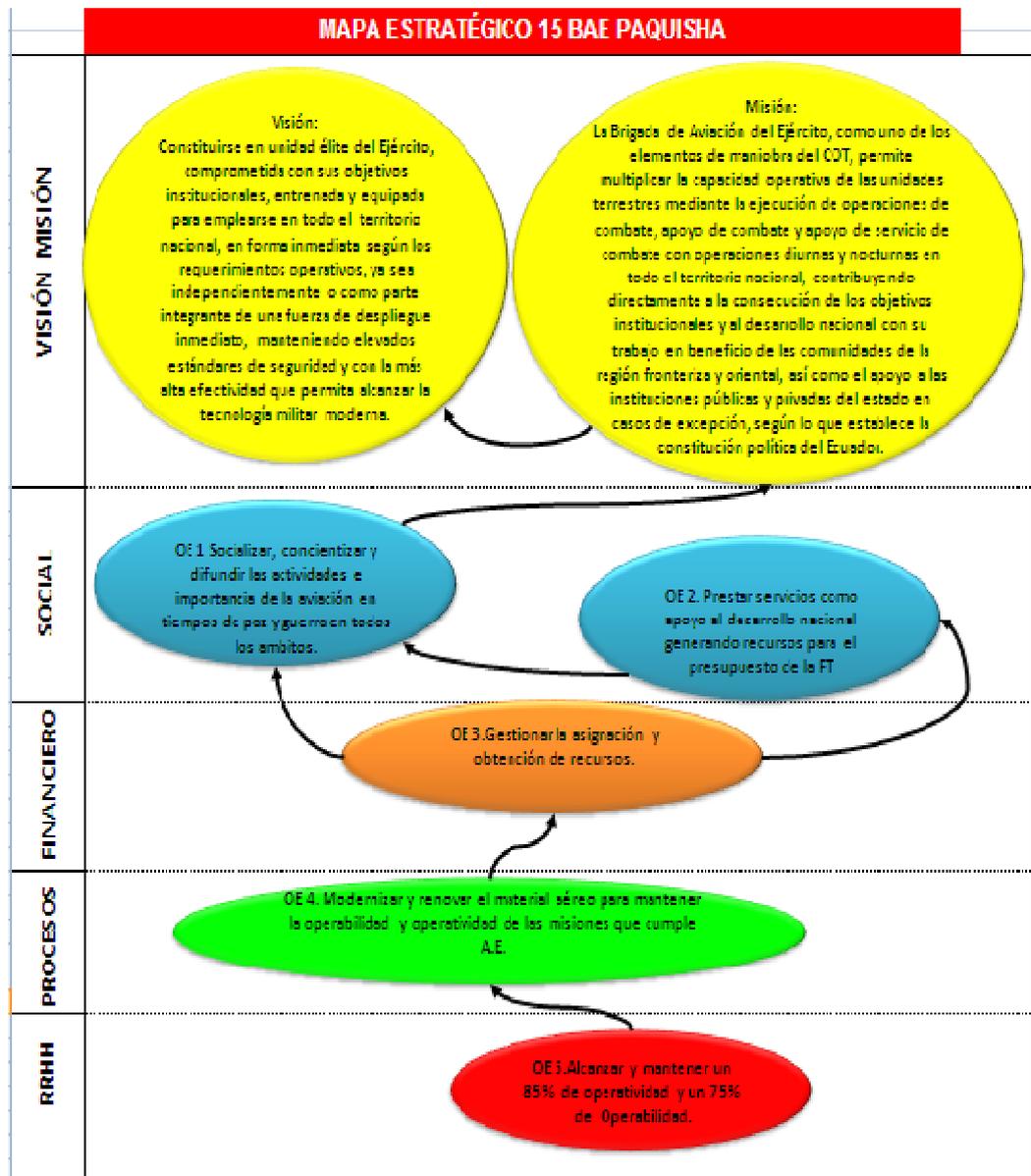
Financiero: Gestionar la asignación y obtención de recursos.

Procesos: Modernizar y renovar el material aéreo para mantener la operabilidad y operatividad de las misiones que cumple la Aviación del Ejército.

Recursos Humanos: Alcanzar un mantener un 85% de operatividad y un 75% de operabilidad.

A continuación se muestra en el GRÁFICO 2.1, el primer nivel de las Estrategias institucionales dentro del Mapa Estratégico de la Brigada Aérea No. 15 "Paquisha".

GRÁFICO 2.1 Estrategias institucionales primer nivel



Fuente: Manual de procesos de la Aviación del Ejército.

Elaborado: Altamirano / Oswaldo Bernal

Segundo nivel:

Social: Socializar las necesidades y actividades de la Aviación del Ejército sobre la situación actual y su proyección. Evaluación de los logros realizados. Obtener el marco jurídico que permita realizar la autogestión con entidades públicas y privadas.

Financiero: Administrar correctamente los recursos asignadas del POA.

Establecer los mecanismos de control y seguimiento de los recursos asignados, obtener la autorización del Gobierno para tener autogestión con entidades públicas y privadas.

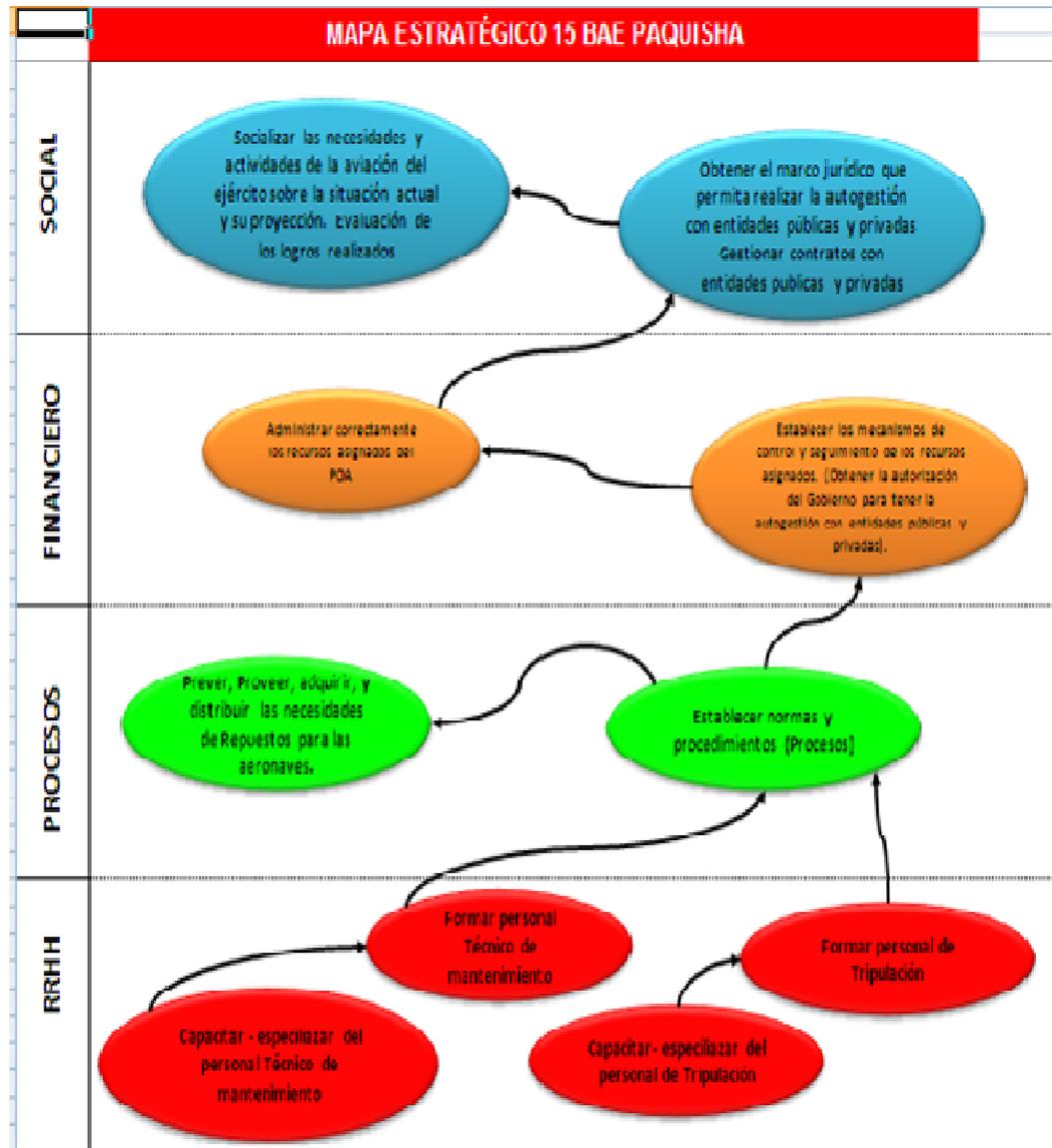
Procesos: Prever, proveer, adquirir y distribuir las necesidades de repuestos para las aeronaves. Establecer normas y procedimientos.

Recursos Humanos:

- Formar personal técnico de mantenimiento.
- Capacitar y especializar al personal técnico de mantenimiento
- Capacitar y especializar al personal de tripulación.
- Formar personal de tripulación.

A continuación se muestra en el GRÁFICO 2.2, el segundo nivel de las Estrategias institucionales dentro del Mapa Estratégico de la Brigada Aérea No. 15 "Paquisha".

GRÁFICO 2.2 Estrategias institucionales segundo nivel



Fuente: Manual de procesos 15 B.A.E

Elaborado: Altamirano / Oswaldo Bernal

2.4 CULTURA INSTITUCIONAL

El Comando de la Brigada, con rumbo a la excelencia lidera y controla la organización en forma sistemática y transparente orientando sus procesos hacia la consecución de los objetivos y metas con la cultura institucional que abarca principios de gestión y valores corporativos. La Aviación del Ejército ha

implementado y mantiene un sistema de gestión diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas, con enfoque de procesos y resultados mensurables, en el que ha identificado los procesos para asegurar la operación, control efectivo y disponibilidad de recursos e información para asegurar las operaciones de vuelo enmarcadas en altos estándares de seguridad.

2.4.1 Valores institucionales

El conjunto de principios, creencias que regulan las convicciones y actitudes de sus miembros son los siguientes:

Honor. Constituye el sentimiento de dignidad moral de cada uno de los miembros que se basa en el propio respeto.

Disciplina. Es la actitud que adoptará todo el personal, sea ésta en forma individual o colectiva asegurando de esta manera el fiel cumplimiento de las normas y órdenes.

Lealtad. Fiel cumplimiento de la normativa legal y los valores de la institución bajo principios de legalidad, verdad y honorabilidad.

Honestidad. Decente, no hiere el pudor de otros es algo que nos gustaría en contra de las personas o mejor aún que nos gustaría poseer.

Espíritu de cuerpo. Es la fuerza moral de cohesión que une a los miembros de una colectividad; el deseo constante de cada uno por mantener su prestigio, defendiéndose de cualquier ataque y, haciéndose solidario de sus actos.

Espíritu militar. Es el conjunto de las virtudes militares que posee una institución armada, y cuya posición le permite llenar amplia y cumplidamente los deberes de su delicada misión.

Cohesión. Unión, fuerza espiritual en cuya virtud las tropas se mantienen unidas; La cohesión descansa en la disciplina, se asegura mediante la confianza de la tropa en sí misma, y en el mando, y se acrecienta por medio de los buenos éxitos y triunfos obtenidos en común.

Ética y moral militar. Tiene que ver con el comportamiento, es decir se ocupa del ser humano.

Y podemos mencionar entre otros valores institucionales al respeto a la jerarquía, cultura democrática, subordinación al interés nacional, entrega irrestricta a la defensa de la Patria y el desarrollo institucional.

2.4.2 Sistema de Gestión Integral.

La Brigada de Aviación del Ejército a la vanguardia de las operaciones aéreas como parte del Ejército Ecuatoriano ha resuelto incrementar sus niveles

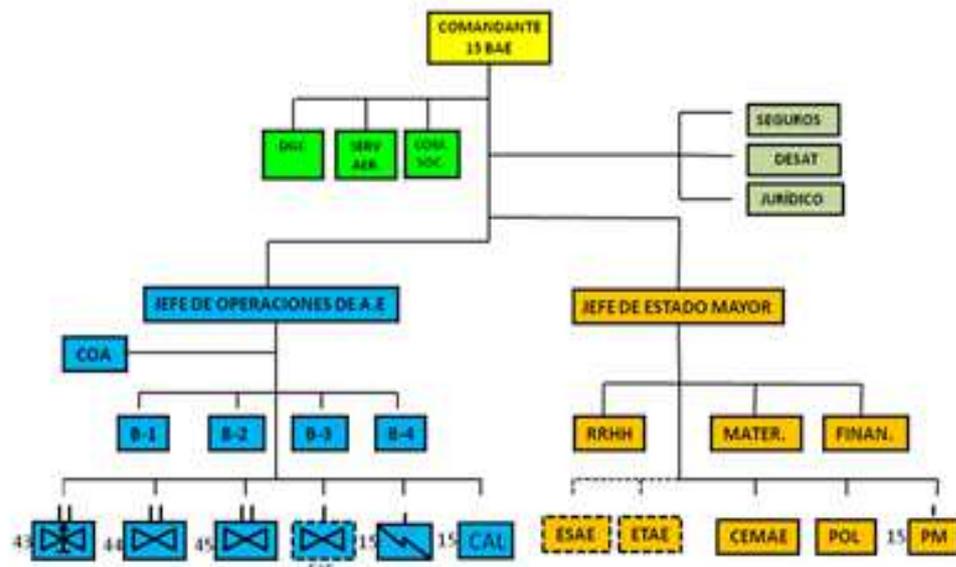
de operabilidad y operatividad mediante la adopción de un modelo de Sistema de Gestión Integral.

2.5 CRECIMIENTO INSTITUCIONAL

El patrimonio de la Brigada de Aviación del Ejército ha evolucionado en forma altamente positiva en los últimos quince años, con la adquisición de helicópteros MI-171, reparación de aeronaves y con la proyección de la compra de una flota de helicópteros B2 y helicópteros C3, le permitirá ser líder en el campo de aviación militar, a partir del año 2009 mantiene la ejecución de la Certificación de Calidad ISO 9001, lo que le está permitiendo mejorar sus actividades tanto administrativas como de operaciones. Los tiempos límites de vida y los altos costos de operación de la flota de helicópteros de combate Gazelle, le ha llevado a programar la adquisición de nuevos helicópteros que le permitan contar con material que cumpla con los estándares más altos de seguridad a nivel internacional, a fin de contar con aeronaves que le permitan cumplir con su misión.

2.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

GRÁFICO 2.3 Estructura 15 B.A.E



Fuente: Orgánico estructural 2008-2012

Elaborado: Altamirano / Bernal

La máxima autoridad que dirige la Brigada de Aviación del Ejército es él Comandante de Brigada.

El Comandante de Brigada tiene un grupo de asesores que conforman el estado mayor personal en los campos: jurídico, seguridad de vuelo, gestión de seguros de aeronaves, comunicación social, gestión de la calidad y prestación de servicios.

Su organización tiene dos áreas de acción:

Primera Área de Acción: Jefatura de Operaciones Aéreas encargada de la parte de operaciones aéreas, supervisa el desarrollo en este campo de los Grupos Aéreos.

Segunda Área de Acción: Jefatura del Estado Mayor encargada de la parte administrativa con sus áreas de personal, finanzas y de materiales (logística).

2.6.1 Estructura del área de recursos humanos

El Área de Recursos Humanos se encuentra dentro del Área Administrativa bajo el mando del Sr Jefe del Estado Mayor de la Brigada Aérea.

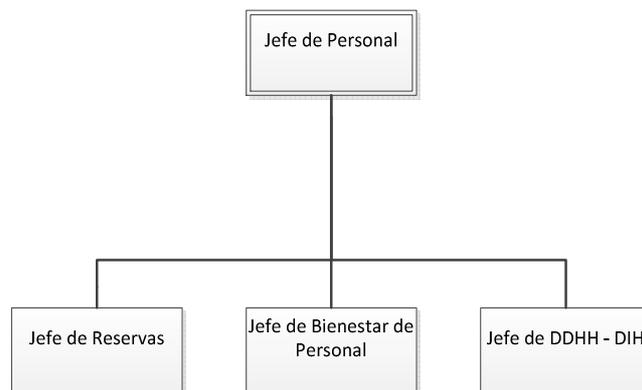
Tiene como principios básicos a cumplir:

- Colocar al individuo en el trabajo adecuado.
- Mejorar las habilidades y destrezas individuales mediante el entrenamiento.
- Estimular en el individuo el deseo de superación.
- Asegurar su desarrollo técnico profesional.
- Utilizar las capacidades del individuo en funciones esenciales.
- Planear y administrar el sistema de evaluación del desempeño en la entidad mediante metodologías objetivas y principalmente cuantificables.

Funcionalmente el área tiene responsabilidades directas sobre el recurso humano, pago de sueldos de los servidores públicos con contrato por servicios ocasionales, archivo general, trámites con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de las FF.AA, relaciones laborales (aspectos legales), etc.

El Área de Recursos Humanos se encuentra conformada por el Jefe de Personal, por un Jefe de Reservas- Conscriptos por un Jefe de Bienestar de personal y por un Jefe de DD.HH - S.P , como se indica en el GRÁFICO 2.3.

GRÁFICO 2.3 Orgánico estructural de personal



Fuente: Orgánico estructural 15 B.A.E “Paquisha”

Elaborado: Altamirano / Bernal

Dentro de la interrelación de los procesos, el proceso de Gestión de Recursos Humanos se encuentra dentro del macro-proceso de Administración, y a su vez se encuentra conformado por cinco subprocesos que son:

- Descripción de puestos y valoración de cargos.

- Selección y contratación de Personal.
- Capacitación del Recurso Humano.
- Evaluación del desempeño.
- Sistema de remuneraciones.

2.7 DIAGNÓSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO.

El presente diagnóstico comprende todo el sistema de recursos humanos, en base a un modelo de referencia, que se lo explicará más adelante.

Dicho diagnóstico estará alineado con el plan estratégico organizacional.

2.7.1 ANTECEDENTES

La última actualización de la forma de administrar el personal en la Brigada de Aviación del Ejército se dio con la inclusión de un nuevo reglamento de personal hace ya 5 años, y además por el establecimiento de un sistema de gestión integral, en el cual constan los procedimientos a realizarse en todas las áreas de la empresa, incluye por supuesto al área de recursos humanos.

En la actualidad se está realizando el diseño de un nuevo manual de gestión de recursos humanos por competencias.

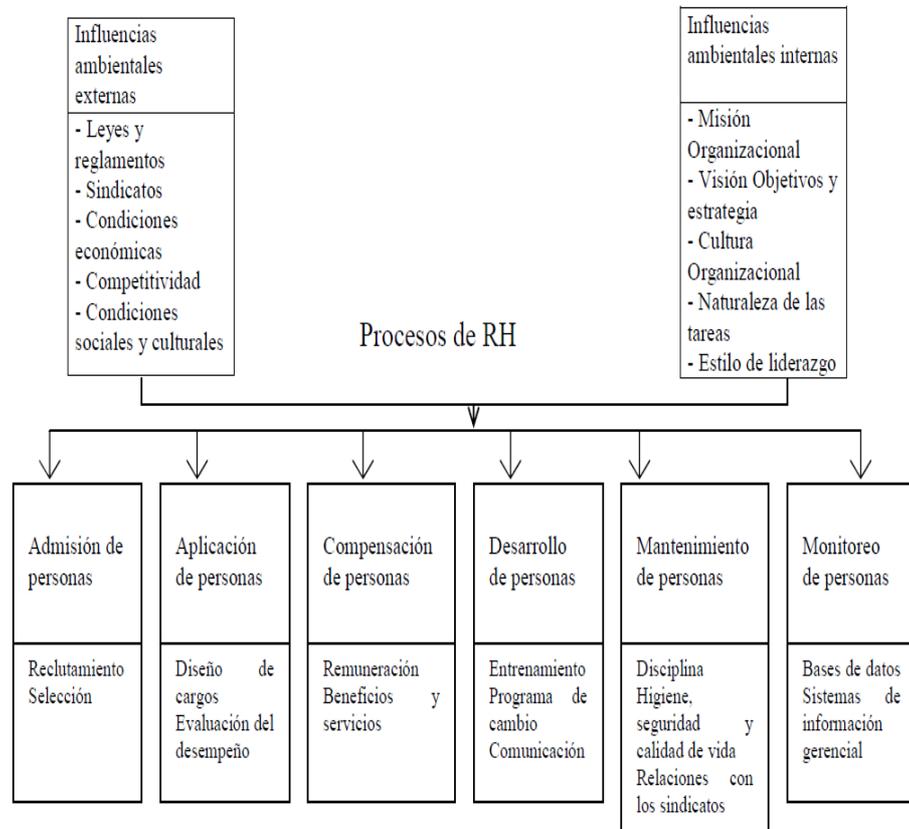
2.7.2 MODELO DE REFERENCIA

Según propone (Chiavenato, 2007) , “que parte de la existencia de seis subsistemas como un modelo de diagnóstico actual, moderno y flexible”.

Se toma en cuenta en el modelo de diagnóstico, políticas y prácticas de recursos humanos en torno a: análisis y descripción de cargos, diseño de cargos, reclutamiento y selección de personal, orientación e inducción de nuevos técnicos, beneficios sociales, evaluación del desempeño del personal técnicos, comunicación con el personal, capacitación y desarrollo de personal, desarrollo organizacional, higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo, entre otras.

Toma en cuenta aspectos tanto internos como externos que pueden afectar las políticas y prácticas de Recursos Humanos.

El modelo de diagnóstico de la gestión de recursos humanos tiene un gran valor metodológico para el diagnóstico y la proyección del sistema de gestión de recursos humanos.

GRÁFICO 2.4: Modelo de diagnóstico de Recursos Humanos

Fuente: Idalberto Chiavenato, 2002

Elaborado: Altamirano / Bernal

2.7.2.1 PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Uno de los aspectos más importantes de la planificación de recursos humanos es su articulación con la gestión estratégica de una institución. Se trata de cómo alinear los objetivos y las estrategias corporativas en objetivos y estrategias de recursos humanos.

La planificación de recursos humanos debe ser parte integral de la planificación de la organización, porque incluye la contribución del recurso

humano para la consecución de los objetivos organizacionales y al mismo tiempo, favorece e incentiva la consecución de los objetivos individuales de sus integrantes.

Existe documentación sobre procesos o procedimientos de la alineación de la planificación de recursos humanos a la planificación estratégica de la Brigada de Aviación del Ejército en forma muy general.

El Jefe del departamento de Personal realiza un Plan Operativo anual de acciones que se llevarán a cabo en lo que tiene que ver a la gestión del recurso humano dentro de la Aviación del Ejército, sin embargo este plan operativo no está planteado en la forma en que todos los procesos de recursos humanos se relacionen.

2.7.2.2 INFLUENCIAS AMBIENTALES EXTERNAS

2.7.2.2.1 LEYES Y REGLAMENTOS

La Aviación del Ejército, como se indicó es una institución militar perteneciente a la Fuerza Terrestre, la misma que se rige bajo los reglamentos militares existentes de la institución armada.

2.7.2.2.2 CONDICIONES ECONÓMICAS

La Aviación del Ejército recibe por parte del Ministerio de Defensa Nacional recursos que le permiten realizar proyectos de sostenimiento operativo, de mantenimiento, capacitación, abastecimientos entre otros, y por otro lado ejecuta proyectos con fondos de autogestión los mismos que son

resultados de la ejecución de contratos de vuelo con entidades públicas y privadas.

Las condiciones económicas y problemas del Estado, han repercutido en la disminución de recursos, lo que ha impedido la ejecución de algunos proyectos

2.7.2.2.3 COMPETITIVIDAD

Las tareas y acciones de la institución están guiadas por una verdadera conciencia de gestión económica y de eficiencia, para garantizar un adecuado nivel de competitividad. Adicional la Brigada de Aviación del Ejército como unidad de maniobra y de gran apoyo a la misión establecida por la Fuerza Terrestre, con su delicada y muy importante misión que cumple en apoyo a las unidades militares, Instituciones públicas y privadas ha incrementado sus niveles de competitividad y mediante la adopción de un modelo de Sistema de Gestión Sistémico de sus diferentes áreas, con enfoque de procesos y resultados medibles, basado en las Normas ISO 9001 – 2000.

2.7.2.3 INFLUENCIAS AMBIENTALES INTERNAS

2.7.2.3.1 MISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Ayudar a cumplir los objetivos estratégicos de la Institución a través de la gestión del recurso humano eficiente y eficaz, basados en un correcto

enfoque de competencias que permitirá integrar las funciones de la administración de recursos humanos.

2.7.2.3.2 VISION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Llegar a ser un Departamento de Recursos Humanos muy eficiente en la administración de los recursos humanos de la institución, a través de un sistema de gestión integrada de recursos humanos.

2.7.2.3.3 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- Administrar de manera eficaz el recurso humano de la institución de conformidad con las leyes, reglamentos y normas vigentes internas.
- Reclutar y seleccionar al personal para los diferentes departamentos en base a los perfiles por competencias establecidos para cada cargo.
- Identificar las necesidades de capacitación y entrenamiento del personal técnico y administrativo, determinar planes y programas para la ejecución y sus evaluaciones.
- Asegurarse que el personal cumpla con los requerimientos básicos de perfiles y competencia para el desempeño de sus funciones.
- Evaluar factores relacionados con el comportamiento, desempeño y rendimiento del personal técnico de la Aviación del Ejército.
- Cumplir y hacer cumplir las normas de disciplina y buen trato en la Institución por parte de todo el recurso humano.

2.7.2.3.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional está basada en la idea de ejecutar las operaciones aéreas y administrativas encaminadas a conseguir la excelencia y cero accidentes, bajo el liderazgo de sus comandantes en los diferentes niveles, que motiva al trabajo en equipo, la iniciativa, el empoderamiento y el compromiso con la organización para la consecución de objetivos y metas, enmarcados en una cultura corporativa compuesta de Principios y Valores claramente definidos.

2.7.2.3.5 NATURALEZA DE LAS TAREAS

El personal de la Aviación del Ejército dispone en su orgánico vigente 2008-2012 de personal de Oficiales, voluntarios, conscriptos y servidores públicos. En el área administrativa, bajo la supervisión del Jefe del Estado Mayor de la Brigada Aérea se encuentran los Departamentos de: Recursos Humanos, Financiero, Logística. En el área operativa, bajo la Supervisión del Jefe de operaciones aéreas se encuentran las unidades operativas las mismas que son las ejecutoras de ejecutar los vuelos. La autoridad máxima de la Brigada de Aviación del Ejército responsable de toda actividad administrativa como operativa es el comandante de brigada.

2.7.2.3.6 ESTILO DE LIDERAZGO

El liderazgo que se maneja en la Aviación del Ejército motiva a las personas constantemente enseñándoles cómo el trabajo laboral de cada una de ellas, encaja perfectamente en el cuadro contemplado por la organización.

Todo el personal, gracias al estilo de liderazgo que se maneja en la Aviación del Ejército, sabe por qué su trabajo es tan importante para la institución, produciéndose así un mayor compromiso de su parte hacia los objetivos y las estrategias de la misma.

Refiriéndose a la toma de decisiones, se añade que siempre se toma en cuenta la participación del personal de la institución siempre y cuando estén involucrados en las acciones que se den posterior a la toma de decisiones. Todo esto fomenta la confianza, el respeto y el compromiso del grupo de trabajo, al dejar que el personal militar tenga, participación en las decisiones que afectan a sus objetivos, y a la forma en que hacen su trabajo diario, incrementando notablemente la flexibilidad y la responsabilidad del personal militar.

2.7.2.4 PROCESOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.7.2.4.1 ADMISIÓN DE PERSONAS: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN.

La admisión de personal es un conjunto de procedimientos que permiten escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas

más adecuadas, para ocupar puestos vacantes en una empresa. El objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización. Como proceso, el reclutamiento y selección de personal implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, selección e incorporación de personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización.

El procedimiento de reclutamiento y selección de personal de Aviación del Ejército se detalla continuación.

2.7.2.4.1.1 Reclutamiento:

- a) El procedimiento de reclutamiento de personal técnico se inicia en la Escuela de Formación de Soldados en Ambato, y posterior a su graduación continúan en la Escuela Técnica de Aviación del Ejército recibiendo su formación como mecánicos de aviación.
- b) Cuando se determina la necesidad de cubrir una vacante de servidores públicos, la Institución se realiza los trámites a través de la Comandancia General del Ejército y del Ministerio de Relaciones Laborales.
- c) El Departamento de Recursos Humanos de acuerdo al tipo de trámite, si es para pagar con fondos de autogestión realiza el llamamiento a través del “Concurso Abierto” (aquel en el que puede participar cualquier persona fuera de la institución que

reúna los requisitos determinados para el cargo)

- d) Una vez declarado el Concurso Abierto se reclutará personal a través de las siguientes alternativas:
- Avisos en la prensa local
 - Avisos en revistas especializadas (para cargos de especialización)
 - Contacto directo con Organizaciones Profesionales y Centros Docentes
 - Agencias de Empleo
 - Revisión de banco de datos internos
- e) Una vez reclutado el personal se continuará con la selección de personal.

2.7.2.4.1.2 Selección:

El procedimiento a seguirse cuando se produce una vacante para la selección del candidato más idóneo será:

- a. Recopilar las carpetas personales recibidas por el Departamento de Recursos Humanos a través del proceso de reclutamiento.
- b. Analizar y verificar el cumplimiento de los requisitos exigidos por la Institución en cada una de las carpetas recibidas y separarlas.
- c. Verificar la información personal, experiencia y certificados,

contenida en los documentos presentados por los aspirantes así:

- Revisar la autenticidad de los documentos.
 - Revisar la experiencia previa y el entrenamiento del aspirante.
 - Revisar las especificaciones límites de edad para la vacante.
 - Revisar las especificaciones de conocimiento de algún lenguaje específico.
 - Revisar la vigencia de la Ficha médica
- d. Programar entrevistas para los aspirantes, se hará constar el nombre del Jefe del Departamento que efectuará la entrevista y el horario en que estas se realizarán y se les entregará una copia para que tengan conocimiento.
- e. Citar a los aspirantes a una entrevista preliminar con el Jefe del Departamento de Recursos Humanos quién realizará la entrevista y además brindará información sobre las funciones que se realizarán en el cargo, aspectos de remuneración, horario de trabajo, etc.
- f. En la entrevista preliminar se entregará la “Solicitud de Empleo”
- g. Una vez efectuada la entrevista, el Jefe del Departamento de Recursos Humanos llenará una hoja con la evaluación de la entrevista, la guardará en sobre cerrado y en su momento oportuno se abrirá para realizar su análisis, este procedimiento es aplicable únicamente al personal

administrativo de servidores públicos.

- h. Programar y citar a los aspirantes para ocupar vacantes de personal administrativo a rendir exámenes colectivos e individuales.
- i. El Departamento de Recursos Humanos recopila el resultado de las distintas evaluaciones y entrevistas y procede a analizar la información y realiza un cuadro comparativo de los resultados obtenidos y selecciona a la persona idónea para ocupar el cargo administrativo.
- j. Notificación al interesado.
- k. Solicitar la presentación de la Ficha Médica (solo para personal administrativo).
- l. Apertura de la carpeta personal dentro de los archivos de la empresa.
- m. Firma del contrato a prueba y paso al programa de inducción contemplado en las disposiciones de capacitación.

2.7.2.4.1.3 Periodo de Prueba:

Realizar un seguimiento profesional y vigilar el desempeño durante ese periodo, a través de las calificaciones que se realizarán de acuerdo a lo que determinen los Procedimientos de Evaluación y Promoción del Personal. Realizar una entrevista acerca del grado de integración del aspirante a sus

funciones y a la institución. Si la evaluación es positiva, el señor Comandante de Brigada entregará el nombramiento y se firma la posesión del cargo.

2.7.2.4.2 APLICACIÓN DE PERSONAS

Dentro de este proceso de recursos humanos consta una descripción de los diferentes aspectos del puesto de trabajo, junto con los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para el mismo. Debe ser lo suficientemente detalladas como para que quien las leyera pudiera apreciar lo siguiente:

- Qué es lo que hay que hacer.
- Qué productos deberán obtenerse.
- Qué criterios de trabajo se aplican.
- Bajo qué condiciones se realizará el trabajo.

2.7.2.4.2.1 Descripción y valoración de puestos

En la Brigada de Aviación del Ejército existe un Manual de Descripción y Valoración de puestos emitidos por el Ministerio de Defensa Nacional, además se dispone de un Manual de Clasificación de tareas por especialidades técnicas de aviación, donde constan las funciones, actividades y tareas del personal técnico en sus respectivos niveles de pericia; incluye además, el entrenamiento obligatorio que deben cumplir en cada especialidad técnica, las mismas que deben ser observadas y respetadas.

Este manual es aplicable a todos los voluntarios técnicos en aviación que se encuentren en servicio activo, de las diferentes especialidades y que estén perteneciendo orgánicamente a la Brigada de Aviación del Ejército, así como a los Servidores Públicos.

Cada voluntario técnico especializado en aviación, tiene la responsabilidad personal de asegurarse de que la especialidad a él conferida sea exacta, registrada y se encuentre vigente; por lo que, está prohibido realizar tareas diferentes a las que recibió en su formación inicial como técnico, en la Escuela Técnica de Aviación de la Fuerza Terrestre.

El Manual de Clasificación de Tareas de las Especialidades técnicas de aviación de la Brigada Aérea; es una recopilación de tareas, de un grupo de especialidades técnicas que constituyen una base práctica, técnica y definida, que determinan las exigencias de la especialidad en particular, en sus diferentes niveles de pericia y las cualidades específicas requeridas por el voluntario técnico, como: requisitos de estudio, experiencia, condiciones físicas y grados militares.

Al alcanzar un mayor grado de eficiencia o un cambio de nivel de acuerdo al nivel de ejecución de las tareas, deberá estar correlacionado con la jerarquía militar que ostenta el voluntario técnico, indicando una promoción normal y progreso profesional en la especialidad, por medio del adiestramiento formal, (egresado de la Escuela Técnica de Aviación o similares) como mediante cursos de capacitación en el país o el exterior y el adiestramiento en

el trabajo (AET) en el lugar asignado, lo que a su vez incidirá en su moral y bienestar.

El personal de la institución de acuerdo al orgánico vigente cuenta en sus cuadros con personal militar y de servidores públicos, dentro de la organización tenemos básicamente los siguientes niveles jerárquicos:

- Comandante de Brigada
- Jefe del Estado Mayor
- Jefe Operaciones Aéreas
- Miembros de Estado Mayor
- Comandantes de Unidad
- Sub Comandante de Unidad
- Oficiales Subalternos
- Suboficiales
- Voluntarios
- Conscriptos

Las unidades operativas y administrativas disponen de personal militar (oficiales, voluntarios, conscriptos) y de servidores públicos (con nombramiento, y de autogestión). Las aeronaves de ala fija y de ala rotatoria cuentan con sus tripulaciones que están conformadas por piloto, copiloto, ingenieros de vuelo y mecánicos de abordó.

2.7.2.4.2.2 Evaluación del desempeño:

La evaluación del desempeño se realiza periódicamente y es de las cualidades, capacidad y rendimiento profesional del personal de la institución, la misma que se considera como base para las siguientes situaciones profesionales:

- a. Ascensos;
- b. Estímulos;
- c. Capacitación;
- d. Separación.

Además se tomarán en cuenta cualidades morales, intelectuales, técnico- profesionales, las mismas que se registrarán y se harán constar en la respectiva hoja de calificación.

Todo superior tiene la obligación de calificar a sus subordinados dos veces al año, este sistema cuantitativo para la evaluación del personal militar de las Fuerzas Armadas será el numérico en la escala de 0 a 20. La evaluación de los valores institucionales básicos o fundamentales será cualitativa, para cuyo efecto el evaluador registrará su concepto debidamente motivado en el casillero correspondiente a cada uno. El resultado de la evaluación semestral ubicará al personal militar en una de las siguientes listas de conceptos, luego de efectuados los cómputos generales:

Lista No. 1	Excelente	De 19,000 a 20,000 puntos
Lista No. 2	Muy Buena	De 17,000 a 18,999 puntos
Lista No. 3	Buena	De 14,000 a 16,999 puntos
Lista No. 4	Regular	De 12,000 a 13,999 puntos
Lista No. 5	Deficiente	De 00,000 a 11,999 puntos

Para establecer el valor cuantitativo de cada una de las competencias, se determinan los siguientes coeficientes:

Competencias técnico- profesionales	0,40
Competencias Psico-sociales	0,40
Condición física	0,20

La calificación será única, cuando el personal haya permanecido subordinado a un solo Jefe durante el periodo de calificación. En el caso de haber estado el personal subordinado a diferentes jefes en el transcurso de un año, debiendo cada uno de ellos calificar por el periodo que le correspondió, obteniéndose después un promedio de todas las calificaciones, es importante indicar que este sistema de evaluación se lo realiza para todo el personal militar en todas sus especialidades.

2.7.2.4.3 COMPENSACIÓN DE PERSONAS

El personal de la Brigada de Aviación del Ejército recibe su remuneración mensualmente compuesta por: el sueldo básico, subsidio de antigüedad por cada grado etc.

Adicional a la remuneración mensual de ser el caso el personal recibe el pago de viáticos o subsistencias por el cumplimiento de comisiones en el país o en el exterior.

2.7.2.4.3.1 Estímulos

Se entiende por estímulo el reconocimiento que hace la Institución al personal que ha cumplido sus tareas en forma eficiente, o ha prestado servicios de carácter excepcional. Los estímulos institucionales pueden ser de carácter moral como son las menciones en la orden general de la Brigada, condecoraciones y permiso por su buen desempeño.

Los estímulos, que realiza la Brigada para su personal que se desempeña eficientemente en sus funciones, es la consideración a los diferentes cursos que se realizan tanto en el país como en el exterior

2.7.2.4.3.2 Beneficios

La Brigada de Aviación del Ejército No. 15 "Paquisha" reconocerá a favor de su personal militar y servidores públicos los siguientes beneficios:

- Jubilación Patronal
- Servicio Social en el COSSFA
- Seguro de vida, Incapacidad y Asistencia médica
- Ayuda económica para tratamiento médico especializado

- Aporte al Fondo de Ahorro y Cesantía
- Refrigerio, alimentación a los servidores públicos
- Uniformes de trabajo, y equipo de vuelo

2.7.2.4.4 DESARROLLO DE PERSONAS

En la Brigada de Aviación del Ejército No. 15 “Paquisha” es muy importante el desarrollo de su personal de técnico dentro de la institución. Al respecto se tiene lo siguiente:

2.7.2.4.4.1 Capacitación y entrenamiento

La Capacitación es la función educativa integral planteada por la Brigada de Aviación del Ejército No. 15 “Paquisha”, a través de la cual se satisfacen necesidades presentes y futuras respecto a los conocimientos y habilidades de sus funcionarios. De esta forma se perfecciona al personal en las ocupaciones actuales, se los preparan para cargos superiores y se fomenta un clima de progreso en la institución.

En estos últimos años, la competencia creciente, las nuevas ideas administrativas, los cambios en los deseos y necesidades de los clientes y muchos otros factores han provocado numerosos cambios rápidos y radicales que afectan cada vez más a la competitividad de las organizaciones.

La Brigada de Aviación del Ejército No. “Paquisha”, ve la importancia de tener un recurso humano capacitado, con el fin de propender a la superación

cultural, intelectual y profesional de su personal, asegurar el mantenimiento en todos los escalones, a fin de asegurar las operaciones aéreas, a través de la Jefatura de Operaciones la misma que formulará programas anuales de capacitación y entrenamiento, que comprendan tanto la asistencia a cursos de mejoramiento profesional como a congresos conferencias o seminarios en las diversas disciplinas relacionadas con la actividad tanto de operaciones como administrativas dentro o fuera del país.

El sistema de capacitación para personal de voluntarios técnicos incluye los siguientes cursos:

- Supervisor de servicios aeronáuticos
- Operador de comunicaciones aeronáuticas
- Tornero
- Soldador aeronáutico
- Administrador de documentación técnica
- Búsqueda y rescate
- Ventas militares al exterior
- Logística Internacional
- Técnico en control de corrosión
- Cursos iniciales de electrónica en aeronaves.
- etc.

2.7.2.4.4.2 Determinación de las necesidades de capacitación

Los Comandantes de los Grupos Aéreos podrán determinar necesidades de capacitación del personal técnico como administrativo de manera extensiva para todo el personal. Los encargados de informar sobre necesidades de capacitación al Comando de la Brigada luego de haber realizado una selección será la Jefatura de Operaciones a través de la sección de adiestramiento en el trabajo, será la encargada de realizar el proceso de selección para dicha capacitación.

2.7.2.4.4.3 Planificación y programación de los cursos.

Con la información que se obtiene de la determinación de las necesidades de capacitación la Jefatura de Operaciones Aéreas elabora la programación anual de capacitación y entrenamiento tanto para pilotos como para técnicos, y de apoyo de tierra, determinando si son cursos de nivelación, actualización o especialización y si es necesario hacerlos extensivos a todo el personal técnico de la Brigada de Aviación del Ejército.

Dicha programación contendrá además, cursos para la formación de Instructores técnicos.

Los instructores asignados para los Cursos elaborarán un banco de preguntas para la evaluación de los Participantes en coordinación con la Escuela Técnica de la Aviación del Ejército y con el Comando de Educación y

Doctrina del Ejército. En los cursos de Perfeccionamiento y Especialización del Personal técnico, los instructores elaborarán en Cuestionario para Evaluación de los participantes. El banco de preguntas y los cuestionarios serán entregados a la Sección Administrativa para su registro y verificación de la efectividad.

Una vez terminado el curso de perfeccionamiento el Instructor entregará el Cuestionario de Evaluación antes mencionado a cada participante para que sean llenados de manera individual, el mismo que será recolectado para su puntuación en un plazo posterior que será fijado por el mismo Instructor. Esta evaluación será registrada en los archivos de la Sección Administrativa Financiera.

2.7.2.4.4 Verificación de la efectividad

La Jefatura de Operaciones Aéreas de la Brigada de Aviación del Ejército No. 15 "Paquisha", a través de la sección de Adiestramiento en el trabajo verificará periódicamente la efectividad de la capacitación y entrenamiento programado de la siguiente manera:

- Elaborará un Cuestionario en base al banco de preguntas preparado por los Instructores de los cursos.
- Envía el cuestionario a los Jefes de Área a fin de que sea contestado por los participantes del curso.

- Los Jefes de Departamento remitirá los Cuestionarios a la sección de la Escuela Técnica de Aviación del Ejército, la misma que realizará el registro.

2.7.2.4.4.5 Programas de cambio

El personal técnico ven satisfechas sus expectativas razonables de promoción, en la institución ya que se tiene en cuenta que la organización gestiona flexiblemente la promoción de las personas siempre y cuando existan vacantes o debido a una reestructuración; lo que quiere decir que de existir una vacante en la organización, se toma primero en cuenta al personal técnico militar que está dentro de la institución y que pueda realizar las tareas dentro del puesto vacante, debido a personal que ha salido con la disponibilidad o se ha trasladado a otro unidad dando cumplimiento a los pases.

La promoción está vinculada al rendimiento, el potencial y al desarrollo del trabajo realizado por el personal en base a su buen desempeño o a sus méritos alcanzados.

2.7.2.4.4.6 Comunicaciones

La comunicación dentro de la institución es óptima entre todo el recurso humano. Se efectúa entre los varios niveles tanto de oficiales como de voluntarios de acuerdo a la estructura organizacional, utilizando medios tales

como: como oficios, memorandos, mensajes oficiales, fax, email, y las vías telefónicas.

Los oficios son las comunicaciones que la Brigada de Aviación del Ejército No. 15 "Paquisha" dirige a personas o funcionarios de Instituciones públicas o privadas o a personal que por su grado que ostentan son más antiguos.

Los memorandos son comunicaciones internas de la Institución Militar por las cuales un superior entrega órdenes, instrucciones, o tareas a sus subalternos o recaba de ellos atención o explicación de cualquier asunto concerniente a la administración de la Institución, o a su vez los subalternos se dirigen a sus superiores atendiendo las cuestiones antes indicadas o formulando sus planteamientos en asuntos que les compete.

Los mensajes militares son comunicaciones internas de la Institución Militar en la cual se comunica o dispone el cumplimiento de órdenes a sus subalternos.

Los Faxes son comunicaciones emitidas entre Instituciones públicas o privadas, cuya naturaleza del asunto requiere una pronta información y/o contestación.

Los Grupos aéreos cuentan con Centros de Operaciones Aéreas cuya misión principal es el control de las operaciones aéreas su seguimiento, su control de desplazamiento durante el día, en la noche ya sea territorio nacional o internacional, lo cual permite mantener una comunicación a fin de garantizar el cumplimiento de la misión encomendada.

Las solicitudes por asuntos personales, de calamidad doméstica, familiares e inquietudes y reclamos se los tramita a través del órgano regular dirigido a la máxima autoridad o quejas de partes interesadas externas y relacionadas con la gestión ambiental de la organización, son analizados y respondidos por la alta dirección.

Las comunicaciones de emergencia con autoridades locales, estatales o nacionales se tramitan en base a lo establecido en los planes de contingencia, los mails son mensajes que se reciben o envían a través de la computadora, la que está conectada a una línea telefónica y por medio del sistema informático SIMBRA que ésta conectado a internet el servidor, el que a su vez mantiene el contacto con la señal del satélite, de esta forma es posible enviar y recibir mensajes de todo el mundo en forma controlada.

2.7.2.4.5 MANTENIMIENTO DE PERSONAS

2.7.2.4.5.1 Disciplina

En el Reglamento Sustitutivo de Disciplina Militar en donde se establecen las normas y procedimientos disciplinarios, para el personal militar, siendo su deber cumplir obligatoriamente todas y cada una de las mencionadas normas.

Los Comandantes de los Grupos Aéreos son los responsables, de mantener la disciplina en sus repartos mediante la difusión de normas, la ejecución de liderazgo en todos los niveles.

2.7.2.4.5.2 Higiene, Seguridad y Calidad de Vida

Higiene General del Personal: La higiene personal es muy importante en toda industria u organización, por el peligro que representa para la salud del personal no se permitirá el prolongado exceso en el régimen de trabajo. El personal de cocina y aquellos que se ocupan de la confección, elaboración y distribución del rancho siempre se lavarán las manos antes de manipular, coger o preparar los alimentos.

La Brigada de Aviación del Ejército a través de sus respectivas unidades operativas como administrativas realiza la limpieza diaria de todo el ambiente de trabajo, tanto en las oficinas como en los talleres. Además se tiene muy en

cuenta el control y prevención de cualquier enfermedad que pueda ocurrir en el trabajo.

Los Grupos Aéreos de la Brigada de Aviación del Ejército considerarán en su planificación y controlarán el cumplimiento de los principios básicos de seguridad Ocupacional, lo siguiente:

- Verificar que dispone del suficiente espacio físico para desarrollar su trabajo.
- Usar máquinas o herramientas en orden lógico para evitar indecisiones en su manejo.
- Evitar la acumulación de personal alrededor de máquinas y equipos.
- Establecer un sistema adecuado de transporte y movilización de piezas y materiales.
- Prever que los pasillos, escaleras, accesos, etc. se encuentren libres para permitir una circulación segura del personal.
- Verificar que las salidas de emergencia no se encuentren obstruidas.
- Verificar que los circuitos eléctricos tengan las protecciones adecuadas y que se encuentren operativos los dispositivos de corte rápido.
- Verificar una adecuada ventilación y extracción de polvo o gases.
- Verificar una adecuada iluminación natural o artificial en los lugares de trabajo.

- Asegurar un efectivo mantenimiento de las herramientas y equipos de seguridad bajo su cargo, reportar la falta de mantenimiento de cualquiera de ellos y comprobar su perfecto funcionamiento cada vez que se los deba utilizar.
- Verificar el cumplimiento de los estándares de seguridad a fin de garantizar las operaciones aéreas en las unidades aéreas.

El Oficial de Guardia, el Jefe de cuartel y el jefe de Control, serán los responsables de controlar el cumplimiento de los principios básicos y las Precauciones de seguridad, en caso de novedades darán parte al escalón superior, a fin de dar solución y de resolver cualquier eventualidad.

2.7.2.4.6 MONITOREO DE PERSONAS

2.7.2.4.6.1 Sistemas de Información

La Brigada de Aviación del Ejército No. 15 “Paquisha”, ha implementado un sistema informático integrado que abarca las áreas de logística, operaciones y mantenimiento a fin de mejorar los procesos administrativos y operativos, para poder anticiparse a realizar gestiones de adquisiciones sean en el exterior o en el país, facilita tener una información de pilotos para seleccionar a los mismo a diferentes cursos de aviación.

Dentro de lo que es los sistemas de información, la Aviación del Ejército cuenta con un sistema informático de personal en donde reposa información personal de cada individuo como son: cursos, condecoraciones, méritos, deméritos, salidas del país etc. La sección de adiestramiento en el trabajo también dispone de un sistema informático en el campo de aviación, en donde cada técnico tiene registrado sus horas de vuelo, sus capacitaciones técnicas, más no se dispone de registros de evaluaciones técnicas.

2.7.2.5 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Existe poca integración de los procesos de recursos humanos en lo que corresponde a la capacitación y a la evaluación del personal técnico, sin observarse las políticas alineadas a las estrategias de la empresa.

Sobre la planificación de recursos humanos, se realizan planes operativos en la institución en base al plan estratégico de la empresa, pero no se encuentra especificada en ningún manual ni con las especificaciones necesarias para la realización de la Planificación de Recursos humanos.

Los Manuales de Procesos levantados para el Sistema de Gestión de Calidad SGC según Norma ISO 9001:2000, en base de los cuales se alcanzó la certificación en enero del año 2009, son administrativos transaccionales y no agregan valor al conocimiento y mejora en el cumplimiento de la actividad.

En la gestión de personal se puede concluir que existe incumplimiento de las normas y disposiciones militares que afectan negativamente a la actitud y desempeño del personal relacionadas con:

- Régimen interno; (repetición de las funciones semana, guardias, alteración de horarios, entre otros); y,
- Administración de personal (alteración de LAP, permisos, compensaciones, política de pago de viáticos y subsistencias, entre otros).

Además se puede mencionar que existe sobrecarga de responsabilidades y funciones en el nivel superior, debido a:

- No se asumen responsabilidades de cada nivel;
- Incumplimiento de funciones;
- Pérdida de confianza en los niveles inferiores; y,
- Responsabilidad única del Cmte.

Los Procesos de Adiestramiento en el Trabajo no constan en esta área, por lo que los cambios de los niveles de pericia y niveles operativos de vuelo se ejecutan desde la sección de operaciones y no son evaluados ni mejorados, indicando finalmente que no existe evaluación al personal técnico. Se tiene desarrollado las descripciones de funciones del personal para cada puesto, además de esto se tiene perfiles de requisitos de idoneidad. Los perfiles de idoneidad de los ocupantes de los puestos presentan requisitos de titulación o especialización técnica además de experiencia. Mencionado

perfil no incluye la selección por competencias que en cada caso se consideran clave para el éxito en el desempeño del puesto.

Actualmente no existe una política que establezca la revisión periódica de los perfiles o su adaptación a la evolución de las tareas. Si existen garantías en la igualdad efectiva y la no discriminación, orientadas a la superación de las desventajas de sexo, etnia, cultura u origen. Al personal de Oficiales y Voluntarios recién graduados se da cumplimiento a un proceso de inducción que les permite familiarizarse en la nueva función a fin de que sean solventes en los puestos asignados como son:

- Bienvenida.
- Presentación de la Institución.
- Sistema de Gestión Integral.
- Deberes y Derechos.

La evaluación del desempeño es subjetiva y en el campo técnico no es tomada en cuenta para la capacitación de personal. No existen planes de mejora resultantes de la evaluación del ciclo anterior. Las personas manifiestan falta de capacitación y de evaluaciones en sus puestos.

Se tiene en cuenta que la institución gestiona a la Dirección de recursos humanos del Ejército el personal que se requiere para cubrir las vacantes. El ascenso de niveles de pericia está vinculado al rendimiento, el

potencial y al desarrollo de su trabajo acorde al grado que se requiere como requisito. La formación apoya el desarrollo de aprendizajes colectivos, que consolidan avances en la capacidad organizativa para enfrentar los problemas y suministrar respuestas eficaces. La clasificación de puestos por categorías y facilita una progresión flexible pero no vinculada al rendimiento. Las diferencias verticales de retribución son las adecuadas a la naturaleza de los puestos. La comunicación interna es óptima entre los integrantes de toda la organización. Se valora y reconoce el ingenio, la creatividad el autocontrol, el desarrollo personal y el trabajo de grupo. Las prácticas de salud laboral son satisfactorias. El modelo de competencias propuesto mejorará la gestión de recursos humanos en la siguiente forma: Integración de los subsistemas de recursos humanos.

- Planificación de personal
- Admisión del personal por competencias
- Capacitación del personal por competencias
- Evaluación de desempeño del personal por competencias
- Compensación de Personal

Los esfuerzos que realizará el personal estarán alineados a la estrategia de la organización. Tomando la planificación estratégica de la institución el personal técnico de la organización estaría trabajando en función de alcanzar los objetivos planeados y no de las actividades realizadas. El desempeño superior de la organización se convertirá en un estándar, mejorando la competitividad y la productividad.

CAPÍTULO III.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

3.1 OBJETIVO

Conocer y analizar la Gestión del Departamento de Recursos Humanos en la Brigada de Aviación, para contribuir con una propuesta y diseñar un modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método a utilizar es el método hipotético – deductivo, ya que nos permite plantear una hipótesis que se analiza deductiva o inductivamente con la finalidad de comprobar experimentalmente. El método anteriormente indicado nos permite basarnos en información secundaria, hechos y observaciones múltiples a concluir, esto con la finalidad de observar el comportamiento, del grado de satisfacción del personal de la Aviación del Ejército con respecto a su ubicación por el grado de competencias que cada elemento de la rama presenta.

3.2.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Con la finalidad de determinar si existe la necesidad de establecer un modelo de gestión por competencias dentro de la Brigada Aérea del Ejército se aplicara la técnica de recopilación de datos que se detallan a continuación:

Aplicación de una encuesta a una muestra representativa para encontrar información que oriente al proyecto de investigación, estas encuestas se diseñarán a través de un cuestionario, con preguntas claras y concisas.

3.3 ANÁLISIS DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN

Dentro de la investigación podemos entender por fuentes de información aquellos lugares o elementos en los que se pueden obtener datos e información necesaria para realizar este tipo de estudios. En esta etapa se analizará y reconocerá las fuentes de información mismas que servirán para verificar la situación del manejo del Talento Humano en las Unidades de la Brigada de Aviación del Ejército como parte de la Fuerza Terrestre. Por lo tanto se analizarán dos fuentes de información: primarias y secundarias.

3.3.2 FUENTES PRIMARIAS

Son las que están localizadas en la unidad básica de información, es decir, consumidores, distribuidores y en general, en el mercado que se desea obtener información adecuada. Se trata de las fuentes a las que se puede obtener con mayor o menos facilidad la información necesaria para tomar determinadas decisiones, pero que es necesario recoger específicamente en cada caso con las técnicas o procedimientos adecuados. Existen determinadas investigaciones que no se encuentran en ninguna otra fuente, por lo que no hay otra opción. Las técnicas para obtener información son:

- Encuestas: personal y telefónica
- Observación directa.

Para este efecto se realizaron las encuestas en los grupos aéreos de la Brigada de Aviación del Ejército con fuentes de información secundaria para este proyecto.

3.3.3 FUENTES SECUNDARIAS

Están situadas en el exterior de la institución y la información que pueden proporcionar ha sido previamente elaborada con carácter general.

Estas fuentes se subdividen a su vez en:

- **Metodológicas:** son aquellas que proporcionan información sobre los fundamentos teóricos de las diferentes técnicas y métodos que pueden utilizarse para llevar a cabo una determinada investigación, pero no proporcionan una información o datos específicos. Estas fuentes están compuestas por aquellos manuales, publicaciones, revistas, estudios, etc.
- **Estadísticas:** son aquellas que proporcionan información de tipo cuantitativo sobre diferentes temas o aspectos como pueden ser el consumo, los precios, los salarios, etc.

3.4 MÉTODO DE RECOPIACIÓN

Se necesitan datos para tomar decisiones en relación con los objetivos de cada institución los mismos que llegan a satisfacer una serie de requisitos. La medida del logro de los objetivos se evalúa mediante la utilización de indicadores, que se generan a partir de datos.

Antes de examinar los detalles de los métodos de recopilación de datos, es necesario establecer una estrategia conjunta. La modalidad de recopilar las diferentes variables debe adaptarse a la estructura de cada institución o empresa. Los principales métodos de recopilación de datos son:

- Cuestionarios: formularios que los encuestados devuelven completos.
- Entrevistas: formularios que se completan a lo largo de una entrevista con el cuestionario.
- Observación directa: la realización de mediciones directas es el método más preciso para todas las variables.

Para este estudio se realizó encuestas insitu al personal de técnicos pertenecientes al Grupo Aéreo del Ejército No. 43 "Portoviejo", al Grupo Aéreo del Ejército No. 44 "Pastaza", al Escuadrón de la Aviación del Ejército No. 15 "Coca", a la Escuela de Aviación del Ejército "Capt Fernando Vásquez" acantonada en Guayaquil y al personal de la Brigada de Aviación No. 15 "Paquisha" acantonada en la Balbina-Amaguaña.

3.5 DISEÑO DE LA ENCUESTA

Con la información secundaria de cada una de las unidades de la Brigada de la Aviación del Ejército se ha procedido a la organización, revisión y análisis de datos lo que nos ha permitido visualizar de manera objetiva la comprensión del problema y diseñar un banco de ideas referente a un modelo de gestión por competencias.

Con el diseño de la encuesta obtendremos, de manera sistemática y ordenada, información sobre todas las variables que intervienen en la presente investigación; de acuerdo con lo anteriormente manifestado se tiene previsto realizar una investigación concluyente, con un análisis univariado y bivariado de la encuesta piloto, para posteriormente profundizar el análisis con la encuesta definitiva realizando un análisis bivariado detallado de cada una de las variables descritas en la encuesta.

3.5.1 ENCUESTA PILOTO.

Es indispensable la realización de una prueba previa o prueba piloto, para probar todos los aspectos de la encuesta, incluyendo el contenido de las preguntas, la redacción, la secuencia, la forma y la disposición, la dificultad y las instrucciones del cuestionario. A través de la aplicación de la prueba piloto, se va a determinar el tamaño de la muestra de los técnicos de la Brigada de Aviación del Ejército No. 15 "Paquisha", que inicialmente serán encuestados, basándose en una de las preguntas de la encuesta dirigida hacia ellos. Con estas observaciones, podemos conocer la probabilidad de éxito o fracaso en la

pregunta y aplicando la fórmula de cálculo del método probabilística determinaremos el tamaño de la muestra.

La aplicación de la prueba piloto se la realizó a 28 técnicos de la Brigada de Aviación del Ejército No. 15 "Paquisha", el día 17 de Agosto 2012, obteniéndose importantes observaciones que permitieron ajustar la encuesta planteada y determinar el tamaño de la muestra con un porcentaje de significancia del 96,89% y un nivel de error del 3,11%. El cuestionario se integró de inicialmente con doce preguntas con una duración en su aplicación en la etapa de la prueba piloto de aproximadamente quince minutos; posteriormente se tuvo que realizar ciertos ajustes necesarios identificados en la primera etapa, subsiguientemente se procesó la información en el paquete estadístico (SPSS). Para comprobar que las preguntas que se obtuvieron de los cuestionarios aplicados a la muestra tuvieran relación con las variables:

- Maneja la modalidad de Gestión de Talento Humano.
- Manual de clasificación de tareas por especialidades técnicas.
- Funciones que cumple la gestión de Talento Humano.
- Inducción general del puesto a ocupar.
- Proceso de selección para el personal técnico.

3.5.2 MODELO DE ENCUESTA PILOTO.

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO
DIRECCIÓN DE POSGRADOS
ENCUESTA.

Objetivo. La Brigada de la Aviación del Ejército, al concebir al personal como recurso vital de la institución y con la finalidad de ubicar al personal idóneo en el puesto adecuado de acuerdo a sus conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, ha elaborado la presente encuesta a fin de conseguir un mejor desempeño en sus funciones.

Talento Humano en la Aviación del Ejército. Es ubicar al personal técnico en el puesto adecuado de acuerdo a sus conocimientos y competencias a fin de conseguir un desempeño exitoso en el trabajo.

Instrucciones para contestar

- Agradezco de antemano su colaboración.
- Marque con una (x) la respuesta que elija.

1. ¿Qué grado de instrucción tiene en la actualidad?

1.1 Secundaria

1.2 Superior

2. Indique el tiempo de servicio en la institución militar en el área técnica que viene ejerciendo.

2.1 menor a 5 años

2.2 5 año a 10 años

2.3 11 años a 20 años

2.4 21 años en adelante

3. ¿Considera usted que la Aviación del Ejército, maneja la modalidad de Gestión de Talento Humano?

3.1 Si

3.2 No

¿Por qué? :

.....
.....
.....
.....

4. ¿Conoce las funciones que cumple la gestión de Talento Humano?

4.1 Si.....

4.2 No.....

5. ¿Considera usted que el proceso de selección para el personal técnico es el adecuado?

5.1 Si.....

5.2 No.....

¿Por qué? :

.....
.....

.....

6. ¿En su reparto militar les otorgan la inducción general del puesto a ocupar?

6.1 Si.....

6.2 No.....

7. ¿Su unidad tiene un manual de clasificación de tareas por especialidades técnicas de aviación?

7.1 Si.....

7.2 No.....

7.3 Desconozco

8. ¿Considera usted que el manual de clasificación y tareas se encuentra actualizado?

8.1 Si.....

8.2 No.....

9. ¿Considera usted estar ubicado en el puesto de acuerdo a su perfil capacitación?

9.1 Si

9.2 No

10. ¿Cómo califica la capacitación militar en el área técnica de aviación recibida por la institución?

- 10.1 Excelente
- 10.2 Muy Bueno
- 10.3 Bueno
- 10.4 Mala
- 10.5 Muy Mala
- 10.6 Pésima

Emita su criterio:

.....
.....
.....

11. ¿Cada qué tiempo se les otorga capacitación en el área técnica de Aviación?

- 11.1 Mensual.....
- 11.2 Trimestral.....
- 11.3 Semestral.....
- 11.4 Anual.....
- 11.5 Nunca.....

Emita su criterio:

.....
.....
.....
.....

12. ¿Existe transferencia de conocimiento por parte del personal de mayor experiencia hacia sus subordinados?

12.1 Si

12.2 No

¿Por qué? :.....

13. ¿Considera usted que la evaluación de desempeño en el área técnica debe ser?

13.1 Trimestral.....

13.2 Semestral.....

13.3 Anual.....

Emita su criterio:

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

3.5.3 TRATAMIENTO DE DATOS ENCUESTA PILOTO.

Después de llevar a cabo la investigación mediante la encuesta PILOTO se procede a realizar el análisis univariado y bivariado.

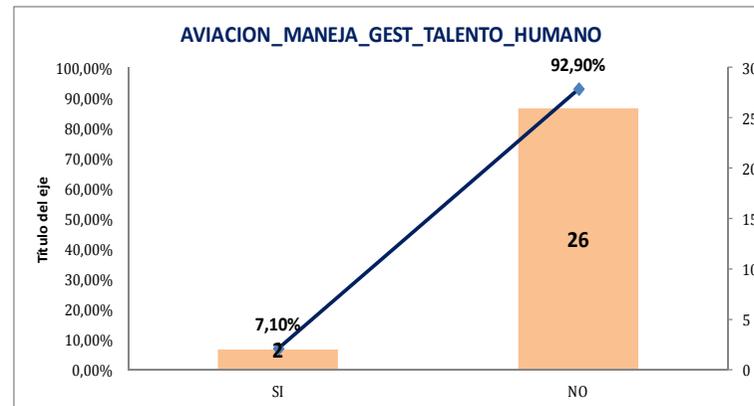
3.5.3.1 ANALISIS UNIIVARIADO DE DATOS DE LA ENCUESTA PILOTO.

TABLA No. 3.1 Aviación maneja gestión de talento humano.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	2	7,10%	7,10%	7,10%
NO	26	92,90%	92,90%	100%
Total	28	100	100,00%	

Elaborado por: Altamirano / Bernal

GRÁFICO No. 3.1 Aviación maneja gestión de talento humano.



Elaborado por: Altamirano / Bernal

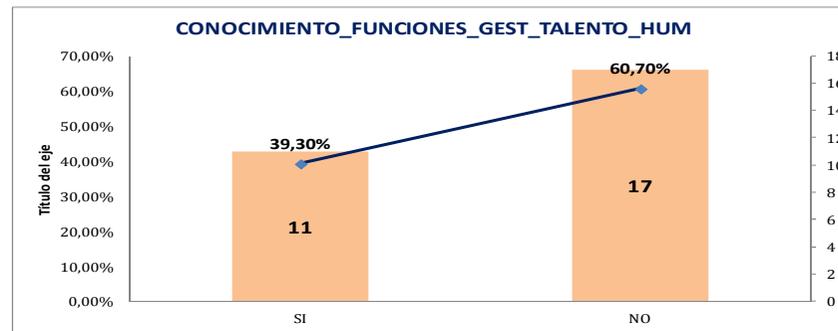
Haciendo referencia a la tabla 3.1 y al gráfico 3.1 se determina que el 7,10% del personal maneja o entiende la gestión de talento humano y el 92,90% no lo maneja, razón por la cual se ve la necesidad de actualizar el modelo de gestión de talento humano.

TABLA No. 3.2 Conocimiento de funciones de gestión de talento humano.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	11	39,30%	39,30%	39,30%
NO	17	60,70%	60,70%	100%
Total	28	100	100,00%	

Elaborado por: Altamirano / Bernal

GRÁFICO No. 3.2 Conocimiento de funciones de gestión de talento humano



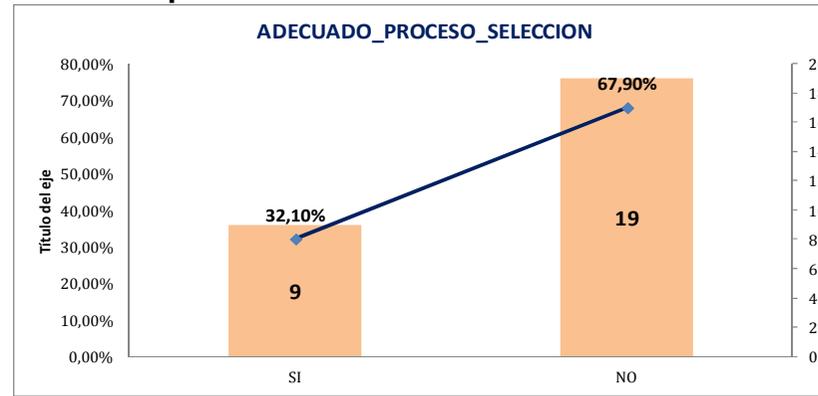
Elaborado por: Altamirano / Bernal.

Haciendo referencia a la tabla 3.2 y al gráfico 3.2 se determina que el 39,30% del personal presenta conocimiento de las funciones de gestión de talento humano mientras que el 60,70% no presenta el conocimiento de las funciones de gestión de talento humano razón por la cual se justifica la investigación pertinente para proponer una actualización o un modelo de gestión de talento humano.

TABLA No. 3.3 Existe un adecuado proceso de selección.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	9	32,10%	32,10%	32,10%
NO	19	67,90%	67,90%	100%
Total	28	100	100,00%	

Elaborado por: Altamirano / Bernal

GRÁFICO No. 3.3 Existe un adecuado proceso de selección.

Elaborado por: Altamirano / Bernal

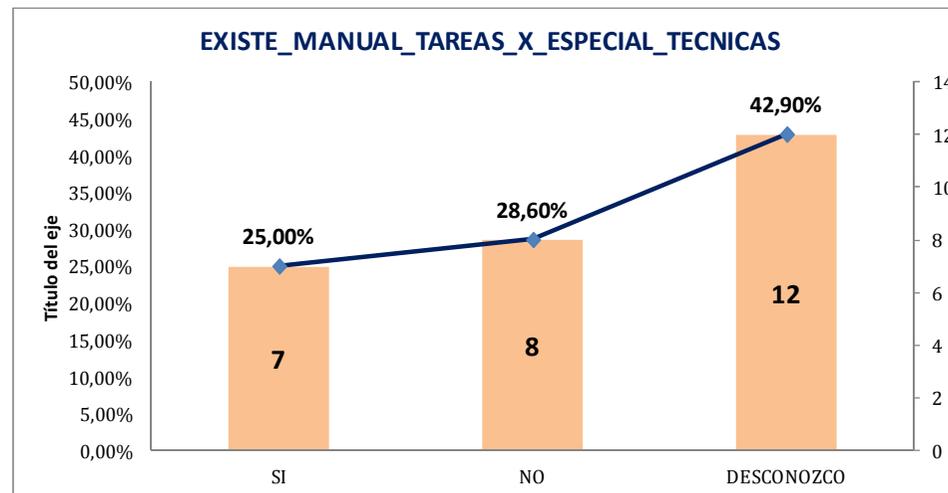
Haciendo referencia a la tabla 3.3 y al gráfico 3.3 se determina que el 32,10% del personal presenta afirma que existe un proceso adecuado de selección mientras que el 67,90% indica lo contrario, es importante acotar que el proceso de selección forma parte de los tres pilares fundamentales de la gestión de talento humano por competencias, si no presentamos un correcto proceso de selección no tendremos una adecuada ubicación del personal por competencias.

TABLA No. 3.4 Existe un manual de tareas por especialización.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	7	25,00%	25,90%	25,90%
NO	8	28,60%	29,60%	56%
DESCONOZCO	12	42,90%	44,40%	100%
Total	27	96,40%	100,00%	
Sistema	1	3,60%		
Total	28	100%		

Elaborado por: Altamirano / Bernal

GRÁFICO No. 3.4 Existe un manual de tareas por especialización.

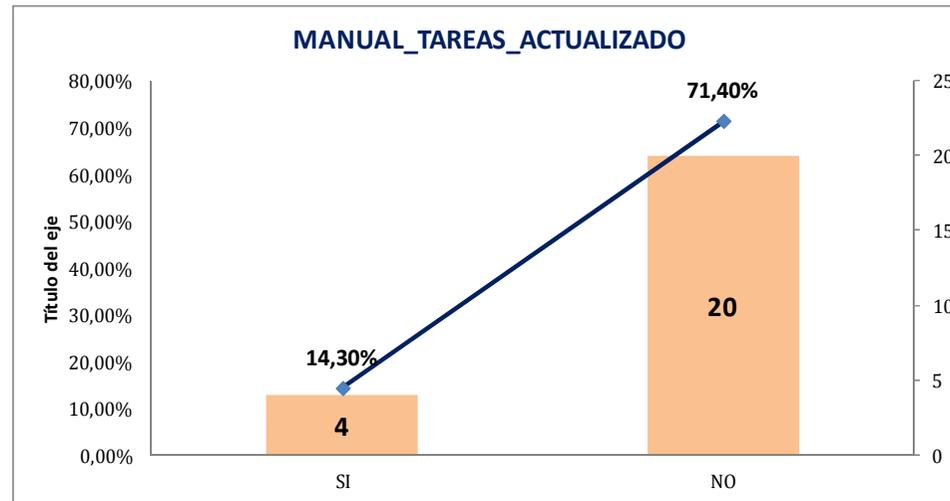


Haciendo referencia a la tabla 3.4 y al gráfico 3.4 se determina que el 25% afirma que existe un adecuado manual de tareas por especialidad, 28,60% no y el 42,90% desconoce, al sumar él no nos arroja un gran total de 71,50% que no, por lo tanto, se indica que si se tiene un manual de tareas por especialidad pero la gran mayoría indica que no se aplica, siendo esta otra razón que justifica por qué el actualizar el modelo de competencia o presentar un nuevo modelo.

TABLA No. 3.5 Existe un manual de tareas actualizado.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	4	14,30%	16,70%	16,70%
NO	20	71,40%	83,30%	100%
Total	24	85,70%	100,00%	
Sistema	4	14,30%		
	28	100%		

Elaborado por: Altamirano / Bernal

GRÁFICO No. 3.5 Existe un manual de tareas actualizado.

Elaborado por: Altamirano / Bernal

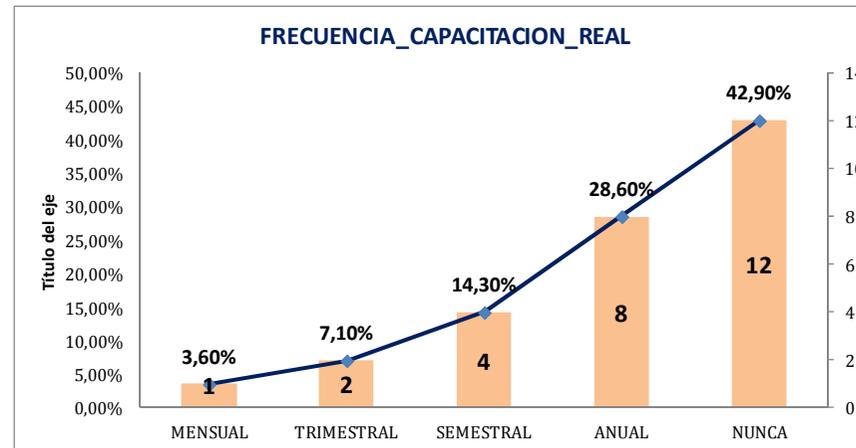
Haciendo referencia a la tabla 3.5 y al gráfico 3.5 se determina que el 14,30% afirma que el manual de tareas se encuentra actualizado mientras que el 71,40% presenta que no se encuentra actualizado, razón por la cual verifica la necesidad de actualizar el manual de competencias o presentar un nuevo modelo que se pretenda se aplique.

TABLA 3.6 Existe un manual de tareas actualizado.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MENSUAL	1	3,60%	3,70%	3,70%
TRIMESTRAL	2	7,10%	7,40%	11%
SEMESTRAL	4	14,30%	14,80%	26%
ANUAL	8	28,60%	29,60%	56%
NUNCA	12	42,90%	44,40%	100%
Total	27	96,40%	100,00%	
Sistema	1	3,60%		
	28	100%		

Elaborado por: Altamirano / Bernal

GRÁFICO 3.6 Existe un manual de tareas actualizado.



Elaborado por: Altamirano / Bernal.

Haciendo referencia a la tabla 3.6 y al gráfico 3.6 se indica que en un 42,90% nunca reciben capacitación, razón por la cual motiva a realizar encuestas definitivas para determinar un resultado real de la no capacitación, y si de así serlo, es urgente presentar un modelo por competencias, siendo la capacitación un pilar fundamental para el desarrollo de las competencias del personal.

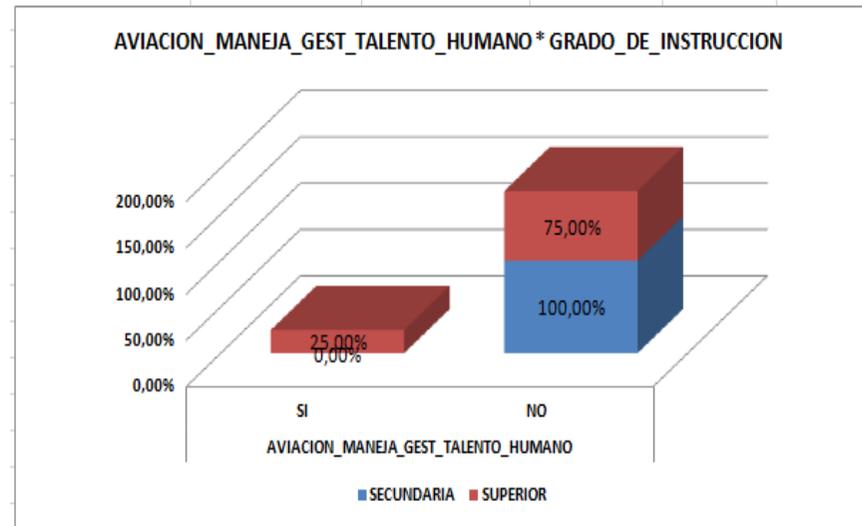
3.5.3.2 ANALISIS BIVARIADO DE DATOS DE LA ENCUESTA PILOTO

TABLA No. 3.7 Existe Aviación maneja gestión de talento humano por grado de instrucción.

AVIACION_MANEJA_GEST_TALENTO_HUMANO * GRADO_DE_INSTRUCCION Crosstabulation						
Count		GRADO_DE_INSTRUCCION				
		SECUNDARIA	SUPERIOR	Total	SECUNDARIA	SUPERIOR
AVIACION_MANEJA_GEST_TALENTO_HUMA	SI	0	2	2	0,00%	25,00%
	NO	20	6	26	100,00%	75,00%
Total		20	8	28	100,00%	100,00%

Elaborado por: Altamirano / Bernal

GRÁFICO No. 3.7 Existe Aviación maneja gestión de talento humano por grado de instrucción.



Elaborado por: Altamirano / Bernal

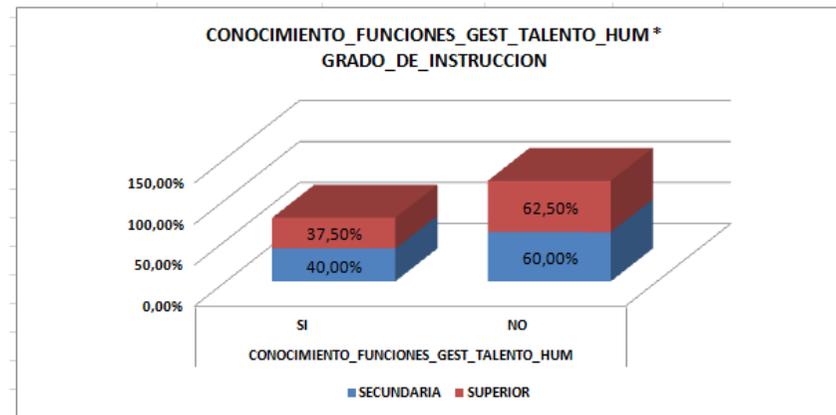
Haciendo referencia a la tabla 3.7 y al gráfico 3.7 se determina que de la fuerza laboral de la Aviación del Ejército nos dice que del 100% de encuestados con instrucción secundaria tienen la percepción que la institución no maneja una gestión de talento humano y del total de encuestados con instrucción superior el 75% tiene una respuesta similar a los de instrucción secundaria.

TABLA No. 3.8 Conocimiento de funciones de gestión de talento humano por grado de instrucción.

CONOCIMIENTO_FUNCIONES_GEST_TALENTO_HUM * GRADO_DE_INSTRUCCION Crosstabulation						
Count		GRADO_DE_INSTRUCCION				
		SECUNDARIA	SUPERIOR	Total		
CONOCIMIENTO_FUNCIONES_GEST_TALENT	SI	8	3	11	40,00%	37,50%
	NO	12	5	17	60,00%	62,50%
Total		20	8	28	100,00%	100,00%

Elaborado por: Altamirano / Bernal

GRÁFICO No. 3.8 Conocimiento de funciones de gestión de talento humano por grado de instrucción.



Elaborado por: Altamirano / Bernal.

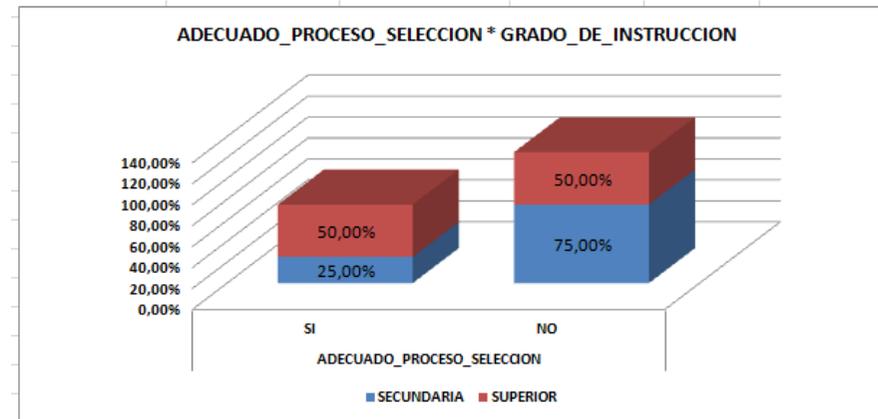
Haciendo referencia a la tabla 3.8 y al gráfico 3.8 se determina que De la fuerza laboral de la Aviación del Ejército nos dice que del 100% de encuestados con instrucción secundaria, el 60% no tienen conocimiento de las funciones de gestión de talento humano y del total de encuestados con instrucción superior el 62,50% tiene una respuesta similar a los de instrucción secundaria.

TABLA No. 3.9 Adecuado proceso de selección por grado de instrucción.

ADECUADO_PROCESO_SELECCION * GRADO_DE_INSTRUCCION Crosstabulation						
Count		GRADO_DE_INSTRUCCION				
		SECUNDARIA	SUPERIOR	Total		
ADECUADO_PROCESO_SELECCION	SI	5	4	9	25,00%	50,00%
	NO	15	4	19	75,00%	50,00%
Total		20	8	28	100,00%	100,00%

Elaborado por: Altamirano / Bernal

GRÁFICO No. 3.9 Adecuado proceso de selección por grado de instrucción.



Elaborado por: Altamirano / Bernal

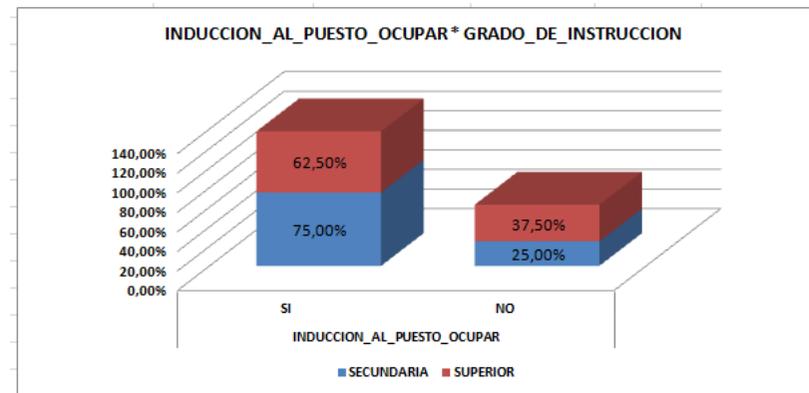
Haciendo referencia a la tabla 3.9 y al gráfico 3.9 se determina que de la fuerza laboral de la Aviación del Ejército nos dice que del 100% de encuestados con instrucción secundaria, el 75% responden que la institución no tiene un adecuado proceso de selección de personal y del total de encuestados con instrucción superior el 50% tiene una respuesta similar a los de instrucción secundaria.

TABLA No. 3.10 Inducción al puesto ocupar por grado de instrucción.

INDUCCION_AL_PUESTO_OCUPAR * GRADO_DE_INSTRUCCION Crosstabulation						
Count		GRADO_DE_INSTRUCCION				
		SECUNDARIA	SUPERIOR	Total		
INDUCCION_AL_PUESTO_OCUPAR	SI	15	5	20	75,00%	62,50%
	NO	5	3	8	25,00%	37,50%
Total		20	8	28	100,00%	100,00%

Elaborado por: Altamirano / Bernal

GRÁFICO No. 3.10 Inducción al puesto ocupar por grado de instrucción.



Elaborado por: Altamirano / Bernal

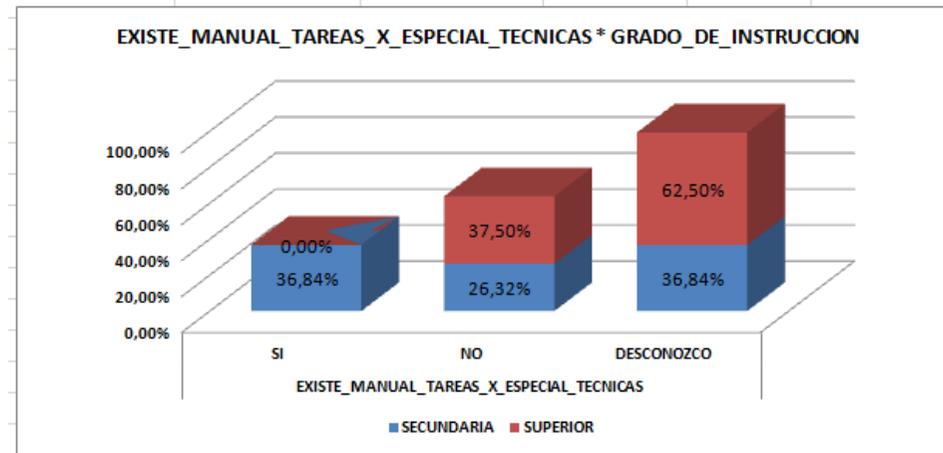
Haciendo referencia a la tabla 3.10 y al gráfico 3.10 se determina que de la fuerza laboral de la Aviación del Ejército nos dice que del 100% de encuestados con instrucción secundaria, el 75% responden que la institución si tienen inducción al puesto a ocupar y del total de encuestados con instrucción superior el 62,50% tiene una respuesta similar a los de instrucción secundaria.

TABLA No. 3.11 Existe manual de tareas por especializaciones técnicas y grado de instrucción.

EXISTE_MANUAL_TAREAS_X_ESPECIAL_TECNICAS * GRADO_DE_INSTRUCCION Crosstabulation							
Count		GRADO_DE_INSTRUCCION					
		SECUNDARIA	SUPERIOR	Total	SECUNDARIA	SUPERIOR	
EXISTE_MANUAL_TAREAS_X_ESPECIAL_TEC	SI	7	0	7	36,84%	0,00%	
	NO	5	3	8	26,32%	37,50%	
	DESCONOZCO	7	5	12	36,84%	62,50%	
Total		19	8	27	100,00%	100,00%	

Elaborado por: Altamirano / Bernal

GRÁFICO No. 3.11 Existe manual de tareas por especializaciones técnicas y grado de instrucción.



Elaborado por: Altamirano / Bernal

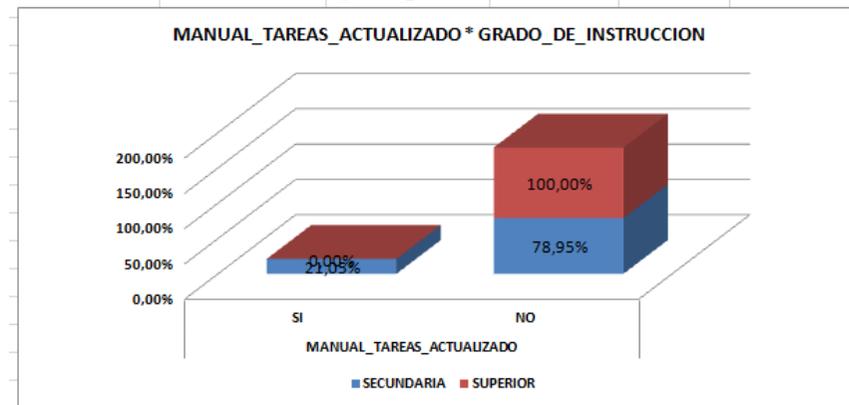
Haciendo referencia a la tabla 3.11 y al gráfico 3.11 se determina que de la fuerza laboral de la Aviación del Ejército nos dice que del 100% de encuestados con instrucción secundaria, el 36,84% responden que desconocen la existencia de un manual de tareas por especialidades técnicas y del total de encuestados con instrucción superior el 62,50% tiene una respuesta similar a los de instrucción secundaria.

TABLA No. 3.12 Manual de tareas actualizado por grado de instrucción.

MANUAL_TAREAS_ACTUALIZADO * GRADO_DE_INSTRUCCION Crosstabulation						
Count						
		GRADO_DE_INSTRUCCION				
		SECUNDARIA	SUPERIOR	Total		
MANUAL_TAREAS_ACTUALIZADO	SI	4	0	4	21,05%	0,00%
	NO	15	5	20	78,95%	100,00%
Total		19	5	24	100,00%	100,00%

Elaborado por: Altamirano / Bernal

GRÁFICO No. 3.12 Manual de tareas actualizado por grado de instrucción.



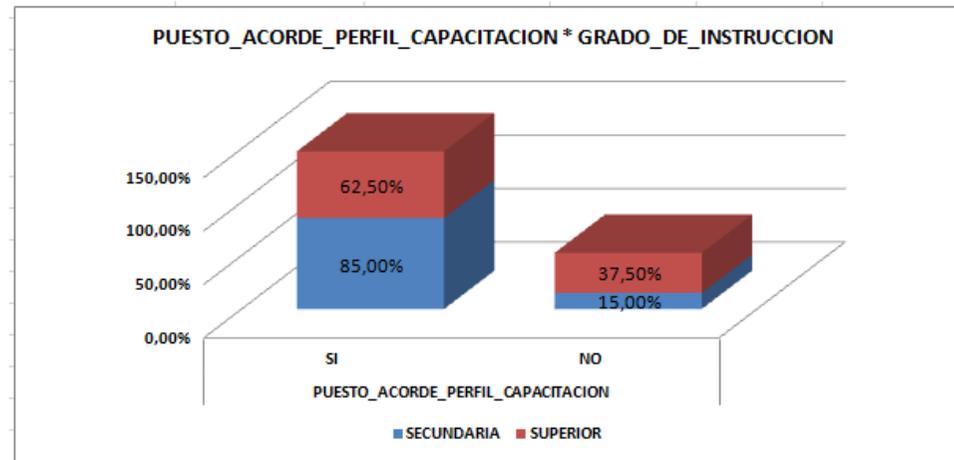
Elaborado por: Altamirano / Bernal.

Haciendo referencia a la tabla 3.12 y al gráfico 3.12 se determina que de la fuerza laboral de la Aviación del Ejército nos dice que del 100% de encuestados con instrucción secundaria, el 78,95% responden que desconocen la existencia de un manual actualizado de tareas y del total de encuestados con instrucción superior el 100% tiene una respuesta similar a los de instrucción secundaria.

TABLA No. 3.13 Puesto acorde al perfil de capacitación por grado de instrucción.

PUESTO_ACORDE_PERFIL_CAPACITACION * GRADO_DE_INSTRUCCION Crosstabulation						
Count						
		GRADO_DE_INSTRUCCION				
		SECUNDARIA	SUPERIOR	Total		
PUESTO_ACORDE_PERFIL_CAPACITACION	SI	17	5	22	85,00%	62,50%
	NO	3	3	6	15,00%	37,50%
Total		20	8	28	100,00%	100,00%

Elaborado por: Altamirano / Bernal
GRÁFICO No. 3.13 Puesto acorde al perfil de capacitación por grado de instrucción.



Elaborado por: Altamirano / Bernal

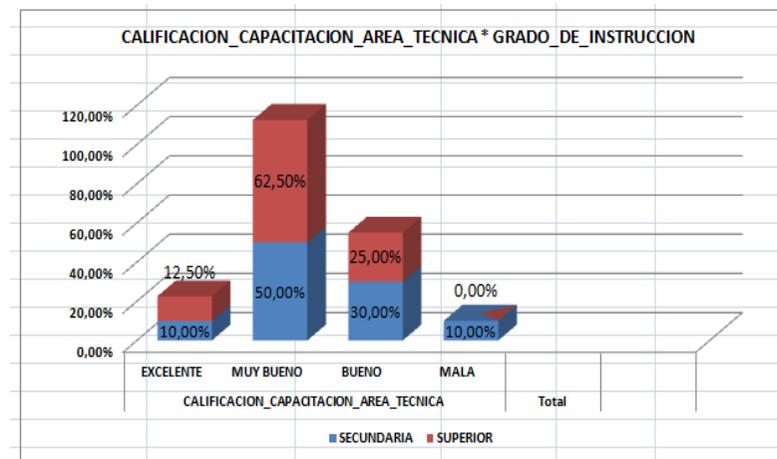
Haciendo referencia a la tabla 3.13 y al gráfico 3.13 se determina que de la fuerza laboral de la Aviación del Ejército nos dice que del 100% de encuestados con instrucción secundaria, el 85% responden el puesto se encuentra de acordó al perfil de capacitación del personal y del total de encuestados con instrucción superior el 62,50% tiene una respuesta similar a los de instrucción secundaria.

TABLA No. 3.14 Calificación capacitación del área técnica por grado de instrucción.

CALIFICACION_CAPACITACION_AREA_TECNICA * GRADO_DE_INSTRUCCION Crosstabulation						
Count		GRADO_DE_INSTRUCCION				
		SECUNDARIA	SUPERIOR	Total		
CALIFICACION_CAPACITACION_AREA_TECN	EXCELENTE	2	1	3	10,00%	12,50%
	MUY BUENO	10	5	15	50,00%	62,50%
	BUENO	6	2	8	30,00%	25,00%
	MALA	2	0	2	10,00%	0,00%
Total						
Total		20	8	28	100,00%	100,00%

Elaborado por: Altamirano / Bernal

GRÁFICO No. 3.14 Calificación capacitación del área técnica por grado de instrucción.



Elaborado por: Altamirano / Bernal

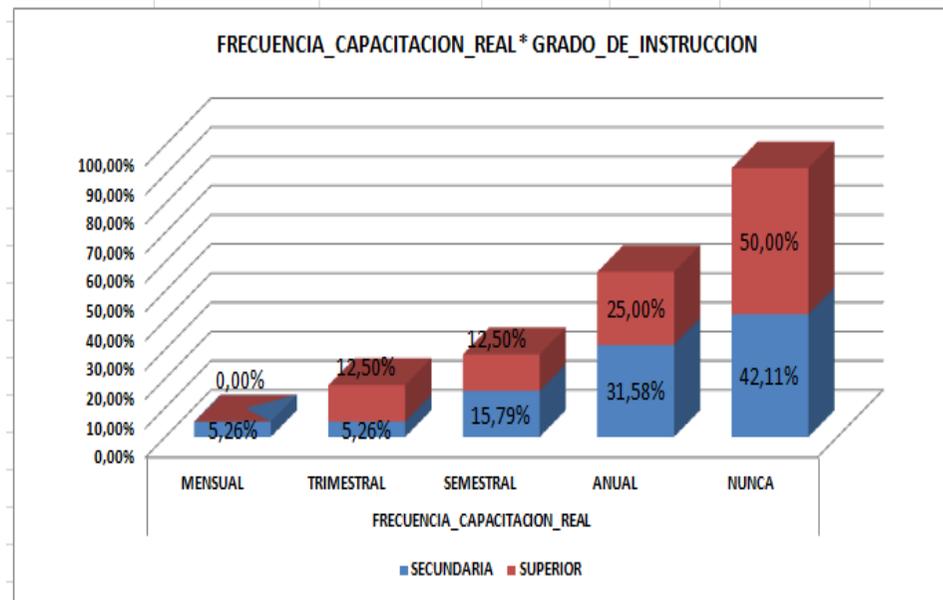
Haciendo referencia a la tabla 3.14 y al gráfico 3.14 se determina que De la fuerza laboral de la Aviación del Ejército nos dice que del 100% de encuestados con instrucción secundaria, el 30% responden que la capacitación que da la institución es buena y del total de encuestados con instrucción superior el 25% tiene una respuesta similar a los de instrucción secundaria. De la fuerza laboral de la Aviación del Ejército nos dice que del 100% de encuestados con instrucción secundaria, el 50% responden que la capacitación que da la institución es muy buena y del total de encuestados con instrucción superior el 62,5% tiene una respuesta similar a los de instrucción secundaria.

TABLA No. 3.15 Frecuencia de capacitación real por grado de instrucción.

FRECUENCIA_CAPACITACION_REAL * GRADO_DE_INSTRUCCION Crosstabulation						
Count		GRADO_DE_INSTRUCCION				
		SECUNDARIA	SUPERIOR	Total	SECUNDARIA	SUPERIOR
FRECUENCIA_CAPACITACION_REAL	MENSUAL	1	0	1	5,26%	0,00%
	TRIMESTRAL	1	1	2	5,26%	12,50%
	SEMESTRAL	3	1	4	15,79%	12,50%
	ANUAL	6	2	8	31,58%	25,00%
	NUNCA	8	4	12	42,11%	50,00%
Total		19	8	27	100,00%	100,00%

Elaborado por: Altamirano / Bernal

GRÁFICO No. 3.15 Frecuencia de capacitación real por grado de instrucción.



Elaborado por: Altamirano / Bernal

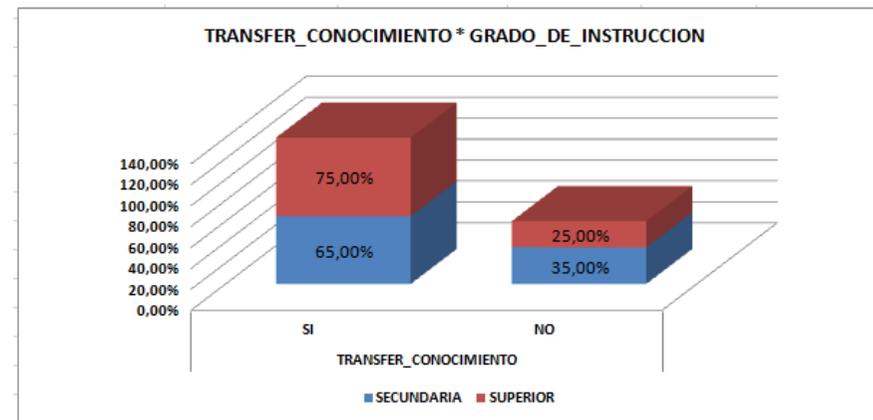
Haciendo referencia a la tabla 3.15 y al gráfico 3.15 se determina que de la fuerza laboral de la Aviación del Ejército nos dice que del 100% de encuestados con instrucción secundaria, el 42,11% responden que la frecuencia real de la capacitación es nunca y del total de encuestados con instrucción superior el 50% tiene una respuesta similar a los de instrucción secundaria.

TABLA No. 3.16 Transferencia del conocimiento por grado de instrucción.

TRANSFER_CONOCIMIENTO * GRADO_DE_INSTRUCCION Crosstabulation						
Count		GRADO_DE_INSTRUCCION				
		SECUNDARIA	SUPERIOR	Total		
TRANSFER_CONOCIMIENTO	SI	13	6	19	65,00%	75,00%
	NO	7	2	9	35,00%	25,00%
Total		20	8	28	100,00%	100,00%

Elaborado por: Altamirano / Bernal

GRÁFICO No. 3.16 Transferencia del conocimiento por grado de instrucción.



Elaborado por: Altamirano / Bernal

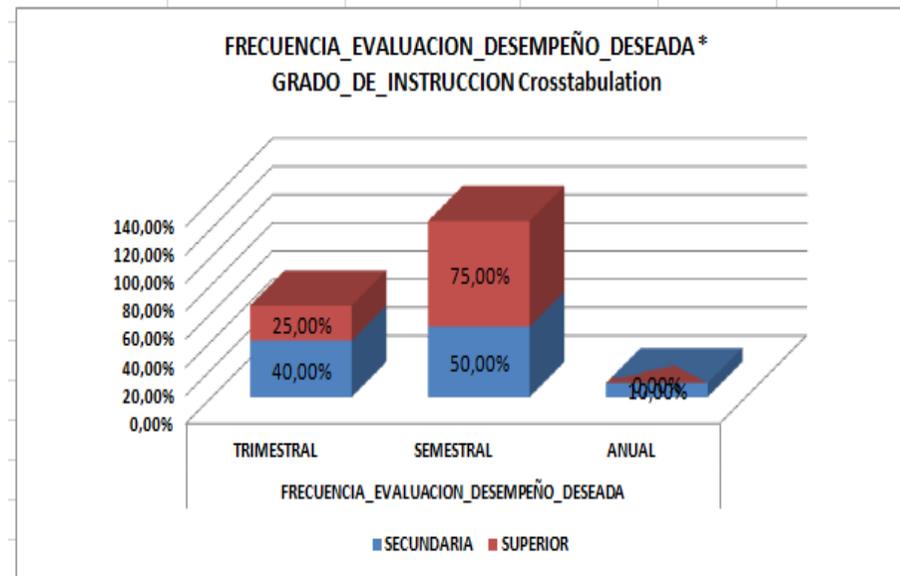
Haciendo referencia a la tabla 3.16 y al gráfico 3.16 se determina que de la fuerza laboral de la Aviación del Ejército nos dice que del 100% de encuestados con instrucción secundaria, el 65% responden que si existe transferencia del conocimiento y del total de encuestados con instrucción superior el 75% tiene una respuesta similar a los de instrucción secundaria.

TABLA No. 3.17 Frecuencia de evaluación de desempeño deseada por grado de instrucción.

FRECUENCIA_EVALUACION_DESEMPEÑO_DESEADA * GRADO_DE_INSTRUCCION Crosstabulation						
Count						
		GRADO_DE_INSTRUCCION				
		SECUNDARIA	SUPERIOR	Total		
FRECUENCIA_EVALUACION_DESEMPEÑO_D	TRIMESTRAL	8	2	10	40,00%	25,00%
	SEMESTRAL	10	6	16	50,00%	75,00%
	ANUAL	2	0	2	10,00%	0,00%
Total		20	8	28	100,00%	100,00%

Elaborado por: Altamirano / Bernal

GRÁFICO No. 3.17 Frecuencia de evaluación de desempeño deseada por grado de instrucción.



Elaborado por: Altamirano / Bernal

Haciendo referencia a la tabla 3.17 y al gráfico 3.17 se determina que de la fuerza laboral de la Aviación del Ejército nos dice que del 100% de encuestados con instrucción secundaria, el 50% responden que prefieren una evaluación de desempeño semestral y del total de encuestados con instrucción superior el 75% tiene una respuesta similar a los de instrucción secundaria.

3.6 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Con la finalidad de comprobar la hipótesis planteada referente al manual de Clasificación de Tareas por Especialidades Técnicas de Aviación.

Tomando en cuenta que el universo que se considera para éste proyecto lo constituyen todo el personal técnico perteneciente a la Brigada de Aviación del Ejército con sus unidades administrativas y operativas, se procede a determinar el tamaño de la muestra.

Para la determinación del tamaño de la muestra se ha tomado en cuenta un muestreo no probabilística (no todos los elementos del espacio muestral tienen la misma probabilidad de ser encuestados), del total de voluntarios técnicos y no técnicos de las unidades antes mencionadas; para lo cual se ha seguido el siguiente procedimiento:

- Determinar el total de personal técnico y no técnicos de la Brigada de Aviación del Ejército.
- Clasificar al personal técnico de acuerdo a su especialización.

Orgánico estructural de la 15 BAE

UNIDAD	ARMA	SERVICIOS	ESPECIALISTAS	TOTAL
C.E.M 15	29	13	24	66
G.A.E 43	178	26	24	228
G.A.E 44	199	26	24	249
G.A.E. 45	176	26	27	229
C.E.M.A.E 15	172	3	20	195
C.A.L 15	27	73	16	116
E.P.M 15	36	2	0	38
C.S.U. FM MAS	2	3	24	29
TOTAL	819	172	159	1150

Elaborado: Altamirano / Bernal

Fuente: Orgánico estructural 2008- 2012

- Establecer el tamaño de la muestra aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{N \times E^2 + Z^2 \times p \times q}$$

De donde:

n = tamaño de la muestra

Z = nivel de confianza que es el 95%

p = vialidad positiva

q = vialidad negativa

N = tamaño de la población

E = margen de error

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 1150}{1150(0,0311)^2 + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 442$$

Por lo enunciado anteriormente se determina que el tamaño de la muestra es de 287,96 sin embargo se realizaron 442 encuestas con la finalidad de acercarnos más al universo que es de 1150, que se aplicarán a las unidades de la Brigada de Aviación del Ejército con la finalidad de obtener información útil para la realización de éste estudio, además se indica en el cuadro los voluntarios técnicos por especialidades hasta agosto 2012.

HELICOPTEROS	136
AVIONES	91
MOTORES	50
AVIONICA	44
ESTRUCTURAS	37
ARM.AEREO	28
EQPO.TIERRA	21
ABAST.AEREO	35
DOC.TECNICA	16
COA	18
SEG.BASES	31
TELEMATICA	3
SUELDA ESPECIAL	12
MEC.INDUSTRIAL TORNOS	3
RECIBIMIENTO ORGANICO	23
TOTAL	548

Elaborado por: Altamirano / Bernal

3.6.1 Elaboración la encuesta definitiva.

Una vez revisados los cambios antes mencionados, se diseñó la encuesta definitiva integrada con 15 preguntas fáciles de comprender para el encuestado, relacionadas con las variables de nuestro proyecto con la finalidad de que los resultados que se obtengan sean reales, confiables y que ayude a mejorar el desempeño en tareas tan delicadas como son las del campo de aviación.

BRIGADA DE AVIACIÓN DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE RR.HH

ENCUESTA.

Objetivo.-La Brigada de la Aviación del Ejército, al concebir al personal como recurso vital de la institución y con la finalidad de ubicar al personal idóneo en el puesto adecuado de acuerdo a sus conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, ha elaborado la presente encuesta a fin de conseguir un mejor desempeño en sus funciones.

Talento Humano en la Aviación del Ejército. Es ubicar al personal técnico en el puesto adecuado de acuerdo a sus conocimientos y competencias a fin de conseguir un desempeño exitoso en el trabajo.

Instrucciones para contestar

- Agradezco de antemano su colaboración.
- Marque con una (x) la respuesta que elija.

1. ¿Indique que especialidad tiene?

Motores ____
 Palas y estructuras ____
 Aviónica ____
 Armamento Aéreo ____
 Equipo de Apoyo ____
 Abastecimiento Aéreo ____
 Documentación Técnica ____
 Seguridad de Bases ____
 Control Operaciones Aéreas ____
 Servicios (Trp, Int, Mg, San) ____
 Otros ____

2. ¿A qué unidad pertenece?

G.A.E 43 ____	G.A.E 44 ____	G.A.E 45 ____
ESAE ____	CEMAE ____	CAL 15 ____
ETAE ____	CEM ____	EPM 15 ____
CSU ____	EC 15 ____	

3. ¿Qué grado de instrucción tiene en la actualidad?

- 3.1 Secundaria.....
- 3.2 Superior.....

4. ¿Indique el tiempo de servicio en la institución militar en el área técnica que viene ejerciendo?

- 4.1 menor a 5 años.....
- 4.2 5 años a 10 años.....
- 4.3 11 años a 20 años.....
- 4.4 21 años en adelante.....

5. ¿Considera usted que la Aviación del Ejército, maneja la modalidad de Gestión de Talento Humano?

- 5.1 Si.....
- 5.2 No.....

¿Por qué? :

.....
.....

6. ¿Conoce las funciones que cumple la gestión de Talento Humano?

- 6.1 Si.....
- 6.2 No.....

7. ¿Considera usted que el proceso de selección para el personal técnico es el adecuado?

- 7.1 Si.....
- 7.2 No.....

¿Por qué? :

.....
.....

8. ¿En su reparto militar les otorgan la inducción general del puesto a ocupar?

- 8.1 Si.....
- 8.2 No.....

9. ¿Su unidad tiene un manual de clasificación de tareas por especialidades técnicas de aviación?

- 9.1 Si.....
- 9.2 No.....
- 9.3 Desconozco.....

10. ¿Considera usted que el manual de clasificación y tareas se encuentra actualizado?

- 10.1 Si.....
- 10.2 No....

11. ¿Considera usted estar ubicado en el puesto de acuerdo a su perfil capacitación?

- 11.1 Si.....
- 11.2 No.....

12. ¿Cómo califica la capacitación militar en el área técnica de aviación recibida por la institución?

- 12.1 Excelente.....
- 12.2 Muy Bueno.....
- 12.3 Bueno.....
- 12.4 Mala.....
- 12.5 Muy Mala.....
- 12.6 Pésima.....

Emita su criterio:

.....
.....

13. ¿Cada qué tiempo se les otorga capacitación en el área técnica de Aviación?

- 13.1 Mensual.....
- 13.2 Trimestral.....
- 13.3 Semestral.....
- 13.4 Anual.....
- 13.5 Nunca.....

Emita su criterio:

.....
.....

14. ¿Existe transferencia de conocimiento por parte del personal de mayor experiencia hacia sus subordinados?

- 14.1 Si
- 14.2 No

¿Por qué? :

.....
.....
.....

15. ¿Considera usted que la evaluación de desempeño en el área técnica debe ser?

- 15.1 Trimestral.....
- 15.2 Semestral.....
- 15.3 Anual.....

Emita su criterio:

.....
.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

3.6.2 TRATAMIENTO DE DATOS ENCUESTA.

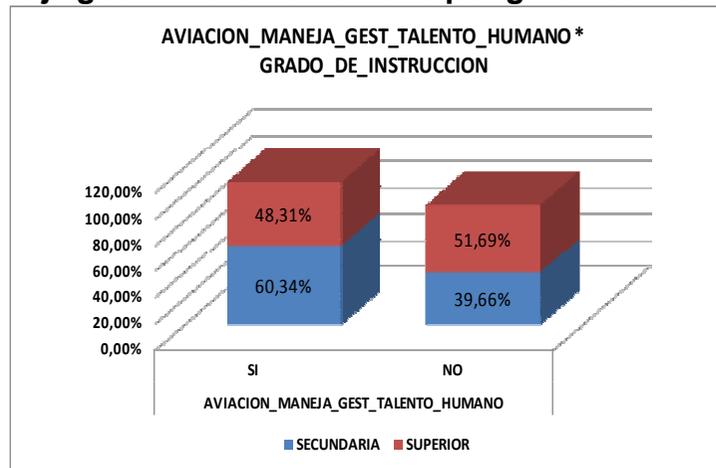
Después de llevar a cabo la investigación mediante las encuestas se establece los siguientes resultados.

TABLA No. 3.18 Aviación maneja gestión talento humano por grado de instrucción.

AVIACION_MANEJA_GEST_TALENTO_HUMANO * GRADO_DE_INSTRUCCION Crosstabulation						
		GRADO_DE_INSTRUCCION				
		SECUNDARIA	SUPERIOR	Total	SECUNDARIA	SUPERIOR
AVIACION_MANEJA_GEST_TALENTO_HUMANO	SI	140	86	226	60,34%	48,31%
	NO	92	92	184	39,66%	51,69%
Total		232	178	410	100,00%	100,00%

Elaborado por: Altamirano / Bernal.

GRÁFICO No. 3.18 Aviación maneja gestión talento humano por grado de instrucción.



Elaborado por: Altamirano / Bernal.

Haciendo referencia a la tabla 3.18 y al gráfico 3.18 se determina que de la fuerza laboral de la Aviación del Ejército con instrucción Secundaria, el 60.34% tienen la percepción que se maneja una gestión de talento humano en la institución, en contraste al 39.66% que opina lo contrario.

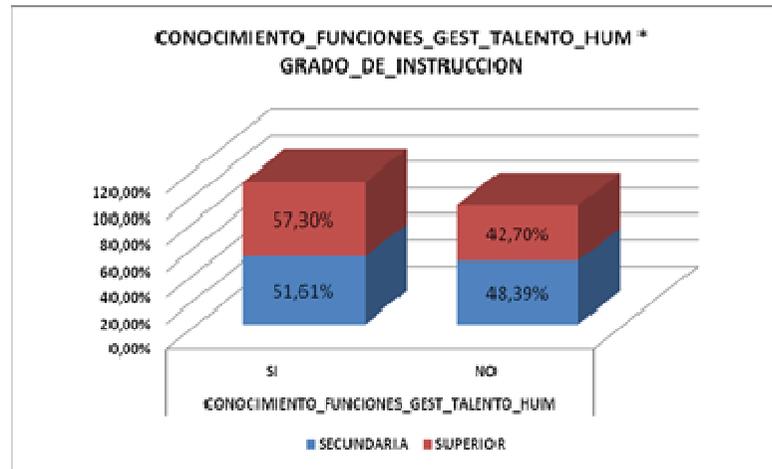
De la fuerza laboral de la Aviación del Ejército con instrucción Superior, el 48,31% tiene la percepción que se maneja una gestión de talento humano en la institución en contraste al 51.69% que opina lo contrario. Lo que nos demuestra que la institución requiere instruir a su personal sobre la gestión de talento humano, en lo que consiste, el alcance de la misma y los beneficios para la institución y sus miembros. Es importante destacar que en el personal que presenta una preparación superior indica que no se maneja gestión de talento humano por competencias por lo cual es importante presentar un modelo que aplique la gestión de talento humano basado en competencias.

TABLA No. 3.19 Existe Conocimiento de funciones de gestión de talento humano por grado de instrucción

CONOCIMIENTO_FUNCIONES_GEST_TALENTO_HUM * GRADO_DE_INSTRUCCION Crosstabulation						
		GRADO_DE_INSTRUCCION				
		SECUNDARIA	SUPERIOR	Total		
CONOCIMIENTO_FUNCIONES_GEST_TALENTO_HUM	SI	128	102	230	51,61%	57,30%
	NO	120	76	196	48,39%	42,70%
Total		248	178	426	100,00%	100,00%

Elaborado por: Altamirano / Bernal.

GRÁFICO No. 3.19 Existe Conocimiento de funciones de gestión de talento humano por grado de instrucción.



Elaborado por: Altamirano / Bernal.

Haciendo referencia a la tabla 3.19 y al gráfico 3.19 se determina que de la fuerza laboral de la Aviación del Ejército con instrucción Secundaria, el 51,61% conoce las funciones de la gestión de talento humano, en contraste al 48,39% que lo desconoce.

De la fuerza laboral de la Aviación del Ejército con instrucción Superior, el 57,30% conoce las funciones de la gestión del talento humano, en contraste al 42,70% que lo desconoce.

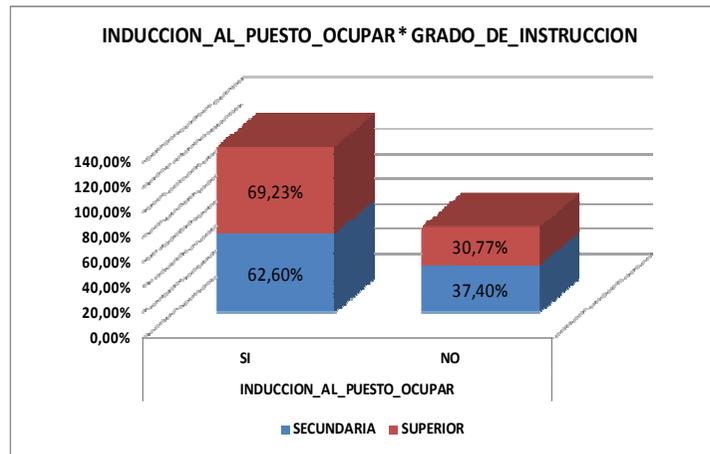
Lo que nos demuestra que la institución requiere instruir a su personal sobre la gestión de talento humano, corroborando la respuesta anterior.

TABLA No. 3.20 Inducción al puesto a ocupar por el grado de instrucción.

INDUCCION_AL_PUESTO_OCUPAR * GRADO_DE_INSTRUCCION Crosstabulation						
Count						
		GRADO_DE_INSTRUCCION				
		SECUNDARIA	SUPERIOR	Total		
	SI	154	126	280	62,60%	69,23%
	NO	92	56	148	37,40%	30,77%
Total		246	182	428	100,00%	100,00%

Elaborado por: Altamirano / Bernal.

GRÁFICO No. 3.20 Inducción al puesto a ocupar por el grado de instrucción.



Elaborado por: Altamirano / Bernal

Haciendo referencia a la tabla 3.20 y al gráfico 3.20 se determina que de la fuerza laboral de la Aviación del Ejército con instrucción Secundaria, el 62,60% recibió inducción para el puesto que ocupa, en contraste al 37,40% que no recibió.

De la fuerza laboral de la Aviación del Ejército con instrucción Superior, el 69,23% recibió inducción para el puesto que ocupa, en contraste al 30,77% que no recibió.

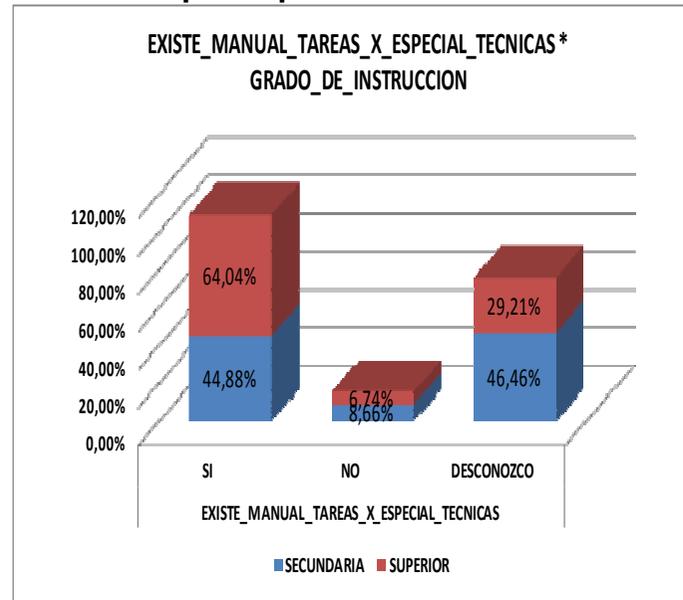
Lo que nos demuestra que la institución presenta inducción a los puestos que ocupa pero aún falta mejoramiento de los indicadores de la encuesta realizada.

TABLA No. 3.21 Existe manual de tareas por especialidades técnicas versus grado de instrucción.

EXISTE_MANUAL_TAREAS_X_ESPECIAL_TECNICAS * GRADO_DE_INSTRUCCION Crosstabulation						
Count						
		GRADO_DE_INSTRUCCION				
		SECUNDARIA	SUPERIOR	Total		
EXISTE_MANUAL_TAREAS_X_ESPECIAL_TECNICAS	SI	114	114	228	44,88%	64,04%
	NO	22	12	34	8,66%	6,74%
	DESCONOC	118	52	170	46,46%	29,21%
Total		254	178	432	100,00%	100,00%

Elaborado por: Altamirano / Bernal

GRÁFICO No. 3.21 Existe manual de tareas por especialidades técnicas versus grado de instrucción.



Elaborado por: Altamirano / Bernal

Haciendo referencia a la tabla 3.21 y al gráfico 3.21 se determina que de la fuerza laboral de la Aviación del Ejército con instrucción Secundaria, el 46,46% desconoce que exista un manual de tareas por especialidades técnicas y un 44,88% conoce de su existencia.

De la fuerza laboral de la Aviación del Ejército con instrucción Superior, el 29,21% desconoce que exista un manual de tareas por especialidades técnicas u un 29.21% conoce de su existencia.

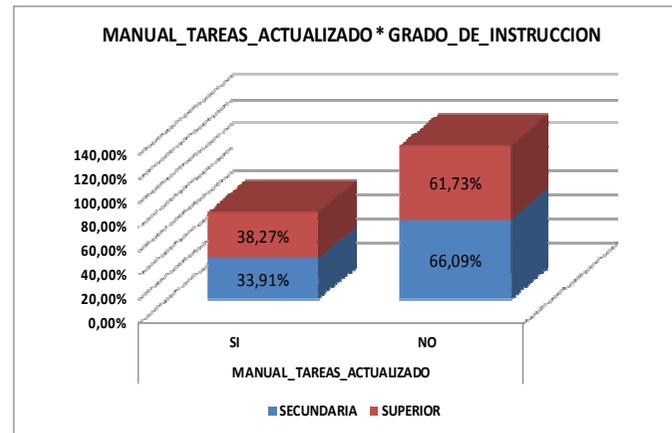
Es importante mencionar que el personal con instrucción superior conoce en mayor porcentaje de la existencia de un manual de tareas por especialidades técnicas, mientras que el personal con instrucción secundaria desconoce, por lo que requiere una mayor defunción de este manual para el personal con instrucción secundaria, sin despreocupar el personal de instrucción superior que a pesar de conocer en mayor porcentaje de la existencia aún no es lo suficientemente significativo.

TABLA No. 3.22 Manual de tareas actualizado versus grado de instrucción.

MANUAL_TAREAS_ACTUALIZADO * GRADO_DE_INSTRUCCION Crosstabulation						
Count		GRADO_DE_INSTRUCCION				
		SECUNDARIA	SUPERIOR	Total		
MANUAL_TAREAS_ACTUALIZADO	SI	78	62	140	33,91%	38,27%
	NO	152	100	252	66,09%	61,73%
Total		230	162	392	100,00%	100,00%

Elaborado por: Altamirano / Bernal

GRÁFICO No. 3.22 Manual de tareas actualizado versus grado de instrucción.



Elaborado por: Altamirano / Bernal

Haciendo referencia a la tabla 3.22 y al gráfico 3.22 se determina que de la fuerza laboral de la Aviación del Ejército con instrucción Secundaria, el 66,09% responde que no existe un manual de tareas actualizado, mientras que el 33,91% tiene una percepción contraria.

De la fuerza laboral de la Aviación del Ejército con instrucción Superior, el 61,73% responde que no existe un manual de tareas actualizado, mientras que el 38,27% tiene una percepción contraria.

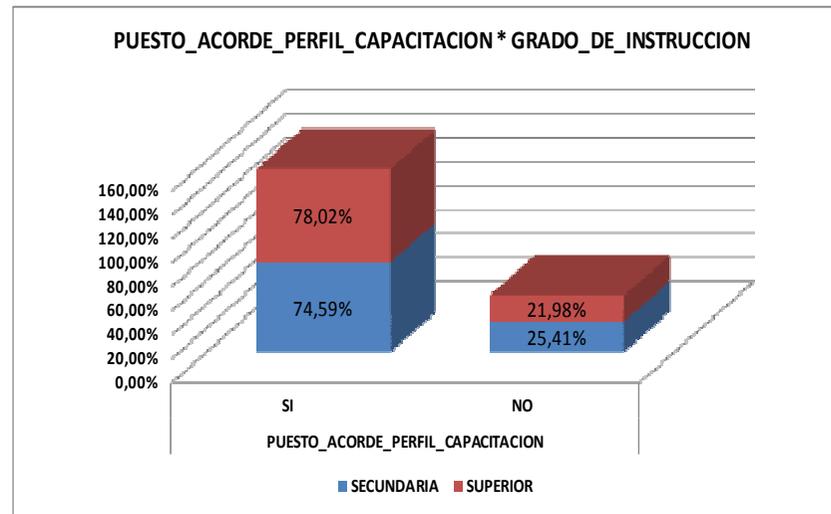
Lo detallado anteriormente nos demuestra que es necesaria la revisión del manual de tareas para una pronta actualización y además dar a conocer al personal independiente de la instrucción ya que sus porcentajes son similares.

TABLA No. 3.23 Puesto acorde al perfil de capacitación versus grado de instrucción.

PUESTO_ACORDE_PERFIL_CAPACITACION * GRADO_DE_INSTRUCCION Crosstabulation						
Count						
		GRADO_DE_INSTRUCCION				
		SECUNDARIA	SUPERIOR	Total		
	SI	182	142	324	74,59%	78,02%
	NO	62	40	102	25,41%	21,98%
	Total	244	182	426	100,00%	100,00%

Elaborado por: Altamirano / Bernal.

GRÁFICO No. 3.23 Puesto acorde al perfil de capacitación versus grado de instrucción.



Elaborado por: Altamirano / Bernal

Haciendo referencia a la tabla 3.23 y al gráfico 3.23 se determina que de la fuerza laboral de la Aviación del Ejército con instrucción Secundaria, el 74,59% el puesto está de acuerdo al perfil de capacitación, en contraste al 25,41% que cuya percepción es diferente.

De la fuerza laboral de la Aviación del Ejército con instrucción Superior, el 78,59% el puesto esta de acorde al perfil de capacitación en contrataste al 21,98% cuya percepción es diferente.

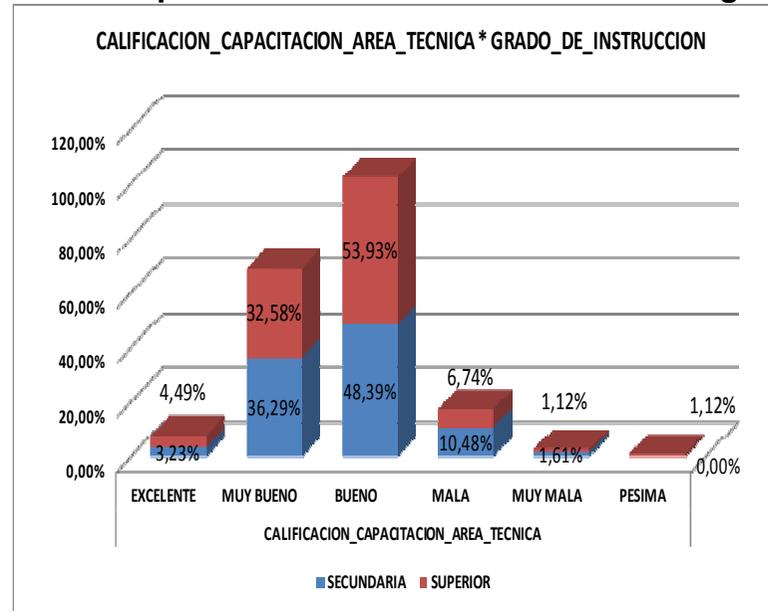
Lo que nos demuestra que el personal de la institución posee su puesto de acorde al perfil de capacitación del individuo, pero aún requiere mejorarlo.

TABLA No. 3.24 Calificación de la capacitación del área técnica versus el grado de instrucción.

CALIFICACION_CAPACITACION_AREA_TECNICA * GRADO_DE_INSTRUCCION Crosstabulation						
Count						
		GRADO_DE_INSTRUCCION				
		SECUNDARIA	SUPERIOR	Total		
CALIFICACION_CAPACITACION_AREA_TECNICA	EXCELENT	8	8	16	3,23%	4,49%
	MUY BUEN	90	58	148	36,29%	32,58%
	BUENO	120	96	216	48,39%	53,93%
	MALA	26	12	38	10,48%	6,74%
	MUY MALA	4	2	6	1,61%	1,12%
	PESIMA	0	2	2	0,00%	1,12%
Total		248	178	426	100,00%	100,00%

Elaborado por: Altamirano / Bernal.

GRÁFICO No. 3.24 Calificación de la capacitación del área técnica versus el grado de instrucción.



Elaborado por: Altamirano / Bernal

Haciendo referencia a la tabla 3.24 y al gráfico 3.24 se determina que de la fuerza laboral de la Aviación del Ejército con instrucción Secundaria, considera que la capacitación del área técnica es buena 36,29% y buena el 48,39%.

De la fuerza laboral de la Aviación del Ejército con instrucción Superior, considera que la capacitación del área técnica es buena 32,58% y buena el 53,93%.

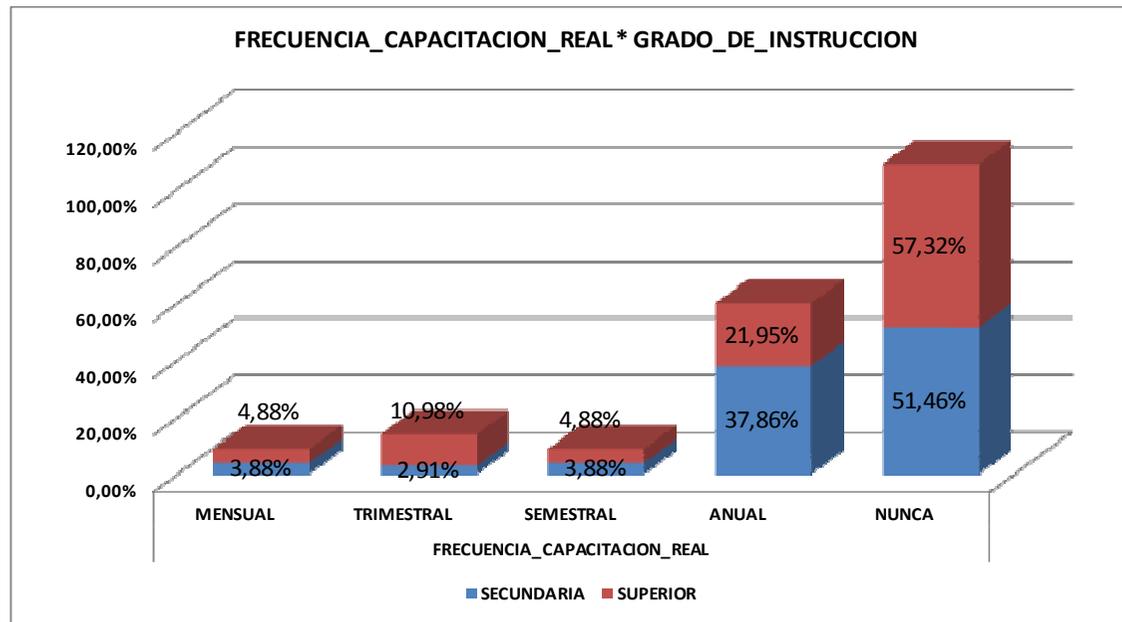
Lo que nos demuestra que se requiere una mejorar la calidad de la capacitación en el área técnica especialmente para aquellos cursos dirigidos para personal con instrucción secundaria quienes presentan una calificación de mala en un 10,48%.

TABLA No. 3.25 Frecuencia de capacitación real versus el grado de instrucción.

FRECUENCIA_CAPACITACION_REAL * GRADO_DE_INSTRUCCION Crosstabulation						
Count						
		GRADO_DE_INSTRUCCION				
		SECUNDARIA	SUPERIOR	Total		
FRECUENCIA_CAPACITACION_REAL	MENSUAL	8	8	16	3,88%	4,88%
	TRIMESTRAL	6	18	24	2,91%	10,98%
	SEMESTRAL	8	8	16	3,88%	4,88%
	ANUAL	78	36	114	37,86%	21,95%
	NUNCA	106	94	200	51,46%	57,32%
Total		206	164	370	100,00%	100,00%

Elaborado por: Altamirano / Bernal

GRÁFICO No. 3.25 Frecuencia de capacitación real versus el grado de instrucción.



Elaborado por: Altamirano / Bernal.

Haciendo referencia a la tabla 3.25 y al gráfico 3.25 se determina que de la fuerza laboral de la Aviación del Ejército con instrucción Secundaria, considera que la capacitación se realiza anualmente el 37,86% y que no se realiza capacitación en un 51,46%.

De la fuerza laboral de la Aviación del Ejército con instrucción Superior, considera que la capacitación se realiza anualmente 21,95% y que no se realiza capacitación en un 57,32%.

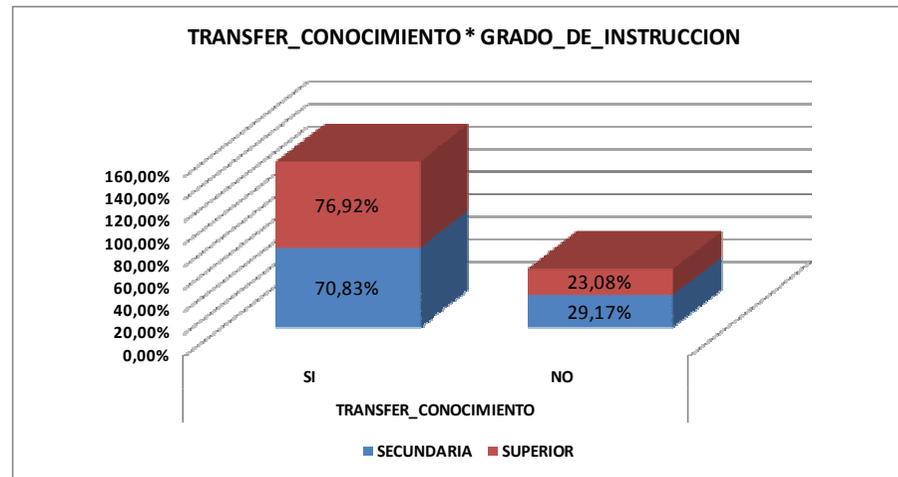
Lo que nos demuestra que se requiere un cronograma de capacitación para el personal, que demuestre el interés en que su fuerza laboral se encuentre actualizada y cuente con las herramientas necesarias para la realización de sus labores para beneficio conjunto. TABLA 3.26 Transferencia de conocimiento versus el grado de instrucción.

TABLA No. 3.26 Transferencia de conocimiento versus el grado de instrucción.

TRANSFER_CONOCIMIENTO * GRADO_DE_INSTRUCCION Crosstabulation						
Count						
		GRADO_DE_INSTRUCCION				
		SECUNDARIA	SUPERIOR	Total		
	SI	170	140	310	70,83%	76,92%
	NO	70	42	112	29,17%	23,08%
Total		240	182	422	100,00%	100,00%

Elaborado por: Altamirano / Bernal.

GRÁFICO No. 3.26 Transferencia de conocimiento versus el grado de instrucción.



Elaborado por: Altamirano / Bernal

Haciendo referencia a la tabla 3.20 y al gráfico 3.20 se determina que de la fuerza laboral de la Aviación del Ejército con instrucción Secundaria, el 70,83% percibe que si existe una transferencia de conocimiento dentro de la institución, en contraste al 29,17%.

De la fuerza laboral de la Aviación del Ejército con instrucción Superior, el 76,92% percibe que si existe una transferencia de conocimiento dentro de la institución, en contraste al 23,08%.

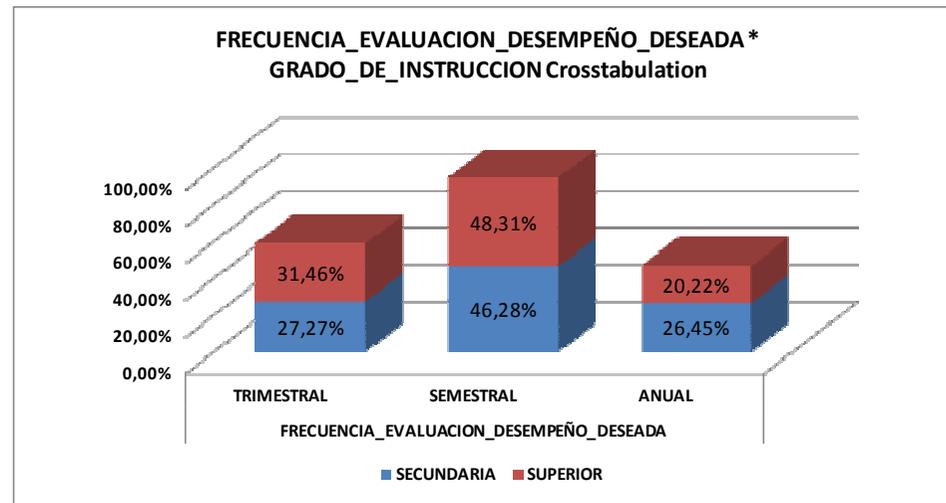
Lo que nos demuestra que en la institución existe transferencia de conocimiento, pero que requiere un mejoramiento para cubrir al 100% del personal involucrado, dando un poco más de énfasis en aquel personal con instrucción secundaria, a quienes la transferencia de información es ligeramente menos efectiva que para aquellos de instrucción superior.

TABLA No. 3.27 Frecuencia de evaluación de desempeño deseada versus el grado de instrucción.

FRECUENCIA_EVALUACION_DESEMPEÑO_DESEADA * GRADO_DE_INSTRUCCION Crosstabulation						
Count						
		GRADO_DE_INSTRUCCION				
		SECUNDARIA	SUPERIOR	Total		
FRECUENCIA_EVALUACION_DESEMPEÑO_D ESEADA	TRIMESTRAL	66	56	122	27,27%	31,46%
	SEMESTRAL	112	86	198	46,28%	48,31%
	ANUAL	64	36	100	26,45%	20,22%
Total		242	178	420	100,00%	100,00%

Elaborado por: Altamirano / Bernal

GRÁFICO No. 3.27 Frecuencia de evaluación de desempeño deseada versus el grado de instrucción.



Elaborado por: Altamirano / Bernal

Haciendo referencia a la tabla 3.27 y al gráfico 3.27 se determina que de la fuerza laboral de la Aviación del Ejército con instrucción Secundaria, el 46,28% deseada una evaluación semestral, frente a un 27,27% que la prefiere trimestral y un 26,45% que la prefiere anual.

La fuerza laboral de la Aviación del Ejército con instrucción Superior, el 48,31% desea una evaluación semestral, frente un 31,46% que la prefiere trimestral un 26,45% que la prefiere anual.

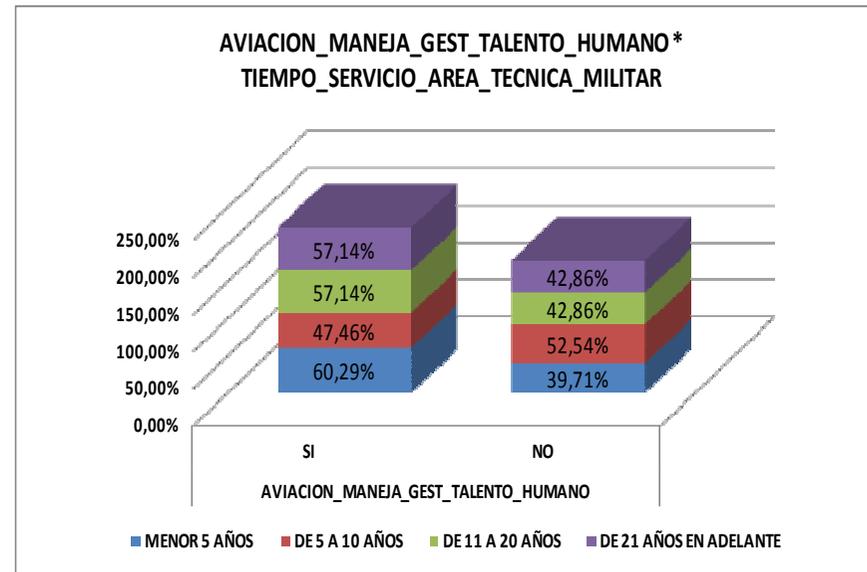
Lo que nos demuestra que el personal independiente de su instrucción prefiere una evaluación de desempeño semestral, tema que deberá ser analizado dependiendo de funciones y aéreas.

TABLA No. 3.28 La Aviación maneja la gestión de talento humano versus tiempo servicio área técnica militar.

AVIACION_MANEJA_GEST_TALENTO_HUMANO * TIEMPO_SERVICIO_AREA_TECNICA_MILITAR Crosstabulation										
Count										
		MENOR 5 AÑOS	DE 5 A 10 AÑOS	DE 11 A 20 AÑOS	DE 21 AÑOS EN ADELANTE	Total				
AVIACION_MANEJA_GEST_TALENTO_HUMA	SI	82	56	72	16	226	60,29%	47,46%	57,14%	57,14%
	NO	54	62	54	12	182	39,71%	52,54%	42,86%	42,86%
Total		136	118	126	28	408	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Elaborado por: Altamirano / Bernal

GRÁFICO No. 3.28 La Aviación maneja la gestión de talento humano versus tiempo servicio área técnica militar.



Elaborado por: Altamirano / Bernal

Haciendo referencia a la tabla 3.28 y al gráfico 3.28 se determina que de la fuerza laboral de la Aviación del Ejército con antigüedad menor a 5 años, de 11 a 20 años y de 21 años en adelante con los respectivos porcentajes de 60,29%, 57,14% y 57,14%, tienen una percepción que la institución maneja una gestión de talento humano, mientras que en sentido contrario

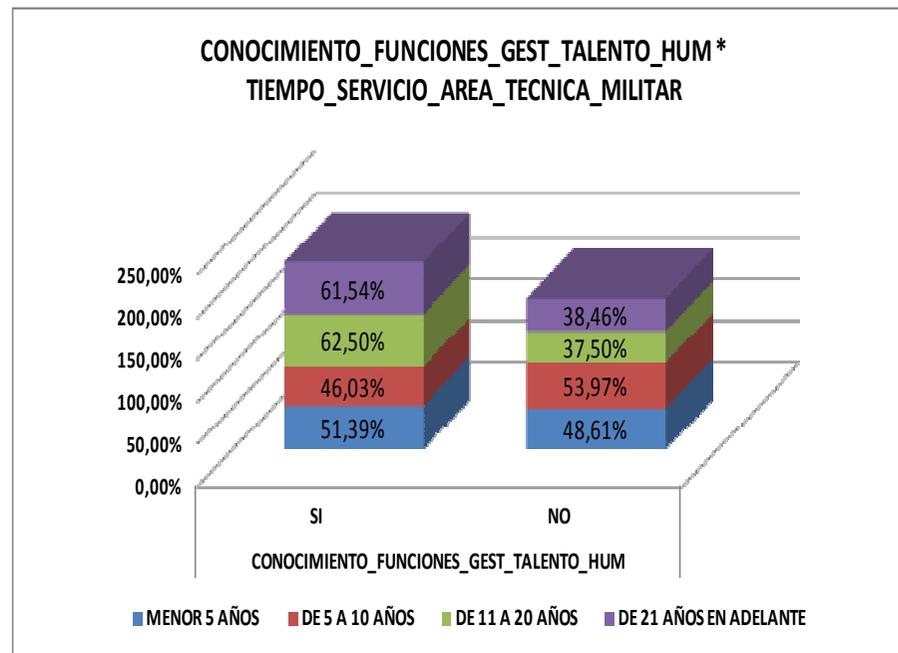
tenemos al segmento de personal entre los 5 y 10 años. Lo que nos demuestra que se debe dar una mayor instrucción sobre la gestión de talento humano al personal de la institución considerando que solo se ha avanzado con el 60% en promedio, dando un mayor énfasis a aquellos con una antigüedad entre 5 y 10 años en la institución.

TABLA No. 3.29 Conocimiento de funciones de la gestión de talento humano versus el tiempo de servicio aéreo técnica militar.

CONOCIMIENTO_FUNCIONES_GEST_TALENTO_HUM * TIEMPO_SERVICIO_AREA_TECNICA_MILITAR Crosstabulation										
Count										
		MENOR 5 AÑOS	DE 5 A 10 AÑOS	DE 11 A 20 AÑOS	DE 21 AÑOS EN ADELANTE	Total				
CONOCIMIENTO_FUNCIONES_GEST_TALENTO_HUM	SI	74	58	80	16	228	51,39%	46,03%	62,50%	61,54%
	NO	70	68	48	10	196	48,61%	53,97%	37,50%	38,46%
Total		144	126	128	26	424	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Elaborado por: Altamirano / Bernal

GRÁFICO No. 3.29 Conocimiento de funciones de la gestión de talento humano versus el tiempo servicio área técnica militar.



Elaborado por: Altamirano / Bernal

Haciendo referencia a la tabla 3.29 y al gráfico 3.29 se determina que de la fuerza laboral de la Aviación del Ejército con antigüedad menor a 5 años, de 11 a 20 años y de 21 años en adelante con los respectivos porcentajes de 51.39%, 62.50% y

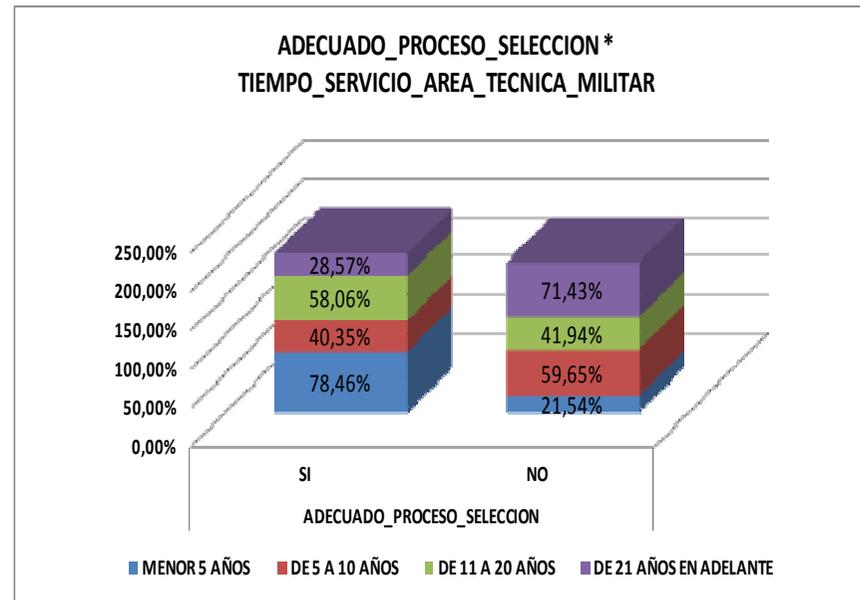
61.54%, responde que conoce las funciones de la gestión de talento humano, mientras que en sentido contrario tenemos al segmento de personal entre los 5 y 10 años con un 53,97% que no conoce sobre las funciones de gestión de talento humano. Lo que nos da un mayor sustento a la pregunta anterior y refuerza a nuestro comentario que se debe dar una mayor instrucción sobre la gestión de talento humano al personal de la institución considerando que solo se ha avanzado con el 60% en promedio, dando un mayor énfasis a aquellos con una antigüedad entre 5 y 10 años en la institución.

TABLA No. 3.30 Adecuado proceso de selección por el tiempo de servicio del área técnica militar.

ADECUADO PROCESO DE SELECCIÓN POR TIEMPO DE SERVICIO DEL ÁREA TÉCNICA MILITAR										
Cort		TIEMPO DE SERVICIO					Ttl			
		Menos de 5 años	De 5 a 10 años	De 11 a 20 años	De 21 años en adelante					
ADECUADO PROCESO DE SELECCIÓN	SI	10	46	72	8	236	78,40%	40,35%	53,06%	
	NO	28	68	52	20	168	21,54%	59,65%	41,94%	
Ttl		130	114	124	28	396	100,00%	100,00%	100,00%	

Elaborado por: Altamirano / Bernal.

GRÁFICO No. 3.30 Adecuado proceso de selección por el tiempo de servicio del área técnica militar.



Elaborado por: Altamirano / Bernal

Haciendo referencia a la tabla 3.30 y al gráfico 3.30 se determina que de la fuerza laboral de la Aviación del Ejército con antigüedad menor a 5 años y de 11 a 20 años con los respectivos porcentajes de 78.46% y 58,06%, responden que existe un

adecuado proceso de selección dentro de la institución, mientras que en sentido contrario tenemos al segmento de personal entre los 5 y 10 años y de 21 años en adelante quienes dicen que no existe un adecuado proceso de selección con los siguientes porcentajes 59,65 y 71,43% respectivamente.

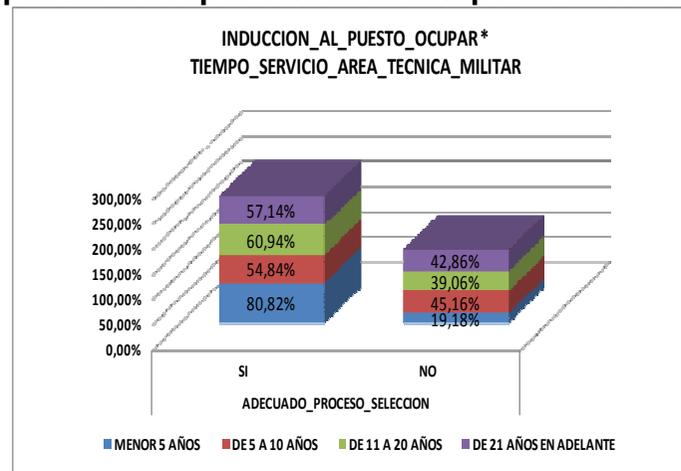
Lo que nos demuestra que el personal más antiguo junto con el segmento de 5 a 10 años no tienen una buena percepción de la selección de personal mientras que los segmentos más jóvenes menos de 5 años y de 11 a 20 años tienen una percepción distinta lo que nos muestra que se debe trabajar en el conocimiento del personal sobre la selección del mismo para lograr con ellos un mejor trabajo en equipo (personal nuevo y antiguo), así como una efectiva transferencia de conocimiento teórico y experiencia que sería de gran aporte para la institución.

TABLA No. 3.31 Inducción al puesto a ocupar versus el tiempo de servicio del área técnica militar

INDUCCION_AL_PUESTO_OCUPAR * TIEMPO_SERVICIO_AREA_TECNICA_MILITAR Crosstabulation										
Count										
		MENOR 5 AÑOS	DE 5 A 10 AÑOS	DE 11 A 20 AÑOS	DE 21 AÑOS EN ADELANTE	Total				
INDUCCION_AL_PUESTO_OCUPAR	SI	118	68	78	16	280	80,82%	54,84%	60,94%	57,14%
	NO	28	56	50	12	146	19,18%	45,16%	39,06%	42,86%
Total		146	124	128	28	426	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Elaborado por: Altamirano / Bernal.

GRÁFICO No. 3.31 Inducción al puesto a ocupar versus el tiempo de servicio del área técnica militar



Elaborado por: Altamirano / Bernal

Haciendo referencia a la tabla 3.31 y al gráfico 3.31 se determina que de la fuerza laboral de la Aviación del Ejército con antigüedad menor a 5 años, de 5 a 10 años, de 11 a 20 años y de 21 años en adelante con los respectivos porcentajes de 80.82%, 54.84%, 60.94% y 57,14%, responden que no se tiene una inducción al puesto a ocupar.

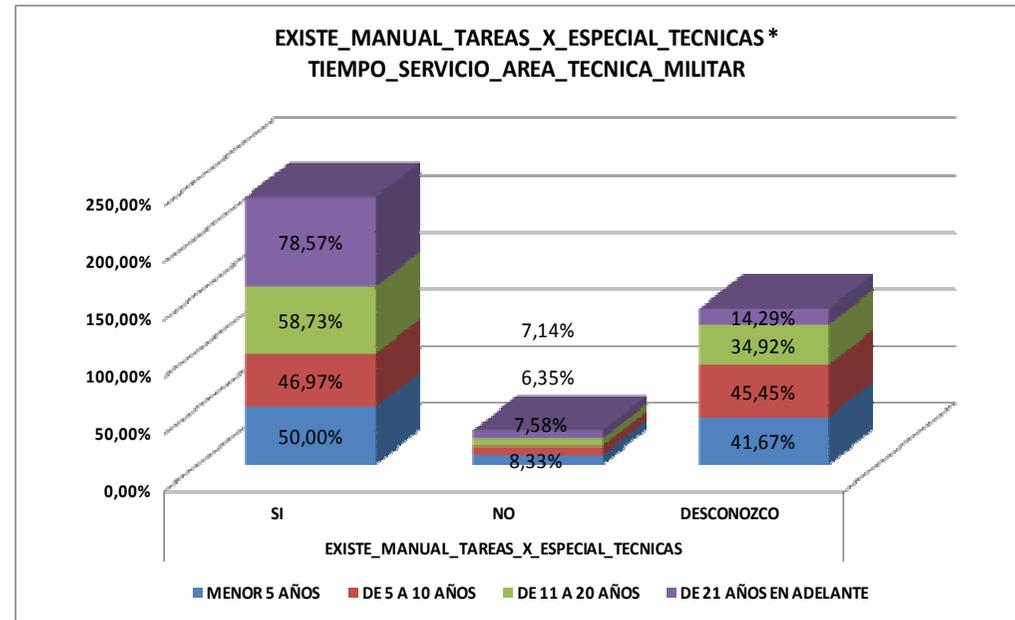
Lo que nos demuestra que independientemente del tiempo de servicio, la institución requiere establecer una real inducción al personal el momento que se vaya a ocupar un determinado puesto para un mejor desempeño del personal.

TABLA No. 3.32 Existe un manual de tareas por especialidades técnicas versus tiempo de servicio del área técnica militar.

EXISTE_MANUAL_TAREAS_X_ESPECIAL_TECNICAS * TIEMPO_SERVICIO AREA TECNICA MILITAR Crosstabulation										
Count										
		MENOR 5 AÑOS	DE 5 A 10 AÑOS	DE 11 A 20 AÑOS	DE 21 AÑOS EN ADELANTE	Total				
EXISTE_MANUAL_TAREAS_X_ESPECIAL_TECNICAS	SI	72	62	74	22	230	50,00%	46,97%	58,73%	78,57%
	NO	12	10	8	2	32	8,33%	7,58%	6,35%	7,14%
	DESCONOZ	60	60	44	4	168	41,67%	45,45%	34,92%	14,29%
Total		144	132	126	28	430	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Elaborado por: Altamirano / Bernal.

GRÁFICO No. 3.32 Existe un manual de tareas por especialidades técnicas versus tiempo de servicio del área técnica militar.



Elaborado por: Altamirano / Bernal

Haciendo referencia a la tabla 3.32 y al gráfico 3.32 se determina que de la fuerza laboral de la Aviación del Ejército con antigüedad menor a 5 años, de 5 a 10 años, de 11 a 20 años y de 21 años en adelante con los respectivos porcentajes de 50%,

46.97%, 58,73% y 78.57%, responden que si existe un manual de tareas por especialidad técnica, resaltando de dicho conocimiento a los de mayor antigüedad, mientras que el 41,67%, 45.45%, 34,92% y el 14.29% respectivamente desconoce de la existencia de dicho manual de tareas.

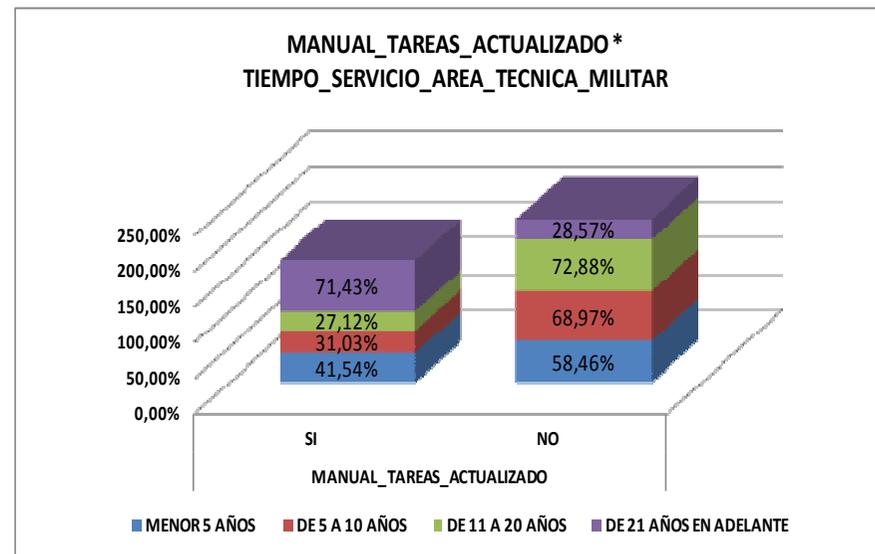
Lo que nos demuestra que la institución debe realizar una revisión de dicho manual y difundirlo con a todo el personal, esto también se lograra en colaboración la difusión de conocimiento y la inducción al puesto, así como la transferencia de información y experiencia entre el personal, considerando que existe mayor conocimiento del personal más antiguo.

TABLA No. 3.33 Manual de tareas actualizado versus el tiempo de servicio en el área técnica militar.

MANUAL_TAREAS_ACTUALIZADO * TIEMPO_SERVICIO_AREA_TECNICA_MILITAR Crosstabulation										
Count										
		MENOR 5 AÑOS	DE 5 A 10 AÑOS	DE 11 A 20 AÑOS	DE 21 AÑOS EN ADELANTE	Total				
MANUAL_TAREAS_ACTUALIZADO	SI	54	36	32	20	142	41,54%	31,03%	27,12%	71,43%
	NO	76	80	86	8	250	58,46%	68,97%	72,88%	28,57%
Total		130	116	118	28	392	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Elaborado por: Altamirano / Bernal.

GRÁFICO No. 3.33 Manual de tareas actualizado versus el tiempo de servicio en el área técnica militar.



Elaborado por: Altamirano / Bernal

Haciendo referencia a la tabla 3.33 y al gráfico 3.33 se determina que de la fuerza laboral de la Aviación del Ejército con antigüedad menor a 5 años, de 5 a 10 años, y de 11 a 20 años con los respectivos porcentajes de 41,54%, 31,03% y 27.12%

conocen de la existencia de un manual de tareas actualizado, mientras que el personal más antiguo conoce de la existencia e un porcentaje mucho mayor el 71,43%.

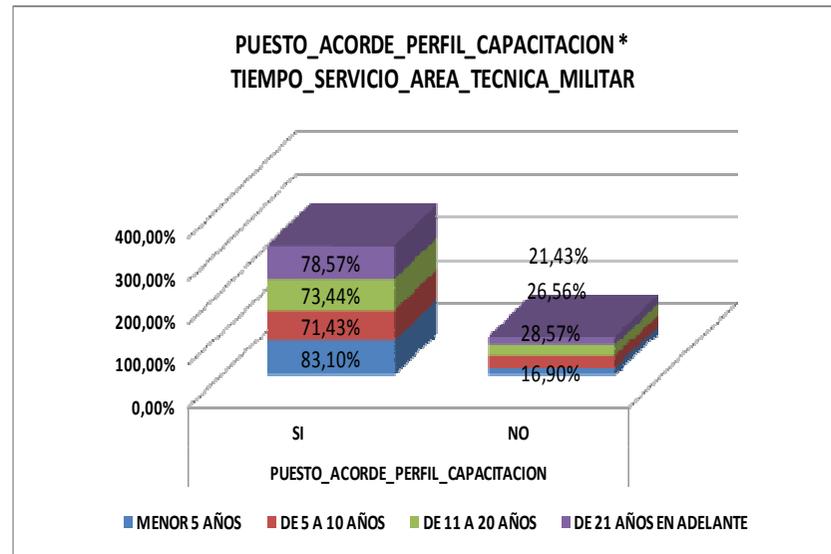
Lo que nos fortalece la pregunta anterior con respecto a manuales y conocimiento de la existencia y actualización de los mismos, para que la institución realice una revisión de dicho manual y difundirlo con a todo el personal, esto también se lograra en colaboración la difusión de conocimiento y la inducción al puesto, así como la transferencia de información y experiencia entre el personal, considerando que existe mayor conocimiento del personal más antiguo.

TABLA No. 3.34 Puestos acorde con perfil de capacitación versus el tiempo de servicio del área técnica militar

PUESTO_ACORDE_PERFIL_CAPACITACION * TIEMPO_SERVICIO_AREA_TECNICA_MILITAR Crosstabulation										
Count										
		MENOR 5 AÑOS	DE 5 A 10 AÑOS	DE 11 A 20 AÑOS	DE 21 AÑOS EN ADELANTE	Total				
PUESTO_ACORDE_PERFIL_CAPACITACION	SI	118	90	94	22	324	83,10%	71,43%	73,44%	78,57%
	NO	24	36	34	6	100	16,90%	28,57%	26,56%	21,43%
Total		142	126	128	28	424	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Elaborado por: Altamirano / Bernal

GRÁFICO No. 3.34 Puestos acorde con perfil de capacitación versus el tiempo de servicio del área técnica militar.



Elaborado por: Altamirano / Bernal

Haciendo referencia a la tabla 3.34 y al gráfico 3.34 se determina que de la fuerza laboral de la Aviación del Ejército con antigüedad menor a 5 años, de 5 a 10 años, de 11 a 20 años y de 21 años en adelante con los respectivos porcentajes de 83,10%, 71,43%, 73,44% y 78,57%, responden que el puesto que se ocupa se encuentra de acuerdo al perfil de capacitación

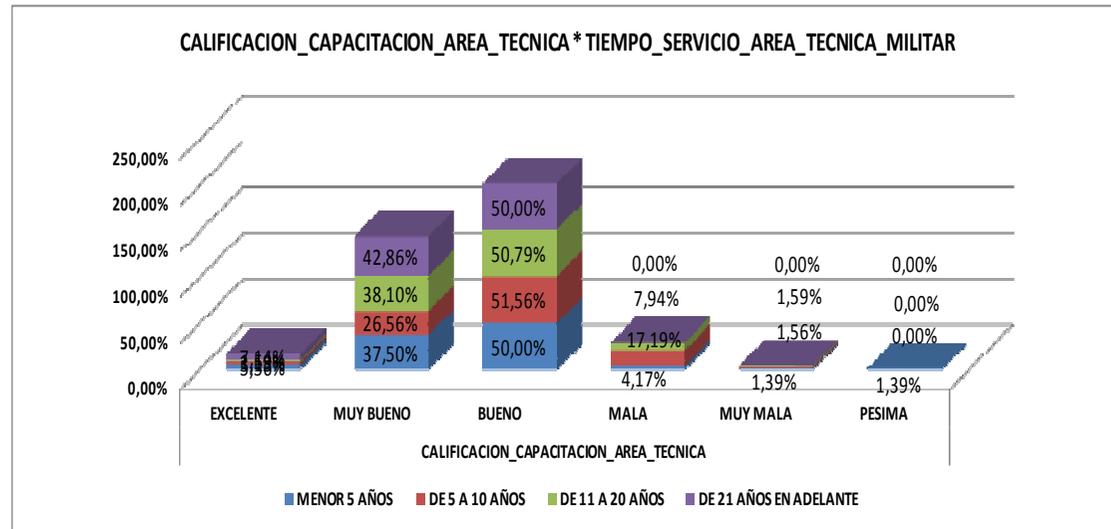
Lo que nos demuestra que el personal si cuenta con un puesto de acuerdo a su capacitación, pero aún requiere mejorarlo.

TABLA No. 3.35 Calificación de la capacitación del área técnica versus el tiempo de servicio en el área técnica militar.

CALIFICACION_CAPACITACION_AREA_TECNICA * TIEMPO_SERVICIO_AREA_TECNICA_MILITAR Crosstabulation										
Count										
		MENOR 5 AÑOS	DE 5 A 10 AÑOS	DE 11 A 20 AÑOS	DE 21 AÑOS EN ADELANTE	Total				
CALIFICACION_CAPACITACION_AREA_TECNICA	EXCELENTI	8	4	2	2	16	5,56%	3,13%	1,59%	7,14%
	MUY BUEN	54	34	48	12	148	37,50%	26,56%	38,10%	42,86%
	BUENO	72	66	64	14	216	50,00%	51,56%	50,79%	50,00%
	MALA	6	22	10	0	38	4,17%	17,19%	7,94%	0,00%
	MUY MALA	2	2	2	0	6	1,39%	1,56%	1,59%	0,00%
	PESIMA	2	0	0	0	2	1,39%	0,00%	0,00%	0,00%
Total		144	128	126	28	426	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Elaborado por: Altamirano / Bernal

GRÁFICO No. 3.35 Calificación de la capacitación del área técnica versus el tiempo de servicio en el área técnica militar.



Elaborado por: Altamirano / Bernal

Haciendo referencia a la tabla 3.35 y al gráfico 3.35 se determina que de la fuerza laboral de la Aviación del Ejército con antigüedad menor a 5 años, de 5 a 10 años, de 11 a 20 años y de 21 años en adelante con los respectivos porcentajes de 50%,

51,56%, 50,79% y 50%, responden que el la calificación de la capacitación al área técnica es únicamente bueno, y con los siguientes porcentajes 37,50%, 26,56%, 38.10% y 42,86% respectivamente responden.

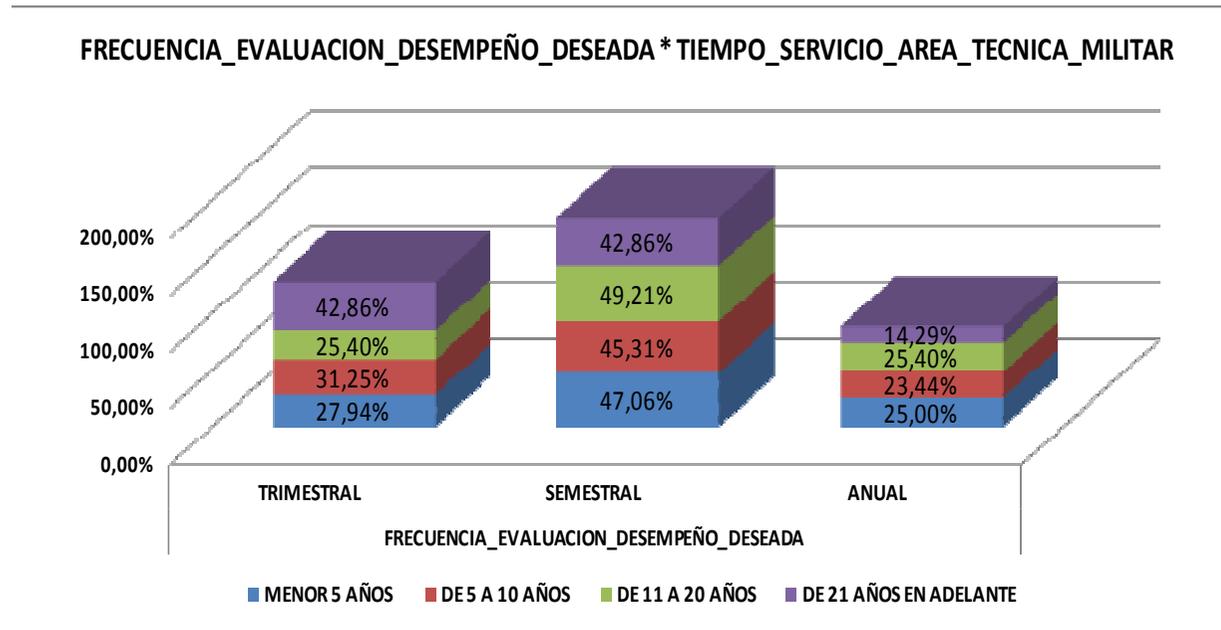
Lo que nos demuestra que se requiere una mejorar la calidad de la capacitación en el área técnica indistintamente la antigüedad del personal.

TABLA No. 3.36 Frecuencia de capacitación real versus el tiempo de servicio en el área técnica militar.

FRECUENCIA_EVALUACION_DESEMPEÑO_DESEADA * TIEMPO_SERVICIO_AREA_TECNICA_MILITAR Crosstabulation										
Count										
		MENOR 5 AÑOS	DE 5 A 10 AÑOS	DE 11 A 20 AÑOS	DE 21 AÑOS EN ADELANTE	Total				
FRECUENCIA_EVALUACION_DESEMPEÑO_DESEADA	TRIMESTRAL	38	40	32	12	122	27,94%	31,25%	25,40%	42,86%
	SEMESTRAL	64	58	62	12	196	47,06%	45,31%	49,21%	42,86%
	ANUAL	34	30	32	4	100	25,00%	23,44%	25,40%	14,29%
Total		136	128	126	28	418	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Elaborado por: Altamirano / Bernal.

GRÁFICO No. 3.36 Frecuencia de capacitación real versus el tiempo de servicio en el área técnica militar.



Elaborado por: Altamirano / Bernal

Haciendo referencia a la tabla 3.36 y al gráfico 3.36 se determina que De la fuerza laboral de la Aviación del Ejército con antigüedad menor a 5 años, de 5 a 10 años, de 11 a 20 años y de 21 años en adelante con los respectivos porcentajes de 47.06%, 45.31%, 49.21% y 42.86%, responden que la frecuencia de evaluación de desempeño deseada es semestral.

Lo que nos demuestra que el personal prefiere una evaluación de desempeño semestral independientemente del tiempo de servicio en el área técnica militar.

TABLA No. 3.37 Si existe transferencia de conocimiento versus el tiempo de servicio en el área técnica militar.

AVIACION_MANEJA_GEST_TALENTO_HUMANO * ESPECIALIDAD Crosstabulation										
Count		ESPECIALIDAD								
		MOTORES	PALAS Y ESTRUCTURAS	AVIONICA	ARMAMETO AEREO	EQUIPO DE APOYO	ABASTECIMIENTO AEREO	DOCUMENTACION TECNICA	SEGURIDAD DE BASES	CONTROL OPERACIONES AEREAS
AVIACION_MANEJA_GEST_TALENTO_HUMANO	SI	12	8	20	6	16	10	8	12	4
	NO	26	14	8	10	8	10	6	2	2
Total		38	22	28	16	24	20	14	14	6

SERVICIOS (TRP, INT,MG,SAN)	OTROS	Total	MOTORES	PALAS Y ESTRUCTURAS	AVIONICA	ARMAMETO AEREO	EQUIPO DE APOYO	ABASTECIMIE NTO AEREO	DOCUMENTACI ON TECNICA	SEGURIDAD DE BASES	CONTROL OPERACIONES AEREAS	SERVICIOS (TRP, INT,MG,SAN)	OTROS
34	94	224	31,58%	36,36%	71,43%	37,50%	66,67%	50,00%	57,14%	85,71%	66,67%	68,00%	55,95%
16	74	176	68,42%	63,64%	28,57%	62,50%	33,33%	50,00%	42,86%	14,29%	33,33%	32,00%	44,05%
50	168	400	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Elaborado por: Altamirano / Bernal.

Haciendo referencia a la tabla 3.37 se determina que de la fuerza laboral de la Aviación del Ejército con especialidades en aviónica, equipo de apoyo, abastecimiento, documentación técnica, seguridad en bases, control de operaciones áreas, servicios (Trp. Int, Mg) y otros tienen la percepción que la institución maneja una gestión de talento humano, superior a un 50% de los encuestados, mientras que presentan una percepción superior al 50% en el caso de las especialidades en motores, palas y estructuras.

Lo que nos demuestra que se debe dar una mayor instrucción sobre la gestión de talento humano al personal de la institución considerando que solo se ha avanzado con el 60% en promedio, dando un mayor énfasis en las especialidades de motores, palas y estructuras, con el fin de cambiar su percepción.

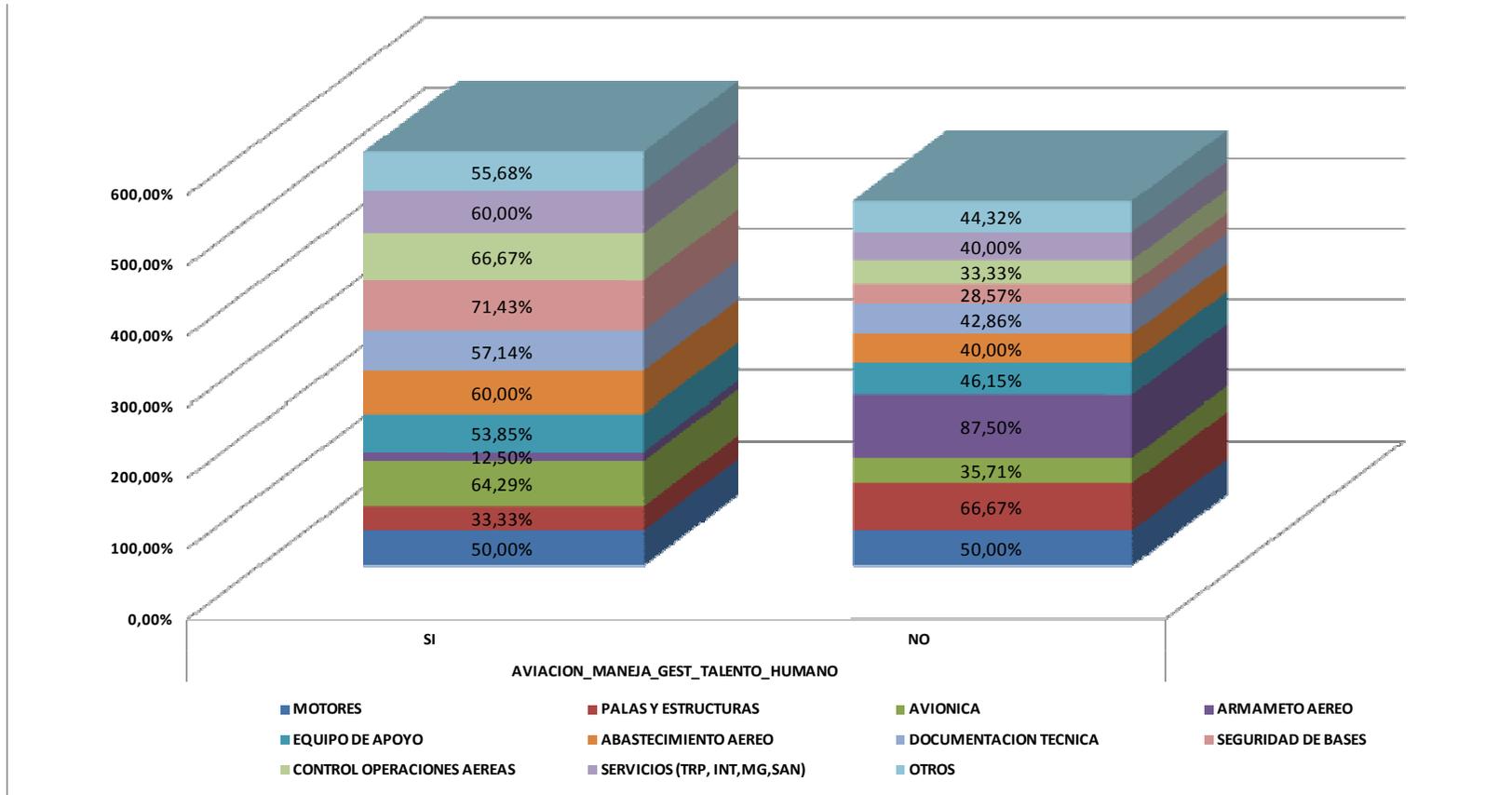
TABLA No. 3.38 Frecuencia de evaluación de desempeño deseada versus el tiempo de servicio en el área técnica militar

		ESPECIALIDAD								
		MOTORES	PALAS Y ESTRUCTURAS	AVIONICA	ARMAMETO AEREO	EQUIPO DE APOYO	ABASTECIMIENTO AEREO	DOCUMENTACION TECNICA	SEGURIDAD DE BASES	CONTROL OPERACIONES AEREAS
CONOCIMIENTO_FUNCIONES_GEST_TALENTO_HUM	SI	20	8	18	2	14	12	8	10	4
	NO	20	16	10	14	12	8	6	4	2
Total		40	24	28	16	26	20	14	14	6

SERVICIOS (TRP, INT, MG, SAN)	OTROS	Total												
30	98	224	50,00%	33,33%	64,29%	12,50%	53,85%	60,00%	57,14%	71,43%	66,67%	60,00%	55,68%	
20	78	190	50,00%	66,67%	35,71%	87,50%	46,15%	40,00%	42,86%	28,57%	33,33%	40,00%	44,32%	
50	176	414	100,00%											

Elaborado por: Altamirano / Bernal

GRÁFICO No. 3.38 Frecuencia de evaluación de desempeño deseada versus el tiempo de servicio en el área técnica militar



Elaborado por: Altamirano / Bernal

De la fuerza laboral de la Aviación del Ejército con especialidades en motores, aviónica, equipo de apoyo, abastecimiento, documentación técnica, seguridad en bases, control de operaciones áreas, servicios (Trp. Int, Mg) y otros tienen conocimiento sobre las funciones de la gestión de talento humano, con porcentajes superiores a un 50% de los encuestados en cada especialidad, mientras que en las áreas que no conocen sobre las funciones de gestión de talento humano son las especialidades en motores, palas y estructuras.

Lo que nos refuerza el análisis anterior sobre conocimiento de la gestión de talento humano, el cual junto con sus funciones requiere de mayor instrucción al personal dando un mayor énfasis en las especialidades de motores, palas y estructuras, con el fin de cambiar su percepción.

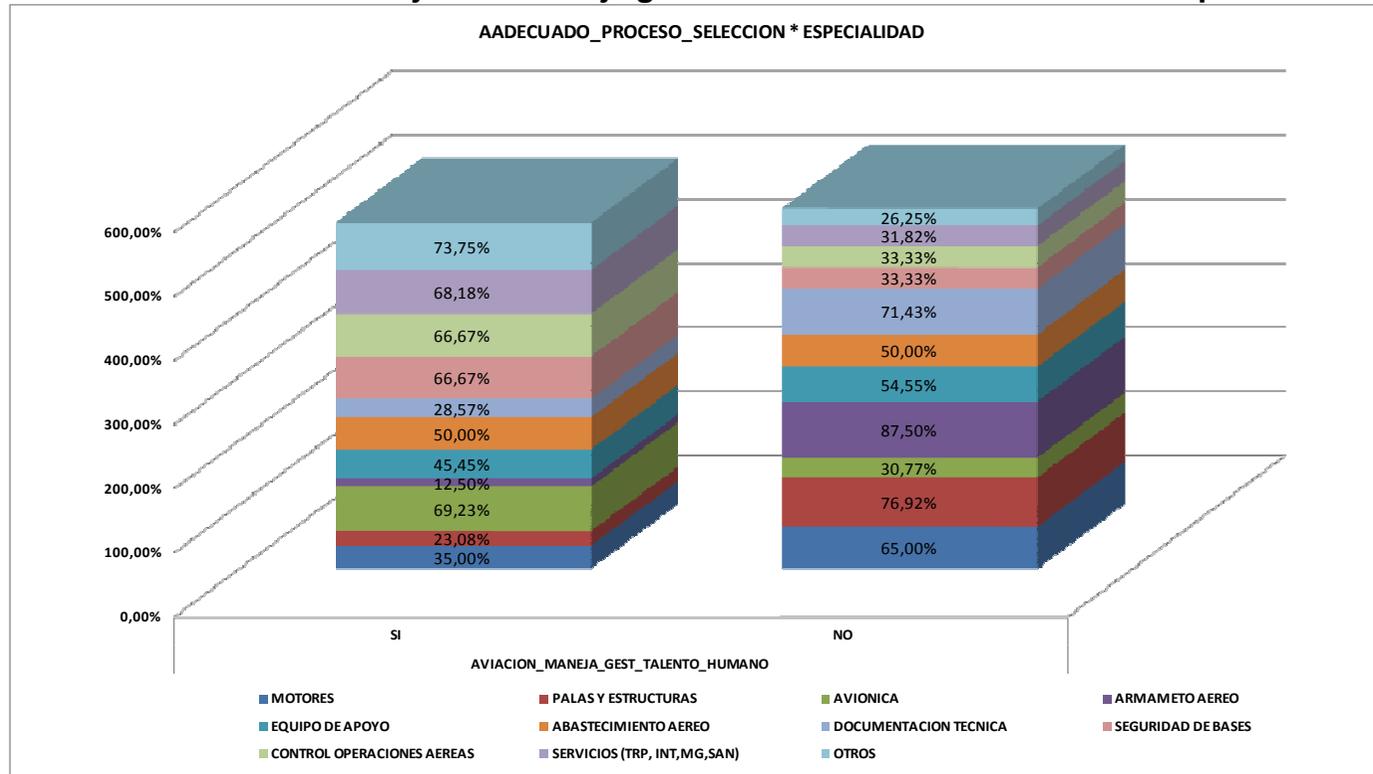
TABLA No. 3.39 La aviación del ejército maneja gestión de talento humano versus especialidad.

		ESPECIALIDAD											Total
		MOTORES	PALAS Y ESTRUCTURAS	AVIONICA	ARMAMETO AEREO	EQUIPO DE APOYO	ABASTECIMIENTO AEREO	DOCUMENTACION TECNICA	SEGURIDAD DE BASES	CONTROL OPERACIONES AEREAS	SERVICIOS (TRP, INT, MG, SAN)	OTROS	
ADECUADO_PROCESO_SELECCION	SI	14	6	18	2	10	10	4	8	4	30	118	224
	NO	26	20	8	14	12	10	10	4	2	14	42	162
Total		40	26	26	16	22	20	14	12	6	44	160	386

35,00%	23,08%	69,23%	12,50%	45,45%	50,00%	28,57%	66,67%	66,67%	68,18%	73,75%
65,00%	76,92%	30,77%	87,50%	54,55%	50,00%	71,43%	33,33%	33,33%	31,82%	26,25%
100,00%										

Elaborado por: Altamirano / Bernal

GRÁFICO No. 3.39 La aviación del ejército maneja gestión de talento humano versus especialidad.



Elaborado por: Altamirano / Bernal.

Haciendo referencia a la tabla 3.39 y al gráfico 3.39 se determina que De la fuerza laboral de la Aviación del Ejército con especialidades en aviónica, abastecimiento, seguridad en bases, control de operaciones áreas, servicios (trp. Int, mg) y otros

en un porcentaje superior al 50% de cada especialidad consideran que la institución cuenta con adecuado proceso de selección, mientras que las especialidades en motores, palas y estructuras, armamento aéreo, equipo de apoyo opinan lo contrario.

Lo que nos demuestra que se debe trabajar una revisión del proceso de selección de personal que tiene la institución, así como en el conocimiento del personal sobre dicho proceso de selección, para dar fe de transparencia e imparcialidad, con énfasis en las especialidades de motores, palas y estructuras, armamento aéreo, equipo de apoyo.

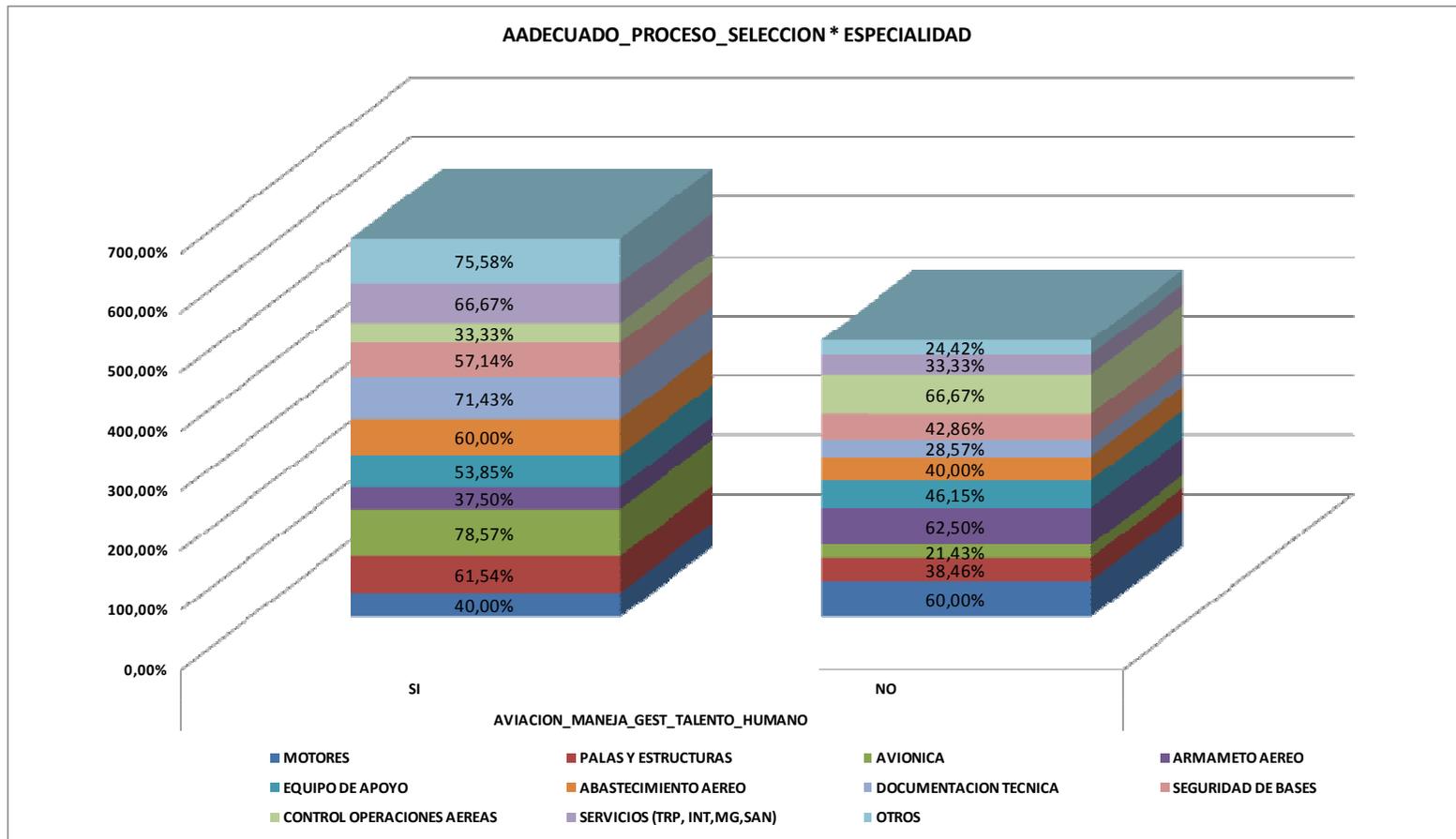
TABLA No. 3.40 Introducción al puesto a ocupar versus la especialidad

		ESPECIALIDAD									
		MOTORES	PALAS Y ESTRUCTURAS	AVIONICA	ARMAMETO AEREO	EQUIPO DE APOYO	ABASTECIMIENTO AEREO	DOCUMENTACION TECNICA	SEGURIDAD DE BASES	CONTROL OPERACIONES AEREAS	SERVICIOS (TRP, INT, MG, SAN)
INDUCCION_AL_PUESTO_OCUPAR	SI	16	16	22	6	14	12	10	8	2	36
	NO	24	10	6	10	12	8	4	6	4	18
Total		40	26	28	16	26	20	14	14	6	54

OTROS	Total	MOTORES	PALAS Y ESTRUCTURAS	AVIONICA	ARMAMETO AEREO	EQUIPO DE APOYO	ABASTECIMIENTO AEREO	DOCUMENTACION TECNICA	SEGURIDAD DE BASES	CONTROL OPERACIONES AEREAS	SERVICIOS (TRP, INT, MG, SAN)	OTROS
130	272	40,00%	61,54%	78,57%	37,50%	53,85%	60,00%	71,43%	57,14%	33,33%	66,67%	75,58%
42	144	60,00%	38,46%	21,43%	62,50%	46,15%	40,00%	28,57%	42,86%	66,67%	33,33%	24,42%
172	416	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Elaborado por: Altamirano / Bernal

GRÁFICO No. 3.40 Inducción al puesto a ocupar versus la especialidad.



Elaborado por: Altamirano / Bernal

Haciendo referencia a la tabla 3.40 y al gráfico 3.40 se determina que de la fuerza laboral de la Aviación del Ejército con especialidades en palas y estructuras, aviónica, equipo de apoyo, abastecimiento aéreo, documentación técnica, seguridad de ases, servicios (Trp. Int, Mg) y otros en un porcentaje superior al 50% de cada especialidad consideran que existe inducción al puesto a ocupar mientras que las especialidades en motores, armamento aéreo y control de operaciones tienen una opinión contraria. Lo que nos demuestra que la institución requiere una revisión del proceso de inducción al puesto a ocupar principalmente en las especialidades de motores, armamento aéreo y control de operaciones.

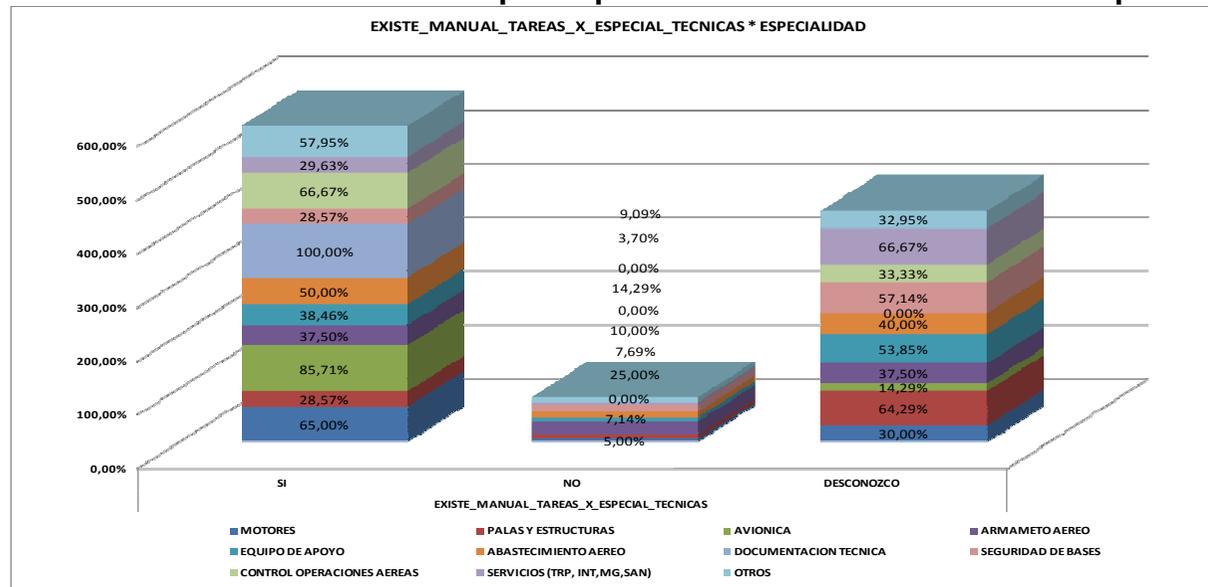
TABLA No. 3.41 Existe un manual de tareas por especialidades técnicas versus la especialidad.

EXISTE_MANUAL_TAREAS_X_ESPECIAL_TECNICAS * ESPECIALIDAD Crosstabulation							
Count		ESPECIALIDAD					
		MOTORES	PALAS Y ESTRUCTURAS	AVIONICA	ARMAMETO AEREO	EQUIPO DE APOYO	ABASTECIMIENTO AEREO
EXISTE_MANUAL_TAREAS_X_ESPECIAL_TECNICAS	SI	26	8	24	6	10	10
	NO	2	2	0	4	2	2
	DESCONOZCO	12	18	4	6	14	8
Total		40	28	28	16	26	20

DOCUMENTACION TECNICA	SEGURIDAD DE BASES	CONTROL OPERACIONES AEREAS	SERVICIOS (TRP, INT,MG,SAN)	OTROS	Total	MOTORES	PALAS Y ESTRUCTURAS	AVIONICA	ARMAMETO AEREO	EQUIPO DE APOYO	ABASTECIMIENTO AEREO	DOCUMENTACION TECNICA	SEGURIDAD DE BASES	CONTROL OPERACIONES AEREAS	SERVICIOS (TRP, INT,MG,SAN)	OTROS
14	4	4	16	102	224	65,00%	28,57%	85,71%	37,50%	38,46%	50,00%	100,00%	28,57%	66,67%	29,63%	57,95%
0	2	0	2	16	32	5,00%	7,14%	0,00%	25,00%	7,69%	10,00%	0,00%	14,29%	0,00%	3,70%	9,09%
0	8	2	36	58	166	30,00%	64,29%	14,29%	37,50%	53,85%	40,00%	0,00%	57,14%	33,33%	66,67%	32,95%
14	14	6	54	176	422	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Elaborado por: Altamirano / Bernal

GRÁFICO No. 3.41 Existe un manual de tareas por especialidades técnicas versus la especialidad.



Haciendo referencia a la tabla 3.41 y al gráfico 3.41 se determina que de la fuerza laboral de la Aviación del Ejército con especialidades en motores aviónica, abastecimiento aéreo, documentación técnica, control operaciones aéreas y otros en un porcentaje superior al 50% de cada especialidad tienen conocimiento de la existencia del manual de tareas por especialidad técnica; en especialidades como palas y estructuras, equipo de apoyo, seguridad de bases y servicios desconocen la existencia del manual en un porcentaje superior al 50% de cada especialidad respectivamente.

Lo que nos demuestra que la institución requiere una revisión de dicho manual para mantenerlo actualizado y además requiere una mayor difusión para el personal dando énfasis en las especialidades de palas y estructuras, equipo de apoyo, seguridad de bases y servicios, sin despreocupar el personal del resto de especialidades que a pesar de conocer en mayor porcentaje de la existencia aún no es lo suficientemente significativo.

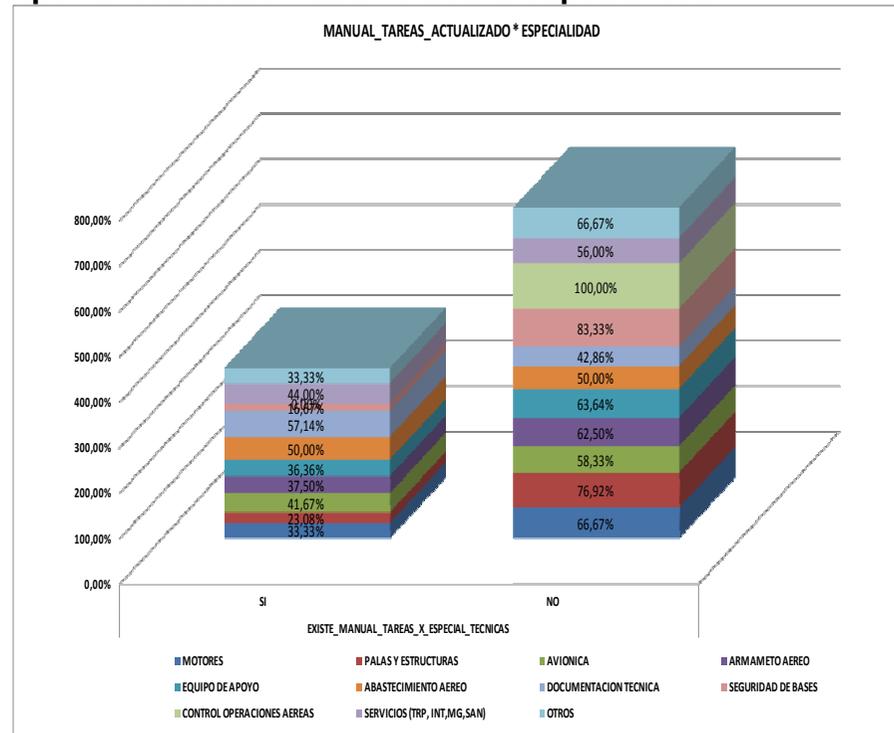
TABLA No. 3.42 Manual por tareas actualizado versus la especialidad.

MANUAL_TAREAS_ACTUALIZADO * ESPECIALIDAD Crosstabulation												
Count		ESPECIALIDAD										
		MOTORES	PALAS Y ESTRUCTURAS	AVIONICA	ARMAMETO AEREO	EQUIPO DE APOYO	ABASTECIMIENTO AEREO	DOCUMENTACION TECNICA	SEGURIDAD DE BASES	CONTROL OPERACIONES AEREAS	SERVICIOS (TRP, INT, MG, SAN)	OTROS
MANUAL_TAREAS_ACTUALIZADO	SI	12	6	10	6	8	10	8	2	0	22	52
	NO	24	20	14	10	14	10	6	10	6	28	104
Total		36	26	24	16	22	20	14	12	6	50	156

Total	MOTORES	PALAS Y ESTRUCTURAS	AVIONICA	ARMAMETO AEREO	EQUIPO DE APOYO	ABASTECIMIENTO AEREO	DOCUMENTACION TECNICA	SEGURIDAD DE BASES	CONTROL OPERACIONES AEREAS	SERVICIOS (TRP, INT,MG,SAN)	OTROS
136	33,33%	23,08%	41,67%	37,50%	36,36%	50,00%	57,14%	16,67%	0,00%	44,00%	33,33%
246	66,67%	76,92%	58,33%	62,50%	63,64%	50,00%	42,86%	83,33%	100,00%	56,00%	66,67%
382	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Elaborado por: Altamirano / Bernal

GRÁFICO No. 3.42 Manual por tareas actualizado versus la especialidad.



Haciendo referencia a la tabla 3.42 y al gráfico 3.42 se determina que la fuerza laboral de la Aviación del Ejército con especialidades en abastecimiento aéreo, documentación técnica responden que si existe el manual de tareas actualizado en un porcentaje superior al 50% de cada especialidad, en las especialidades de motores, palas y estructuras, aviónica, armamento aéreo, equipo de apoyo, seguridad de bases, control de operaciones aéreas, servicios y otros responden que no existe manual de tareas actualizado en un porcentaje superior al 50% de cada especialidad respectivamente.

Lo detallado anteriormente nos demuestra que es necesaria la revisión del manual de tareas para una pronta actualización y además dar a conocer al personal especialmente en especialidades de motores, palas y estructuras, aviónica, armamento aéreo, equipo de apoyo, seguridad de bases, control de operaciones aéreas, servicios y otros, pero sin descuidar las otras cuyo porcentaje requiere ser mejorado.

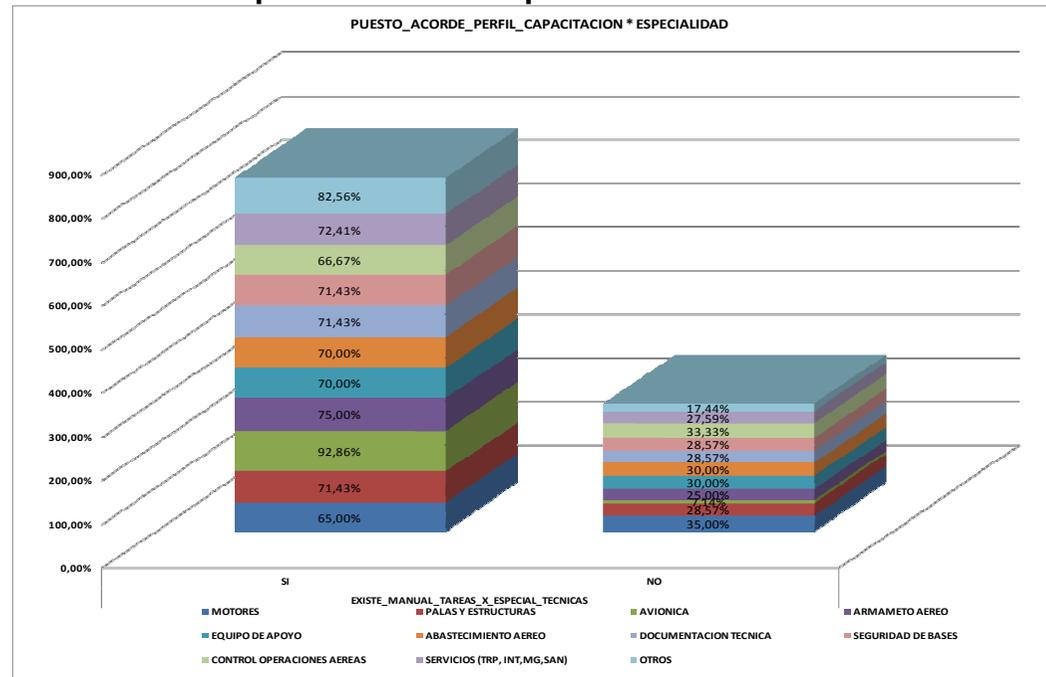
TABLA No. 3.43 Puesto acorde al perfil versus la especialidad.

		ESPECIALIDAD								
		MOTORES	PALAS Y ESTRUCTURAS	AVIONICA	ARMAMETO AEREO	EQUIPO DE APOYO	ABASTECIMIENTO AEREO	DOCUMENTACION TECNICA	SEGURIDAD DE BASES	CONTROL OPERACIONES AEREAS
PUESTO_ACORDE_PERFIL_CAPACITACION	SI	26	20	26	12	14	14	10	10	4
	NO	14	8	2	4	6	6	4	4	2
Total		40	28	28	16	20	20	14	14	6

SERVICIOS (TRP, INT, MG, SAN)	OTROS	Total	MOTORES	PALAS Y ESTRUCTURAS	AVIONICA	ARMAMETO AEREO	EQUIPO DE APOYO	ABASTECIMIENTO AEREO	DOCUMENTACION TECNICA	SEGURIDAD DE BASES	CONTROL OPERACIONES AEREAS	SERVICIOS (TRP, INT, MG, SAN)	OTROS
42	142	320	65,00%	71,43%	92,86%	75,00%	70,00%	70,00%	71,43%	71,43%	66,67%	72,41%	82,56%
16	30	96	35,00%	28,57%	7,14%	25,00%	30,00%	30,00%	28,57%	28,57%	33,33%	27,59%	17,44%
58	172	416	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Elaborado por: Altamirano / Bernal

GRÁFICO No. 3.43 Puesto acorde al perfil versus la especialidad.



Elaborado por: Altamirano / Bernal.

Haciendo referencia a la tabla 3.43 y al gráfico 3.43 se determina que la fuerza laboral de la Aviación del Ejército en todas las especialidades en un porcentaje superior al 50% de cada especialidad, responden que el puesto esta de acorde al perfil de capacitación de la personal.

Lo que nos demuestra que el personal de la institución posee su puesto de acorde al perfil de capacitación del individuo, pero aún requiere mejorarlo.

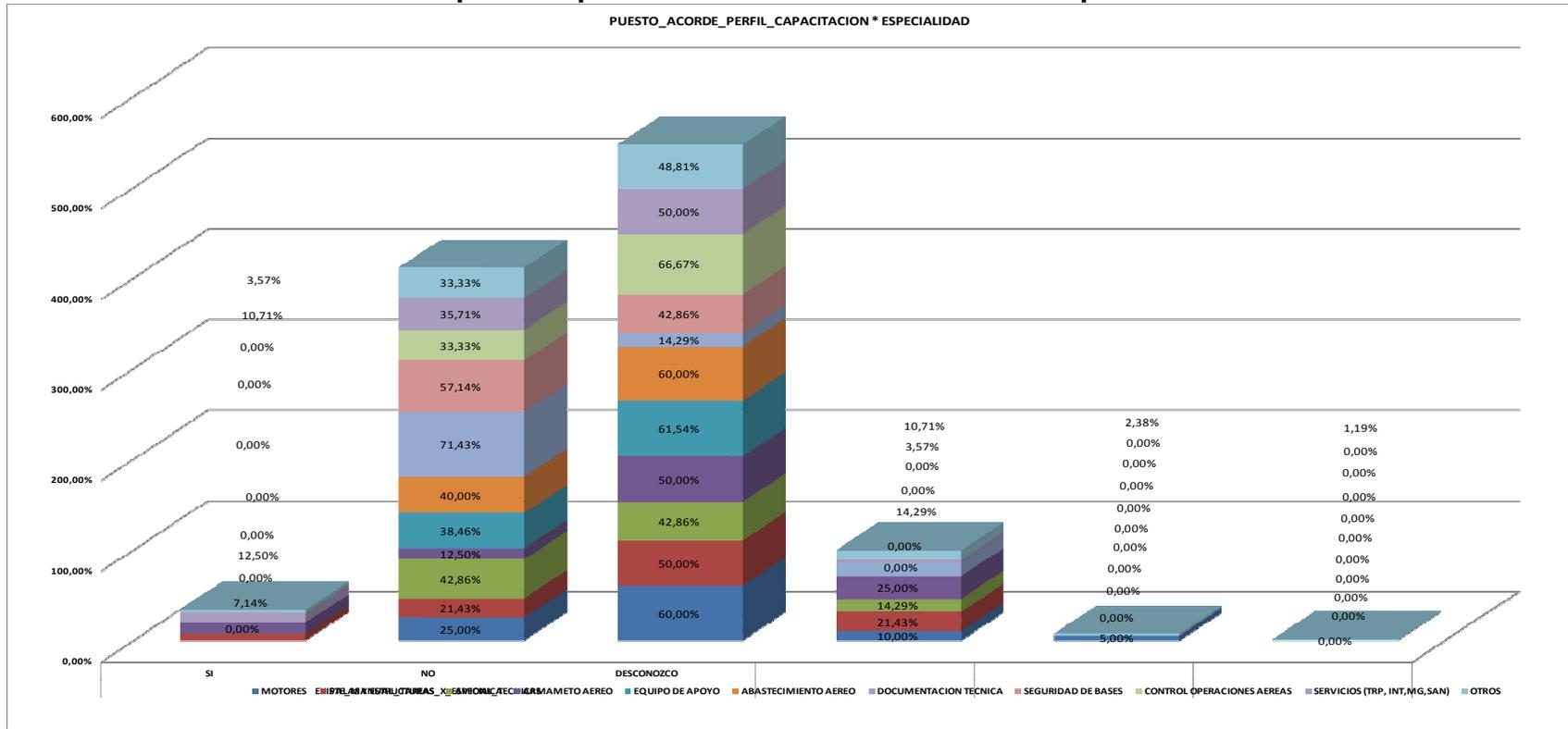
TABLA No. 3.44 Calificación por la capacitación área técnica versus la especialidad.

CALIFICACION_CAPACITACION_AREA_TECNICA * ESPECIALIDAD Crosstabulation									
Count		ESPECIALIDAD							
		MOTORES	PALAS Y ESTRUCTURAS	AVIONICA	ARMAMETO AEREO	EQUIPO DE APOYO	ABASTECIMIENTO AEREO	DOCUMENTACION TECNICA	SEGURIDAD DE BASES
CALIFICACION_CAPACITACION_AREA_TECNICA	EXCELENTE	0	2	0	2	0	0	0	0
	MUY BUENO	10	6	12	2	10	8	10	8
	BUENO	24	14	12	8	16	12	2	6
	MALA	4	6	4	4	4	0	2	0
	MUY MALA	2	0	0	0	0	0	0	0
	PESIMA	0	0	0	0	0	0	0	0
Total		40	28	28	16	26	20	14	14

EQUIPO DE APOYO	ABASTECIMIENTO AEREO	DOCUMENTACION TECNICA	SEGURIDAD DE BASES	CONTROL OPERACIONES AEREAS	SERVICIOS (TRP, INT, MG, SAN)	OTROS
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10,71%	3,57%
38,46%	40,00%	71,43%	57,14%	33,33%	35,71%	33,33%
61,54%	60,00%	14,29%	42,86%	66,67%	50,00%	48,81%
0,00%	0,00%	14,29%	0,00%	0,00%	3,57%	10,71%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,38%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,19%
100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Elaborado por: Altamirano / Bernal

GRÁFICO No. 3.44 Calificación por la capacitación área técnica versus la especialidad.



Elaborado por: Altamirano / Bernal

Haciendo referencia a la tabla 3.44 y al gráfico 3.44 se determina que de la fuerza laboral de la Aviación del Ejército con especialidades en equipo de apoyo, abastecimiento aéreo, control de operaciones aéreas, servicios responden que la capacitación que brinda la institución en el área técnica es buena, con un porcentaje superior al 50% de cada especialidad, en las especialidades de documentación técnica, seguridad de bases nos dicen que la calificación de capacitación en el área técnica es muy buena.

Lo que nos demuestra que se requiere una mejorar la calidad de la capacitación en el área técnica especialmente para especialidades de documentación técnica y otros quienes dicen que la capacitación es mala en un 14,29% y 10,71% respectivamente, sin descuidar las otras especialidades que requieren de mejora.

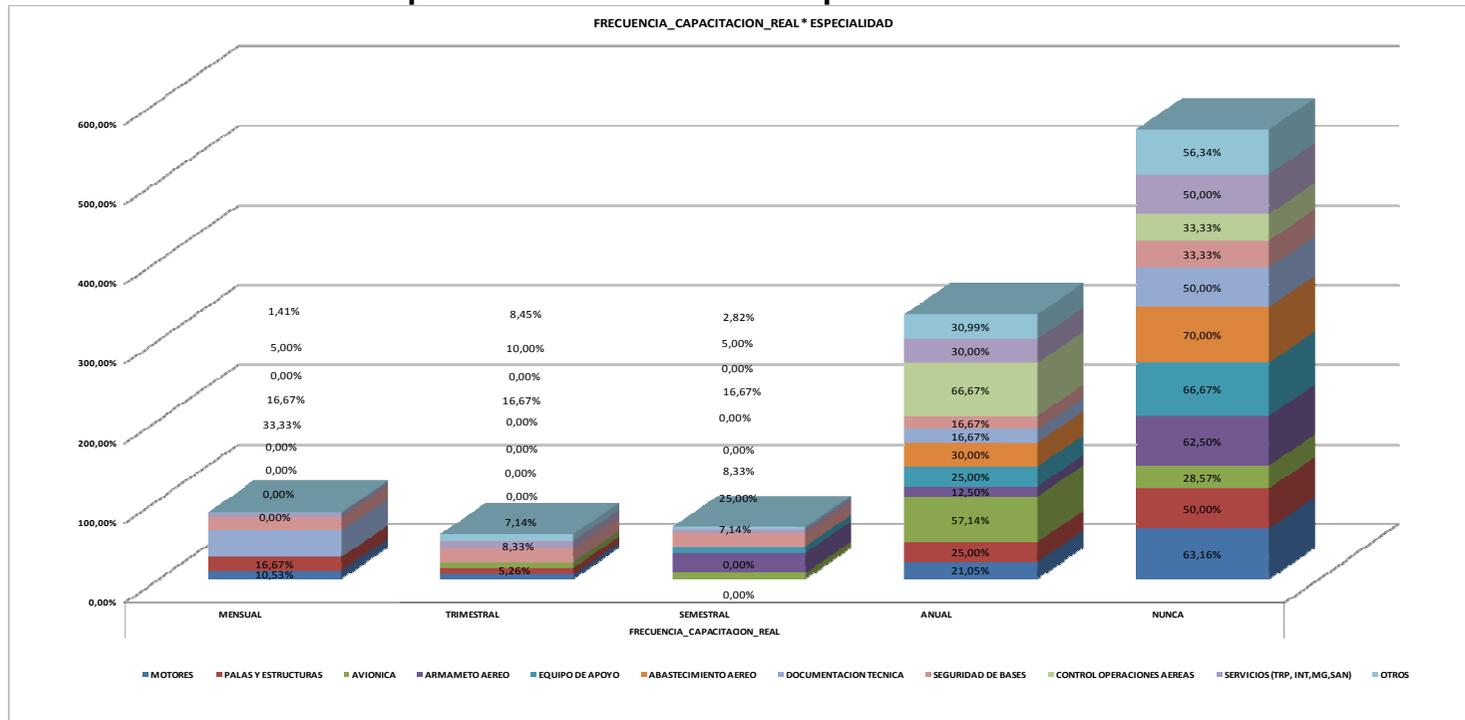
TABLA No. 3.45 Frecuencia capacitación real versus la especialidad

		ESPECIALIDAD										Total	
		MOTORES	PALAS Y ESTRUCTURAS	AVIONICA	ARMAMETO AEREO	EQUIPO DE APOYO	ABASTECIMIENTO AEREO	DOCUMENTACION TECNICA	SEGURIDAD DE BASES	CONTROL OPERACIONES AEREAS	SERVICIOS (TRP, INT, MG, SAN)		OTROS
FRECUENCIA_CAPACITACION_REAL	MENSUAL	4	4	0	0	0	0	4	2	0	2	2	18
	TRIMESTRAL	2	2	2	0	0	0	0	2	0	4	12	24
	SEMESTRAL	0	0	2	4	2	0	0	2	0	2	4	16
	ANUAL	8	6	16	2	6	6	2	2	4	12	44	108
	NUNCA	24	12	8	10	16	14	6	4	2	20	90	196
Total		38	24	28	16	24	20	12	12	6	40	142	362

MOTORES	PALAS Y ESTRUCTURAS	AVIONICA	ARMAMETO AEREO	EQUIPO DE APOYO	ABASTECIMIENTO AEREO	DOCUMENTACION TECNICA	SEGURIDAD DE BASES	CONTROL OPERACIONES AEREAS	SERVICIOS (TRP, INT, MG, SAN)	OTROS
10,53%	16,67%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%	16,67%	0,00%	5,00%	1,41%
5,26%	8,33%	7,14%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	16,67%	0,00%	10,00%	8,45%
0,00%	0,00%	7,14%	25,00%	8,33%	0,00%	0,00%	16,67%	0,00%	5,00%	2,82%
21,05%	25,00%	57,14%	12,50%	25,00%	30,00%	16,67%	16,67%	66,67%	30,00%	30,99%
63,16%	50,00%	28,57%	62,50%	66,67%	70,00%	50,00%	33,33%	33,33%	50,00%	56,34%
100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Elaborado por: Altamirano / Bernal.

GRÁFICO No. 3.45 Frecuencia capacitación real versus la especialidad.



Elaborado por: Altamirano / Bernal.

Haciendo referencia a la tabla 3.45 y al gráfico 3.45 se determina que de la fuerza laboral de la Aviación del Ejército con especialidades en motores, palas y estructuras, armamento aéreo, equipo de apoyo, abastecimiento aéreo, documentación

técnica, servicios y otros responden que nunca se realiza una capacitación real, mientras que en especialidades en aviónica, control de operaciones la frecuencia es anual con un porcentaje superior al 50% de cada especialidad.

Lo que nos demuestra que la capacitación en relación a las especialidades es muy dispersa, se está descuidado a la mayoría de especialidades y se está concentrando la capacitación en unas pocas, lo que la institución debería realizar una revisión del plan de capacitación por especialidad para de esta manera poder contar con personal que cuente con las herramientas necesarias en cada una de sus especialidades.

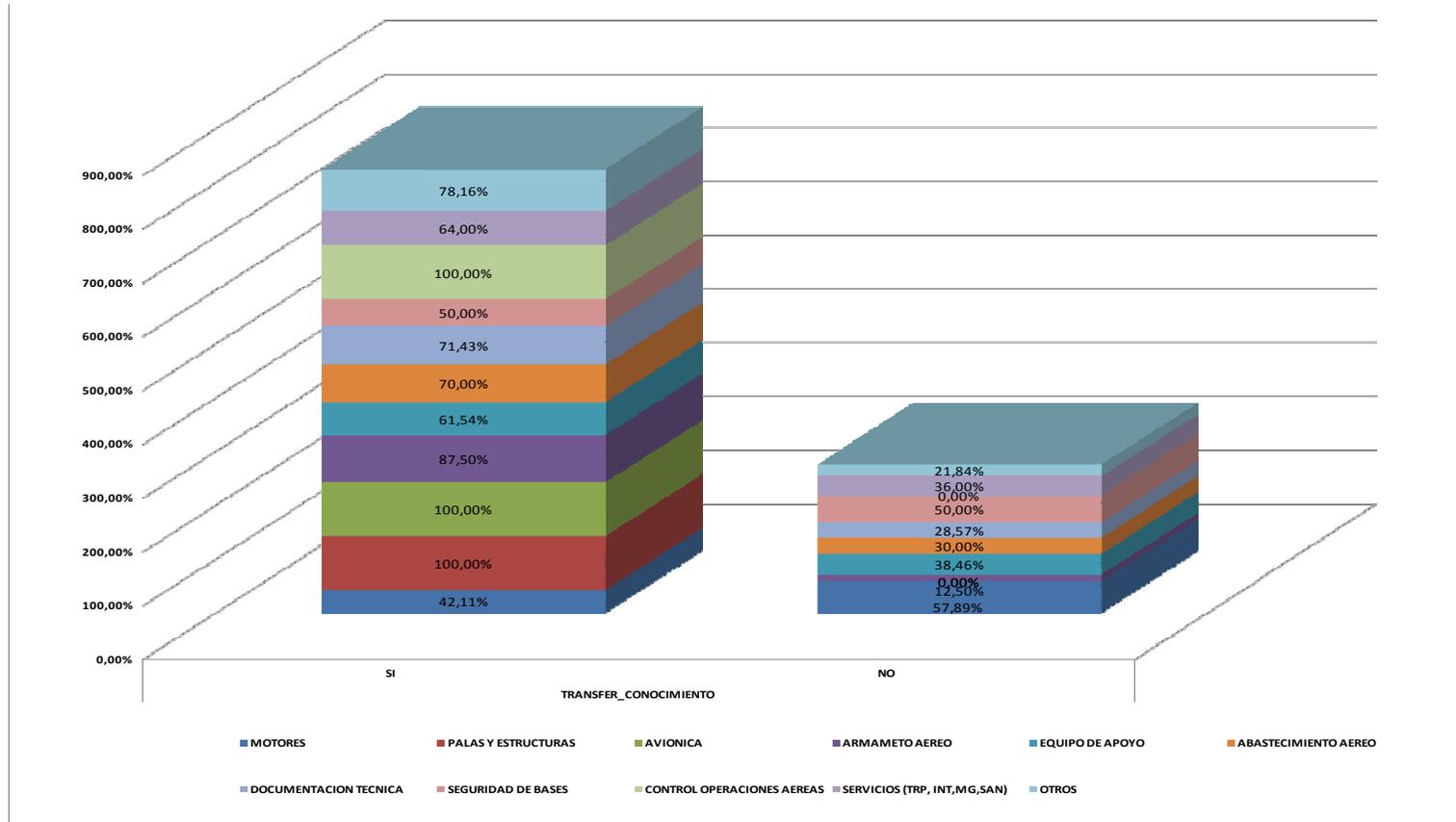
TABLA No. 3.46 Transferencia del conocimiento versus la especialidad.

		ESPECIALIDAD					ABASTECIMIENTO AEREO	DOCUMENTACION TECNICA	SEGURIDAD DE BASES
		MOTORES	PALAS Y ESTRUCTURAS	AVIONICA	ARMAMETO AEREO	EQUIPO DE APOYO			
TRANSFER_CONOCIMIENTO	SI	16	28	28	14	16	14	10	
	NO	22	0	0	2	10	6	4	
Total		38	28	28	16	26	20	14	14

MOTORES	PALAS Y ESTRUCTURAS	AVIONICA	ARMAMETO AEREO	EQUIPO DE APOYO	ABASTECIMIENTO AEREO	DOCUMENTACION TECNICA	SEGURIDAD DE BASES	CONTROL OPERACIONES AEREAS	SERVICIOS (TRP, INT,MG,SAN)	OTROS
42,11%	100,00%	100,00%	87,50%	61,54%	70,00%	71,43%	50,00%	100,00%	64,00%	78,16%
57,89%	0,00%	0,00%	12,50%	38,46%	30,00%	28,57%	50,00%	0,00%	36,00%	21,84%
100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Elaborado por: Altamirano / Bernal.

GRÁFICO No. 3.46 Transferencia del conocimiento versus la especialidad.



Elaborado por: Altamirano / Bernal

Haciendo referencia a la tabla 3.46 y al gráfico 3.46 se determina que de la fuerza laboral de la Aviación del Ejército con especialidades en palas y estructuras, aviónica, armamento aéreo, equipo de apoyo, abastecimiento, documentación técnica, seguridad de ases, control de operaciones aéreas, servicios y otros responden que si existe transferencia de conocimiento con un porcentaje superior al 50% de cada especialidad, y especialidades como motores responden que no existe transferencia de conocimiento con un porcentaje superior al 50% de cada especialidad.

Lo que nos demuestra que en la institución existe transferencia de conocimiento, pero que requiere un mejoramiento para cubrir al 100% del personal involucrado, dando un poco más de énfasis en aquel personal con especialidad en motores para quienes la transferencia de información es ligeramente menos efectiva.

TABLA No. 3.47 Frecuencia de evaluación de desempeño deseada versus la especialidad.

FRECUENCIA_EVALUACION_DESEMPEÑO_DESEADA * ESPECIALIDAD Crosstabulation								
Count		ESPECIALIDAD						
		MOTORES	PALAS Y ESTRUCTURAS	AVIONICA	ARMAMETO AEREO	EQUIPO DE APOYO	ABASTECIMIENTO AEREO	DOCUMENTACION TECNICA
FRECUENCIA_EVALUACION_DESEMPEÑO_DESEADA	TRIMESTRAL	8	12	2	4	12	4	4
	SEMESTRAL	24	8	8	6	8	10	6
	ANUAL	6	8	18	6	6	6	4
Total		38	28	28	16	26	20	14

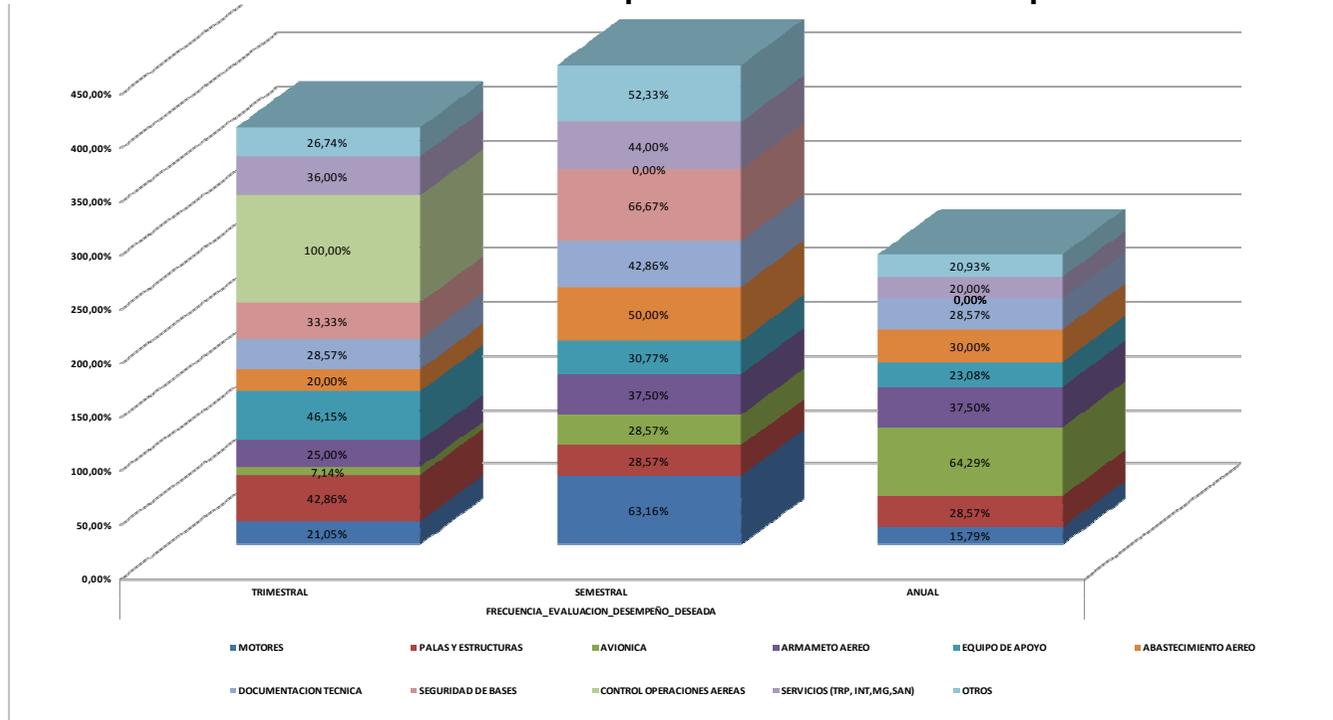
SEGURIDAD DE BASES	CONTROL OPERACIONES AEREAS	SERVICIOS (TRP, INT,MG,SAN)	OTROS	Total	MOTORES	PALAS Y ESTRUCTURAS	AVIONICA	ARMAMETO AEREO	EQUIPO DE APOYO
4	6	18	46	120	21,05%	42,86%	7,14%	25,00%	46,15%
8	0	22	90	190	63,16%	28,57%	28,57%	37,50%	30,77%
0	0	10	36	100	15,79%	28,57%	64,29%	37,50%	23,08%
12	6	50	172	410	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

ABASTECIMIENTO AEREO	DOCUMENTACION TECNICA	SEGURIDAD DE BASES	CONTROL OPERACIONES AEREAS	SERVICIOS (TRP, INT,MG,SAN)	OTROS
20,00%	28,57%	33,33%	100,00%	36,00%	26,74%
50,00%	42,86%	66,67%	0,00%	44,00%	52,33%
30,00%	28,57%	0,00%	0,00%	20,00%	20,93%
100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Elaborado por: Altamirano / Bernal

Haciendo referencia a la tabla 3.47 y al Gráfico 3.47 se determina que los resultados de este cruce de variables es disperso, por lo que requiere de la revisión por especialización para poder establecer la frecuencia de evaluación de desempeño para cada una.

TABLA No. 3.47 Frecuencia de evaluación de desempeño deseada versus la especialidad.



Elaborado por: Altamirano / Bernal

TABLA No. 3.48 La Aviación maneja la gestión de talento humano por unidad

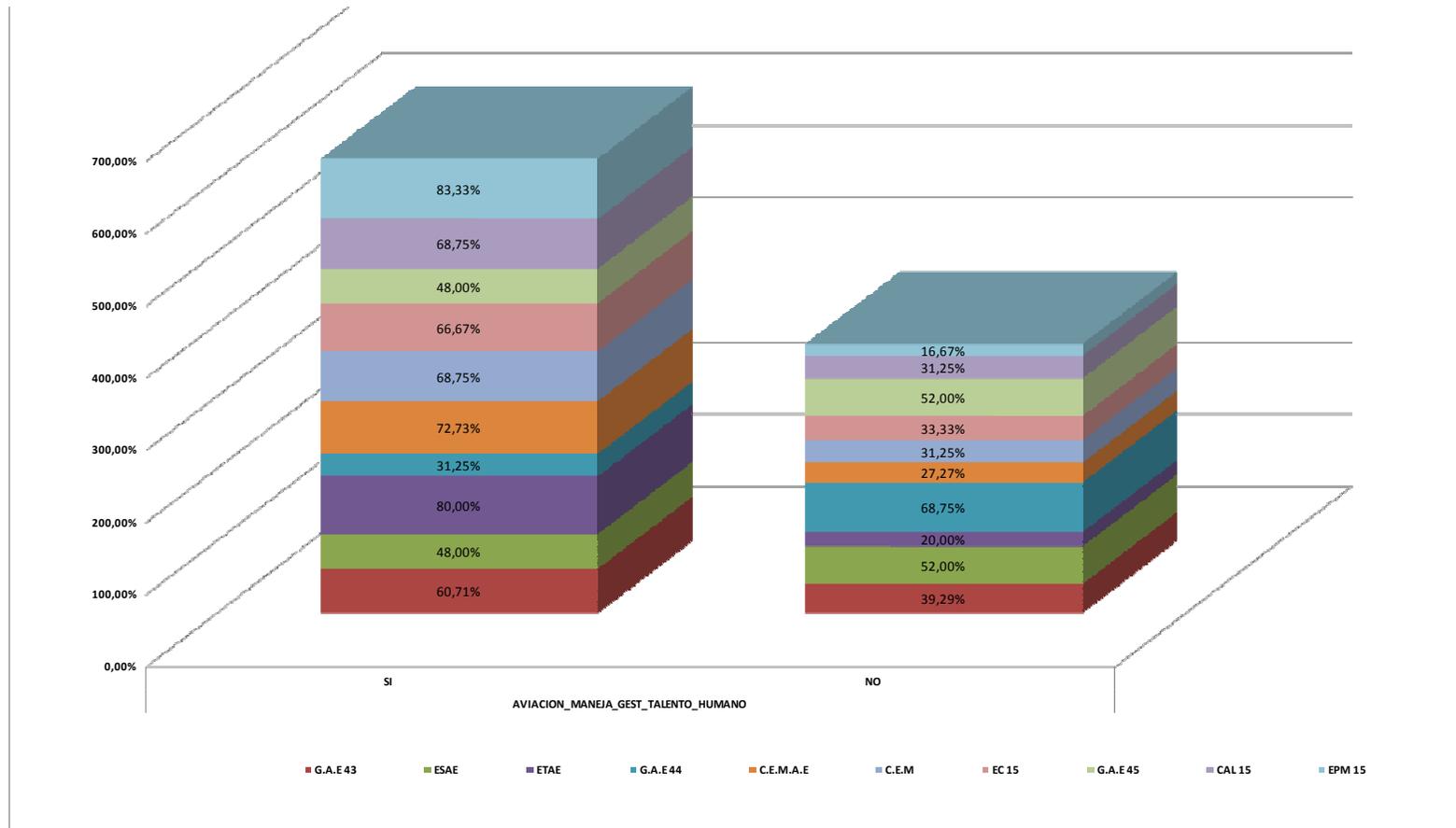
AVIACION_MANEJA_GEST_TALENTO_HUMANO * UNIDAD Crosstabulation						
Count						
		UNIDAD				
		G.A.E 43	ESAE	ETAE	G.A.E 44	C.E.M.A.E
AVIACION_MANEJA_GEST_TALENTO_HUMA	SI	34	24	8	30	48
	NO	22	26	2	66	18
Total		56	50	10	96	66

C.E.M	EC 15	G.A.E 45	CAL 15	EPM 15	Total	G.A.E 43	ESAE	ETAE	G.A.E 44
22	4	24	22	10	226	60,71%	48,00%	80,00%	31,25%
10	2	26	10	2	184	39,29%	52,00%	20,00%	68,75%
32	6	50	32	12	410	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

C.E.M.A.E	C.E.M	EC 15	G.A.E 45	CAL 15	EPM 15
72,73%	68,75%	66,67%	48,00%	68,75%	83,33%
27,27%	31,25%	33,33%	52,00%	31,25%	16,67%
100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Elaborado por: Altamirano / Bernal.

GRÁFICO No. 3.48 La Aviación maneja la gestión de talento humano por unidad.



Elaborado por: Altamirano / Bernal.

Haciendo referencia a la tabla 3.48 y al Gráfico 3.48 se determina que de la fuerza laboral de la Aviación del Ejército de las unidades G.A.E 43, ETAE CEMAE, C.E.M, E.C 15 C.A.L15 y E.P.M 15 con un porcentaje superior al 50% de los encuestados de cada unidad tienen la percepción que la institución maneja una gestión de talento humano en la institución, en contrario tenemos las unidades ESAE, G.A.E 44 y G.A.E 45.

Lo que nos demuestra que la institución requiere instruir a su personal sobre la gestión de talento humano, en lo que consiste, el alcance de la misma y los beneficios para la institución y sus miembros. Es importante destacar que en el personal que presenta una preparación superior indica que no se maneja gestión de talento humano por competencias por lo cual es importante presentar un modelo que aplique la gestión de talento humano basado en competencias, dando énfasis a las unidades como ESAE, G.A.E 44 y G.A.E 45.

De la fuerza laboral de la Aviación del Ejército de las unidades G.A.E 43, ETAE CEMAE, C.E.M, E.C 15 C.A.L15 y E.P.M 15 con un porcentaje superior al 50% de los encuestados de cada unidad tienen la percepción que la institución maneja una gestión de talento humano en la institución, en contrario tenemos las unidades ESAE, G.A.E 44 y G.A.E 45.

Lo que nos demuestra que la institución requiere instruir a su personal sobre la gestión de talento humano, en lo que consiste, el alcance de la misma y los beneficios para la institución y sus miembros. Es importante destacar que en el personal que

presenta una preparación superior indica que no se maneja gestión de talento humano por competencias por lo cual es importante presentar un modelo que aplique la gestión de talento humano basado en competencias, dando énfasis a las unidades como ESAE, G.A.E 44 y G.A.E 45.

TABLA No. 3.49 Conocimiento de funciones gestión de talento humano versus la unidad.

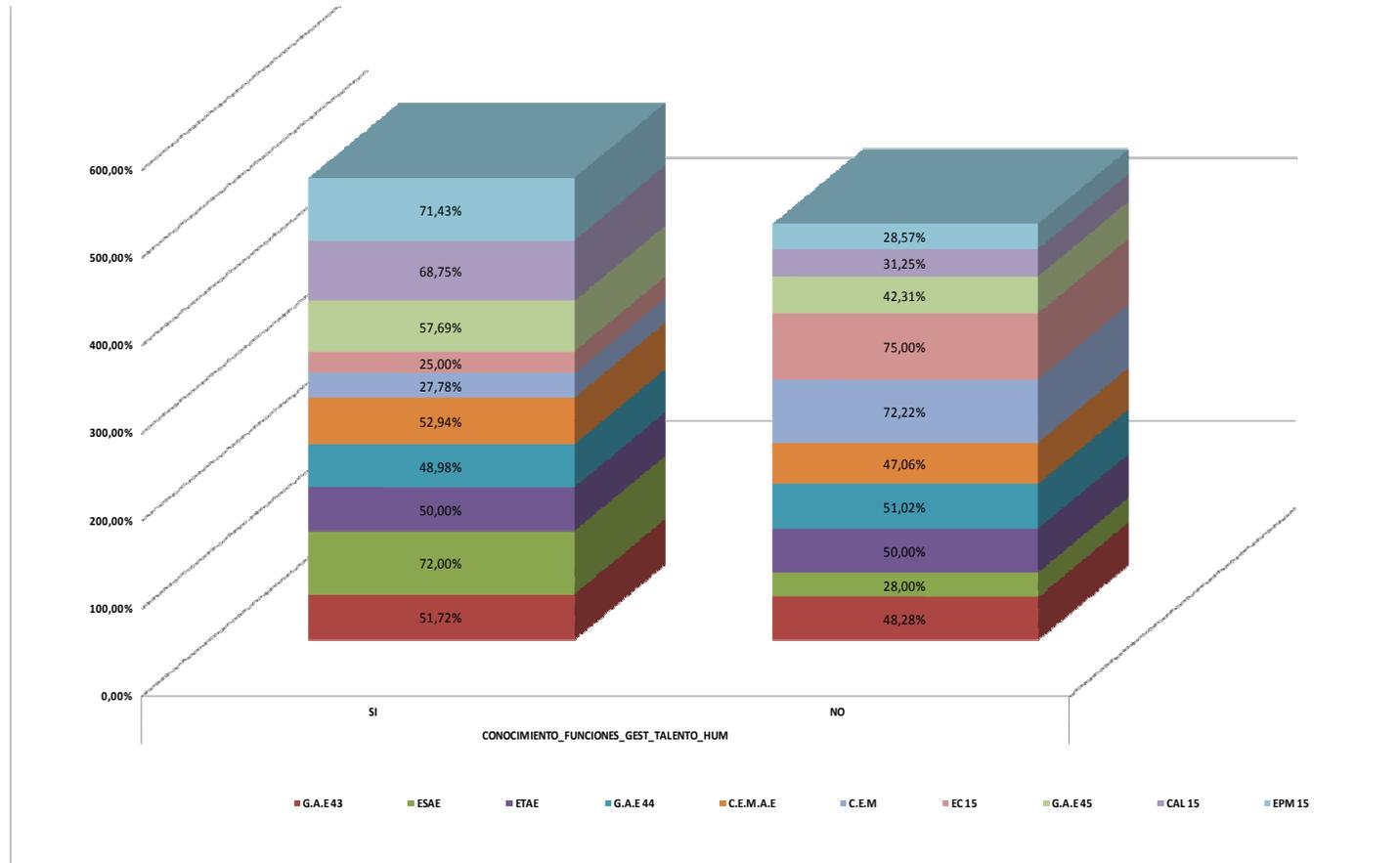
CONOCIMIENTO_FUNCIONES_GEST_TALENTO_HUM * UNIDAD Crosstabulation							
Count		UNIDAD					
		G.A.E 43	ESAE	ETAE	G.A.E 44	C.E.M.A.E	C.E.M
CONOCIMIENTO_FUNCIONES_GEST_TALENTO_HUM	SI	30	36	6	48	36	10
	NO	28	14	6	50	32	26
Total		58	50	12	98	68	36

EC 15	G.A.E 45	CAL 15	EPM 15	Total	G.A.E 43	ESAE
2	30	22	10	230	51,72%	72,00%
6	22	10	4	198	48,28%	28,00%
8	52	32	14	428	100,00%	100,00%

ETAE	G.A.E 44	C.E.M.A.E	C.E.M	EC 15	G.A.E 45	CAL 15	EPM 15
50,00%	48,98%	52,94%	27,78%	25,00%	57,69%	68,75%	71,43%
50,00%	51,02%	47,06%	72,22%	75,00%	42,31%	31,25%	28,57%
100,00%							

Elaborado por: Altamirano / Bernal.

GRÁFICO No. 3.49 Conocimiento de funciones gestión de talento humano versus la unidad.



Elaborado por: Altamirano / Bernal.

Haciendo referencia a la tabla 3.49 y al Gráfico 3.49 se determina que De la fuerza laboral de la Aviación del Ejército de las unidades G.A.E 43, ESAE, ETAE CEMA, G.A.E 45, C.A.L15 y E.P.M 15 con un porcentaje superior al 50% de los encuestados de cada unidad tienen la percepción que conoce sobre la funciones de gestión de talento humano, por lo contrario tenemos las unidades G.A.E 44, C.E.M 15, E.C 15.

Lo que refuerza los comentarios anteriores que requieren instruir a su personal sobre la gestión de talento humano, dando una importante atención a las unidades G.A.E 44, C.E.M, E.C 15.

TABLA No. 3.50 Adecuado proceso de selección por unidad.

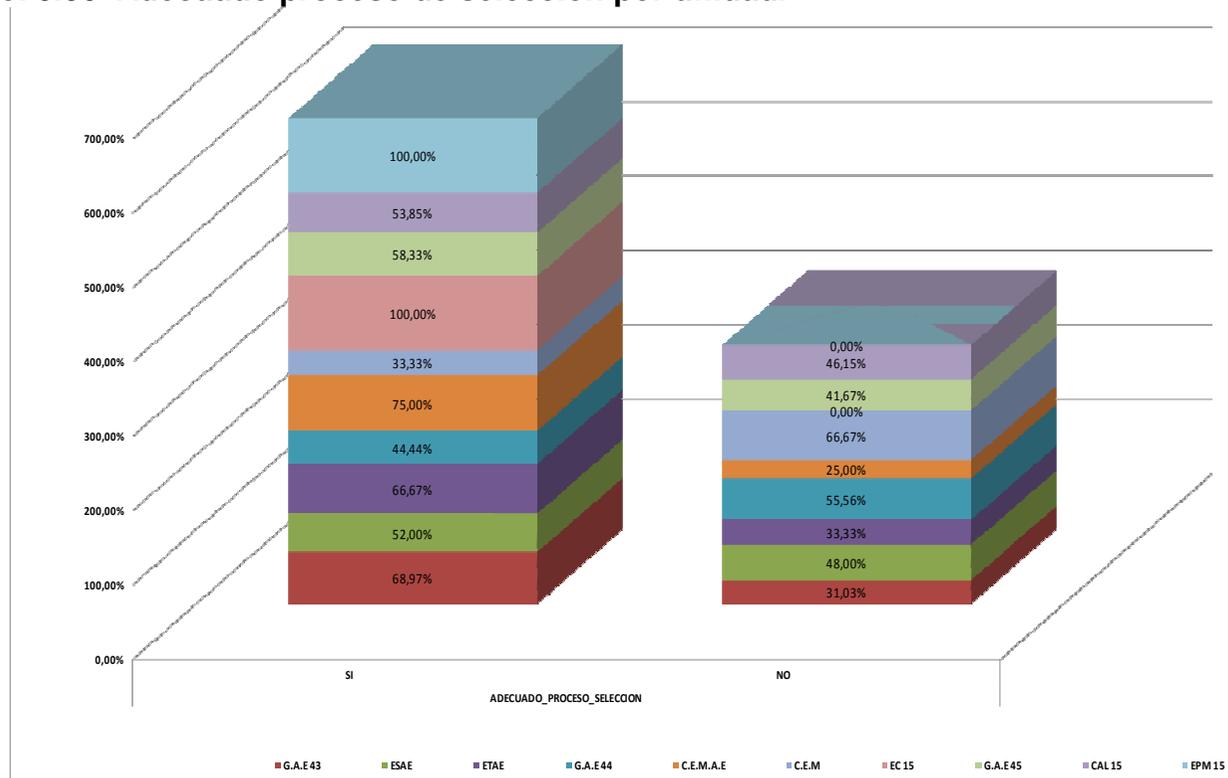
ADECUADO_PROCESO_SELECCION * UNIDAD Crosstabulation						
Count		UNIDAD				
		G.A.E 43	ESAE	ETAE	G.A.E 44	C.E.M.A.E
ADECUADO_PROCESO_SELECCION	SI	40	26	8	40	48
	NO	18	24	4	50	16
Total		58	50	12	90	64

C.E.M	EC 15	G.A.E 45	CAL 15	EPM 15	Total	G.A.E 43	ESAE	ETAE
12	4	28	14	10	230	68,97%	52,00%	66,67%
24	0	20	12	0	168	31,03%	48,00%	33,33%
36	4	48	26	10	398	100,00%	100,00%	100,00%

G.A.E 44	C.E.M.A.E	C.E.M	EC 15	G.A.E 45	CAL 15	EPM 15
44,44%	75,00%	33,33%	100,00%	58,33%	53,85%	100,00%
55,56%	25,00%	66,67%	0,00%	41,67%	46,15%	0,00%
100,00%						

Elaborado por: Altamirano / Bernal.

GRÁFICO No. 3.50 Adecuado proceso de selección por unidad.



Elaborado por: Altamirano / Bernal.

Haciendo referencia a la tabla 3.50 y al Gráfico 3.50 se determina que De la fuerza laboral de la Aviación del Ejército de las unidades G.A.E 43, ESAE, ETAE CEMA E, G.A.E 45, C.A.L15 y E.P.M 15 con un porcentaje superior al 50% de los encuestados de cada unidad responden que existe un adecuado proceso de selección en la institución, en contrario tenemos las unidades G.A.E 44 y C.E.M 15. Lo que nos demuestra que se debe trabajar una revisión del proceso de selección de personal que tiene la institución, así como en el conocimiento del personal sobre dicho proceso de selección, para dar fe de transparencia e imparcialidad, con énfasis en las unidades G.A.E 44 y C.E.M.

TABLA No. 3.51 Inducción al puesto por ocupar por unidad.

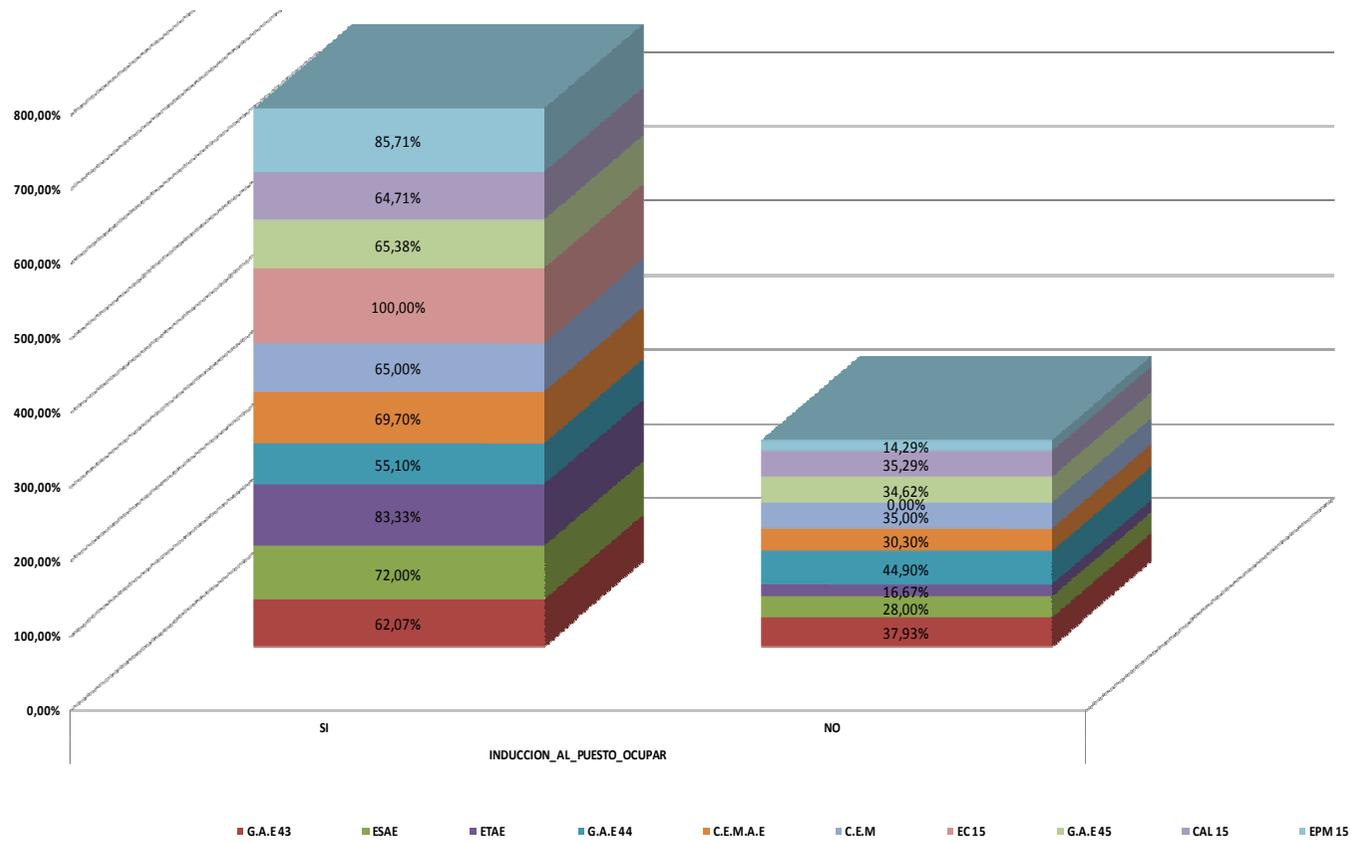
		UNIDAD				
		G.A.E 43	ESAE	ETA E	G.A.E 44	C.E.M.A.E
INDUCCION_AL_PUESTO_OCUPAR	SI	36	36	10	54	46
	NO	22	14	2	44	20
Total		58	50	12	98	66

C.E.M	EC 15	G.A.E 45	CAL 15	EPM 15	Total	G.A.E 43	ESAE	ETA E
26	6	34	22	12	282	62,07%	72,00%	83,33%
14	0	18	12	2	148	37,93%	28,00%	16,67%
40	6	52	34	14	430	100,00%	100,00%	100,00%

G.A.E 44	C.E.M.A.E	C.E.M	EC 15	G.A.E 45	CAL 15	EPM 15
55,10%	69,70%	65,00%	100,00%	65,38%	64,71%	85,71%
44,90%	30,30%	35,00%	0,00%	34,62%	35,29%	14,29%
100,00%						

Elaborado por: Altamirano / Bernal

GRÁFICO No. 3.51 Inducción al puesto por ocupar por unidad.



Elaborado por: Altamirano / Bernal.

Haciendo referencia a la tabla 3.51 y al gráfico 3.51 se determina que de la fuerza laboral de la Aviación del Ejército en todas las unidades con un porcentaje superior al 50% de los encuestados de cada unidad responden que si existe inducción al puesto a ocupar.

Lo que nos demuestra que la institución presenta inducción a los puestos que ocupa pero aún falta mejorar los índices de la encuesta para una segunda revisión.

TABLA No. 3.52 Existe un manual de tareas por especialidades técnicas versus cada unidad de la Aviación del Ejército.

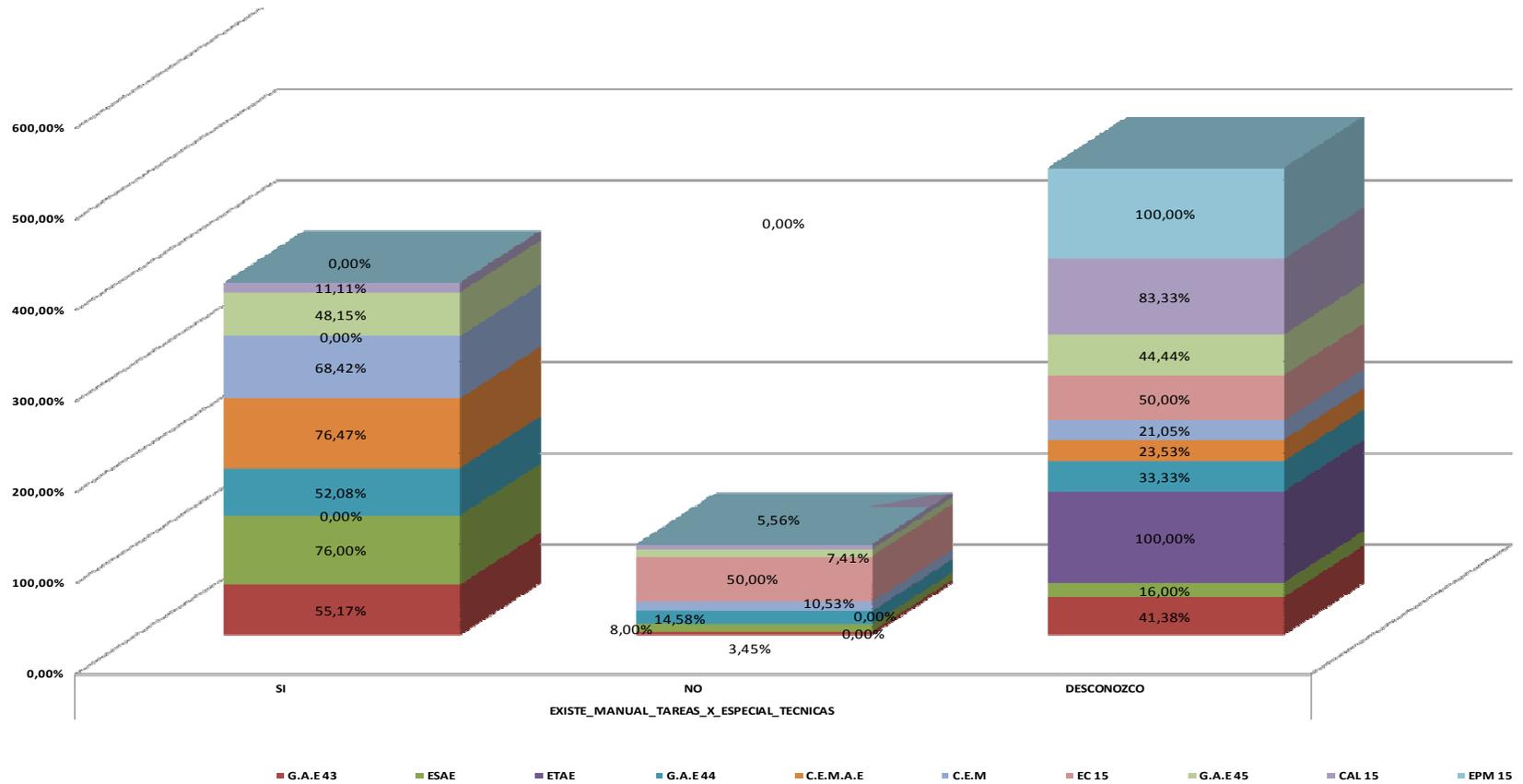
		UNIDAD				
		G.A.E 43	ESAE	ETA E	G.A.E 44	C.E.M.A.E
EXISTE_MANUAL_TAREAS_X_ESPECIAL_TECNICAS	SI	32	38	0	50	52
	NO	2	4	0	14	0
	DESCONOZ	24	8	12	32	16
Total		58	50	12	96	68

C.E.M	EC 15	G.A.E 45	CAL 15	EPM 15	Total	G.A.E 43	ESAE
26	0	26	4	0	228	55,17%	76,00%
4	4	4	2	0	34	3,45%	8,00%
8	4	24	30	14	172	41,38%	16,00%
38	8	54	36	14	434	100,00%	100,00%

ETA E	G.A.E 44	C.E.M.A.E	C.E.M	EC 15	G.A.E 45	CAL 15	EPM 15
0,00%	52,08%	76,47%	68,42%	0,00%	48,15%	11,11%	0,00%
0,00%	14,58%	0,00%	10,53%	50,00%	7,41%	5,56%	0,00%
100,00%	33,33%	23,53%	21,05%	50,00%	44,44%	83,33%	100,00%
100,00%							

Elaborado por: Altamirano / Bernal

GRÁFICO No. 3.52 Existe un manual de tareas por especialidades técnicas versus cada unidad de la Aviación del Ejército



Elaborado por: Altamirano / Bernal

Haciendo referencia a la tabla 3.52 y al gráfico 3.52 se determina que de la fuerza laboral de la Aviación del Ejército de las unidades G.A.E 43, ESAE, G.A.E 44, CEMAE, C.E.M 15, con un porcentaje superior al 50% de los encuestados de cada unidad responden que existe un manual de tarea por Especialidades técnicas, en las unidades cuya respuesta en su mayoría es que no existe tenemos unidades como la E.C 15 y las que desconocen son ETAE, C.A.L 15 y E.P.M 15.

Lo que nos demuestra que por lo que requiere una revisión del manual por especialidades técnicas y de una mayor difusión de este manual para todo el personal, y es importante dar énfasis en unidades como: ETAE, C.A.L 15 y E.P.M 15.

TABLA No. 3.53 Manual de tareas actualizado por unidad.

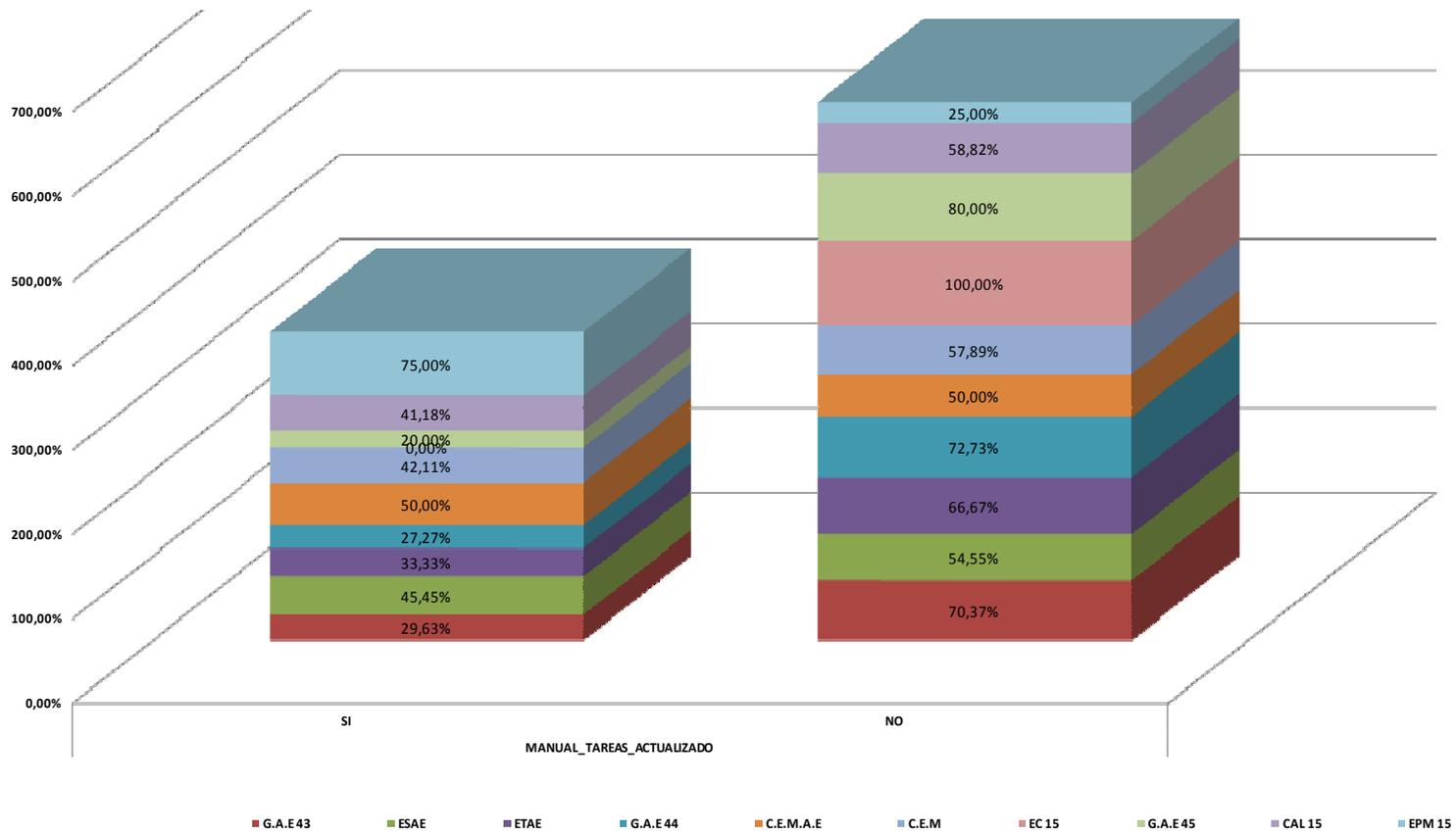
		UNIDAD				
		G.A.E 43	ESAE	ETAE	G.A.E 44	C.E.M.A.E
MANUAL_TAREAS_ACTUALIZADO	SI	16	20	2	24	32
	NO	38	24	4	64	32
Total		54	44	6	88	64

C.E.M	EC 15	G.A.E 45	CAL 15	EPM 15	Total	G.A.E 43	ESAE
16	0	10	14	6	140	29,63%	45,45%
22	8	40	20	2	254	70,37%	54,55%
38	8	50	34	8	394	100,00%	100,00%

ETAE	G.A.E 44	C.E.M.A.E	C.E.M	EC 15	G.A.E 45	CAL 15	EPM 15
33,33%	27,27%	50,00%	42,11%	0,00%	20,00%	41,18%	75,00%
66,67%	72,73%	50,00%	57,89%	100,00%	80,00%	58,82%	25,00%
100,00%							

Elaborado por: Altamirano / Bernal.

GRÁFICO No. 3.53 Manual de tareas actualizado por unidad.



Elaborado por: Altamirano / Bernal

Haciendo referencia a la tabla 3.53 y al gráfico 3.53 se determina que de la fuerza laboral de la Aviación del Ejército de las unidades CEMAE y E.P.M 15 con un porcentaje superior al 50% de los encuestados de cada unidad responden que existe un manual actualizado de tareas, en las unidades cuya respuesta en su mayoría es que no existe un manual de tareas actualizado en unidades G.A.E 43, ESAE, ETAE, G.A.E 44, CEMAE, C.E.M 15, E.C 15, G.A.E 45 y C.A.L 15. Lo que nos demuestra que la institución debe realizar una revisión del manual de tareas, así como dar a conocer el mismo a todo el personal dando énfasis en las unidades G.A.E 43, ESAE, ETAE, G.A.E 44, CEMAE, C.E.M, E.C 15, G.A.E 45 y C.A.L 15.

TABLA No. 3.54 Puesto acorde al perfil por la capacitación impartida por cada unidad de la Aviación del Ejército.

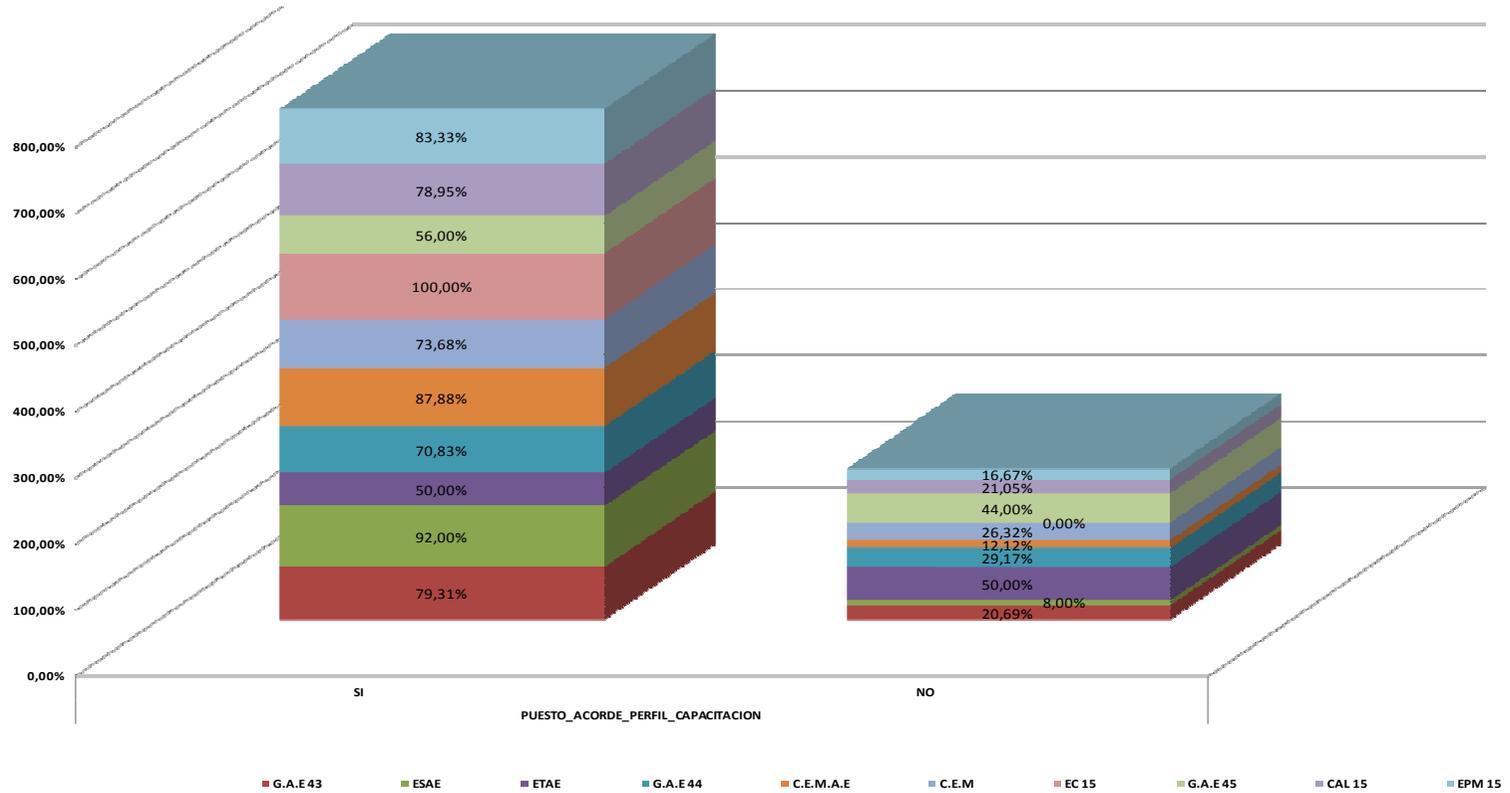
PUESTO_ACORDE_PERFIL_CAPACITACION * UNIDAD Crosstabulation									
Count		UNIDAD							
		G.A.E 43	ESAE	ETAE	G.A.E 44	C.E.M.A.E			
PUESTO_ACORDE_PERFIL_CAPACITACION	SI	46	46	6	68	58			
	NO	12	4	6	28	8			
Total		58	50	12	96	66			

C.E.M	EC 15	G.A.E 45	CAL 15	EPM 15	Total	G.A.E 43	ESAE	ETAE	G.A.E 44
28	8	28	30	10	328	79,31%	92,00%	50,00%	70,83%
10	0	22	8	2	100	20,69%	8,00%	50,00%	29,17%
38	8	50	38	12	428	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

C.E.M.A.E	C.E.M	EC 15	G.A.E 45	CAL 15	EPM 15
87,88%	73,68%	100,00%	56,00%	78,95%	83,33%
12,12%	26,32%	0,00%	44,00%	21,05%	16,67%
100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Elaborado por: Altamirano / Bernal

GRÁFICO No. 3.54 Puesto acorde al perfil por la capacitación impartida por cada unidad de la Aviación del Ejército.



Elaborado por: Altamirano / Bernal

Haciendo referencia a la tabla 3.54 y al gráfico 3.54 se determina que de la fuerza laboral de la Aviación del Ejército todas las unidades con un porcentaje superior al 50% de los encuestados de cada unidad responden que el puesto se encuentra de acorde al perfil de capacitación.

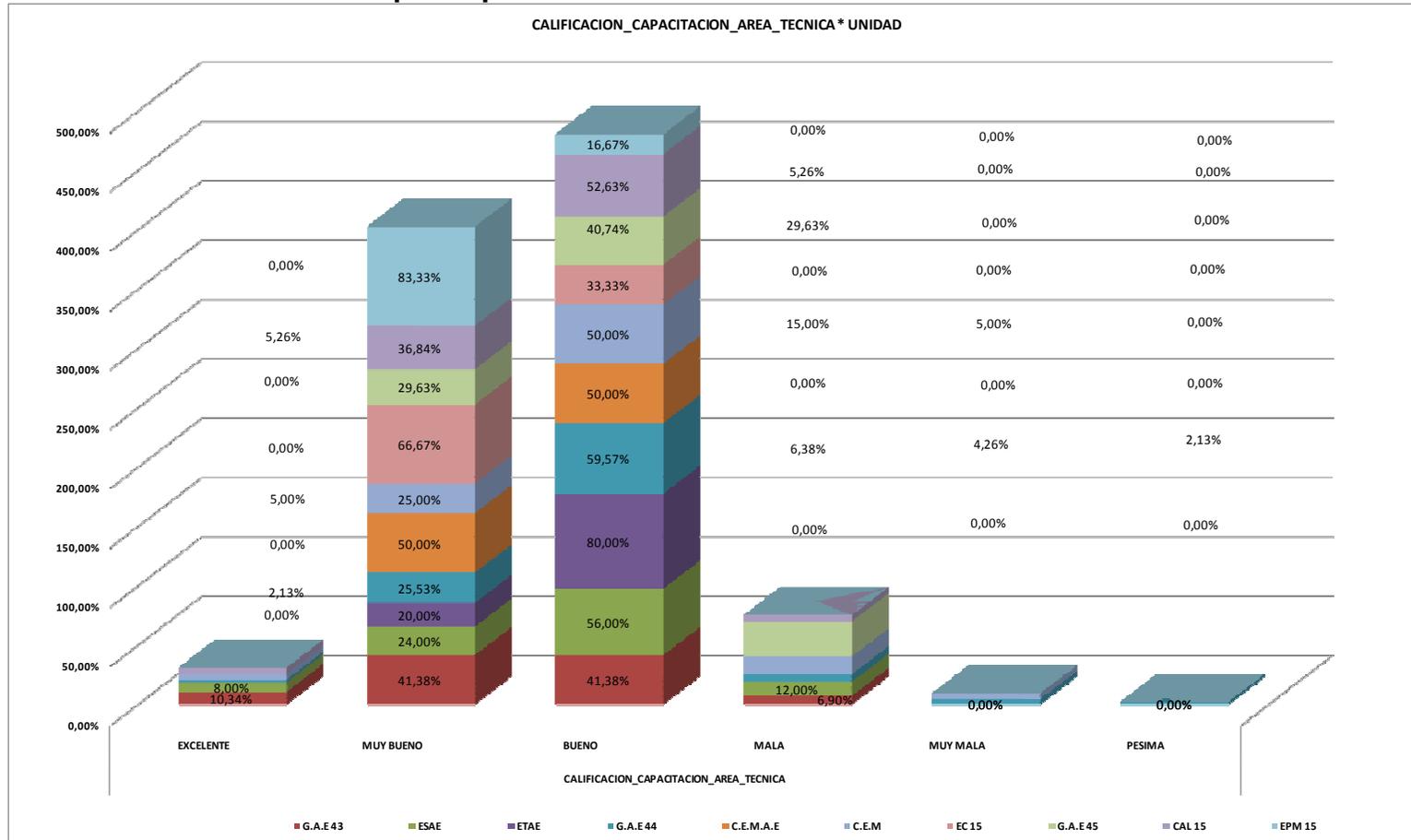
TABLA No. 3.55 Calificación por capacitación del área técnica versus cada unidad de la Aviación del Ejército.

CALIFICACION_CAPACITACION_AREA_TECNICA * UNIDAD Crosstabulation										
Count										
		UNIDAD								
		G.A.E 43	ESAE	ETA E	G.A.E 44	C.E.M.A.E	C.E.M	EC 15	G.A.E 45	CAL 15
CALIFICACION_CAPACITACION_AREA_TECNICA A	EXCELENTE	6	4	0	2	0	2	0	0	2
	MUY BUENO	24	12	2	24	34	10	4	16	14
	BUENO	24	28	8	56	34	20	2	22	20
	MALA	4	6	0	6	0	6	0	16	2
	MUY MALA	0	0	0	4	0	2	0	0	0
	PESIMA	0	0	0	2	0	0	0	0	0
Total		58	50	10	94	68	40	6	54	38

G.A.E 43	ESAE	ETA E	G.A.E 44	C.E.M.A.E	C.E.M	EC 15	G.A.E 45	CAL 15	EPM 15
10,34%	8,00%	0,00%	2,13%	0,00%	5,00%	0,00%	0,00%	5,26%	0,00%
41,38%	24,00%	20,00%	25,53%	50,00%	25,00%	66,67%	29,63%	36,84%	83,33%
41,38%	56,00%	80,00%	59,57%	50,00%	50,00%	33,33%	40,74%	52,63%	16,67%
6,90%	12,00%	0,00%	6,38%	0,00%	15,00%	0,00%	29,63%	5,26%	0,00%
0,00%	0,00%	0,00%	4,26%	0,00%	5,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
0,00%	0,00%	0,00%	2,13%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Elaborado por: Altamirano / Bernal.

GRÁFICO No. 3.55 Calificación por capacitación del área técnica versus cada unidad de la Aviación del Ejército.



Elaborado por: Altamirano / Bernal.

Haciendo referencia a la tabla 3.55 y al gráfico 3.55 se determina que de la fuerza laboral de la Aviación del Ejército la mayoría de unidades establecen que la capacitación en el área técnica tiene una calificación de buena y muy buena.

Lo que nos demuestra que la institución debe realizar una revisión del proceso de capacitación del área técnica, para mejorar la percepción del personal y contar con personal con herramientas actualizadas para realizar sus labores diarias, dando énfasis en áreas como C.E.M 15 cuya percepción es que la calificación es mala y en G.A.E 44 cuyo 2.13% establece que es pésima.

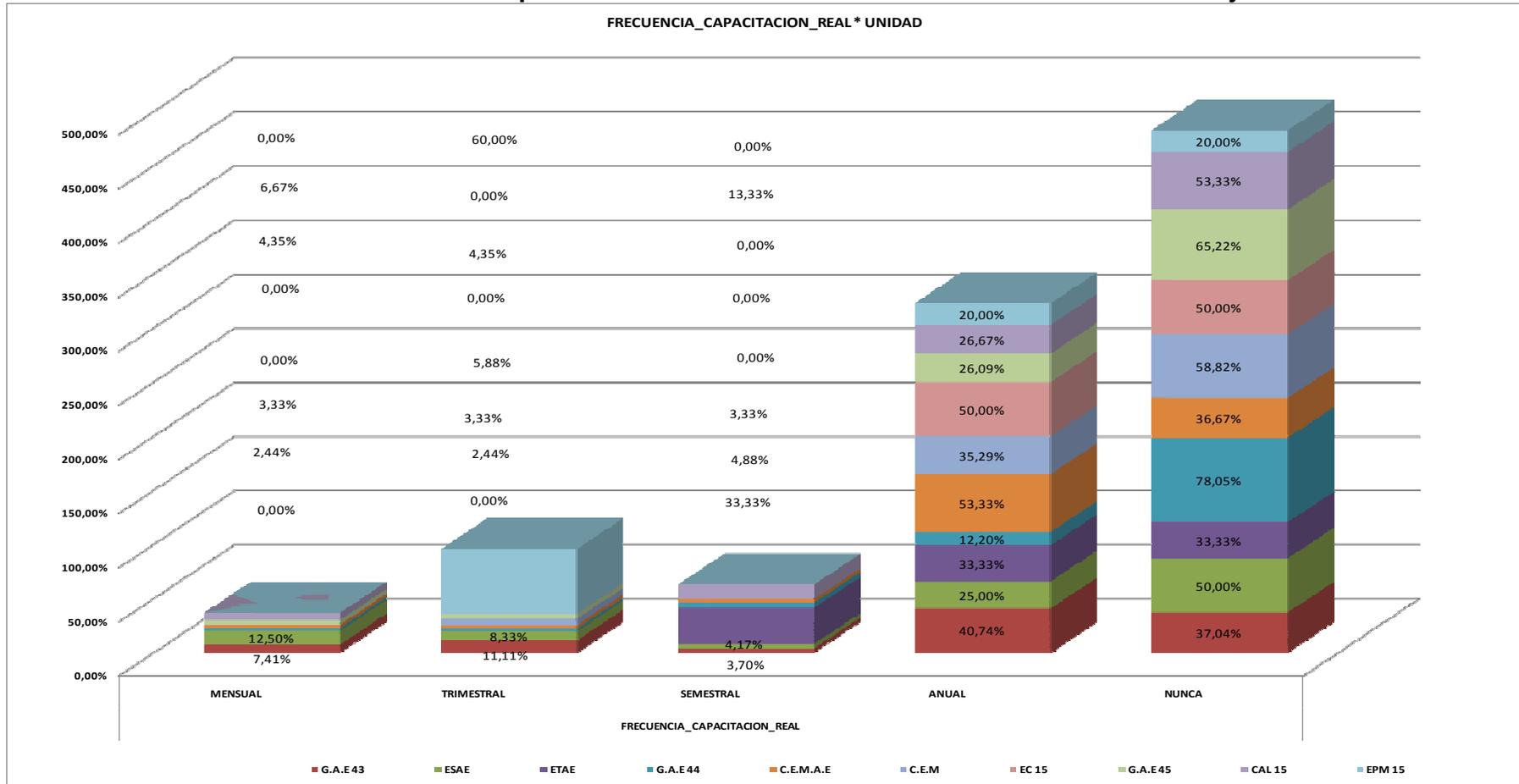
TABLA No. 3.56 Frecuencia de capacitación real versus cada unidad de la Aviación del Ejército.

		UNIDAD										
		G.A.E 43	ESAE	ETAE	G.A.E 44	C.E.M.A.E	C.E.M	EC 15	G.A.E 45	CAL 15	EPM 15	Total
FRECUENCIA_CAPACITACION_REAL	MENSUAL	4	6	0	2	2	0	0	2	2	0	18
	TRIMESTRAL	6	4	0	2	2	2	0	2	0	6	24
	SEMESTRAL	2	2	2	4	2	0	0	0	4	0	16
	ANUAL	22	12	2	10	32	12	2	12	8	2	114
	NUNCA	20	24	2	64	22	20	2	30	16	2	202
Total		54	48	6	82	60	34	4	46	30	10	374

G.A.E 43	ESAE	ETAE	G.A.E 44	C.E.M.A.E	C.E.M	EC 15	G.A.E 45	CAL 15	EPM 15
7,41%	12,50%	0,00%	2,44%	3,33%	0,00%	0,00%	4,35%	6,67%	0,00%
11,11%	8,33%	0,00%	2,44%	3,33%	5,88%	0,00%	4,35%	0,00%	60,00%
3,70%	4,17%	33,33%	4,88%	3,33%	0,00%	0,00%	0,00%	13,33%	0,00%
40,74%	25,00%	33,33%	12,20%	53,33%	35,29%	50,00%	26,09%	26,67%	20,00%
37,04%	50,00%	33,33%	78,05%	36,67%	58,82%	50,00%	65,22%	53,33%	20,00%
100,00%									

Elaborado por: Altamirano / Bernal.

GRÁFICO No. 3.56 Frecuencia de capacitación real versus cada unidad de la Aviación del Ejército



Elaborado por: Altamirano / Bernal.

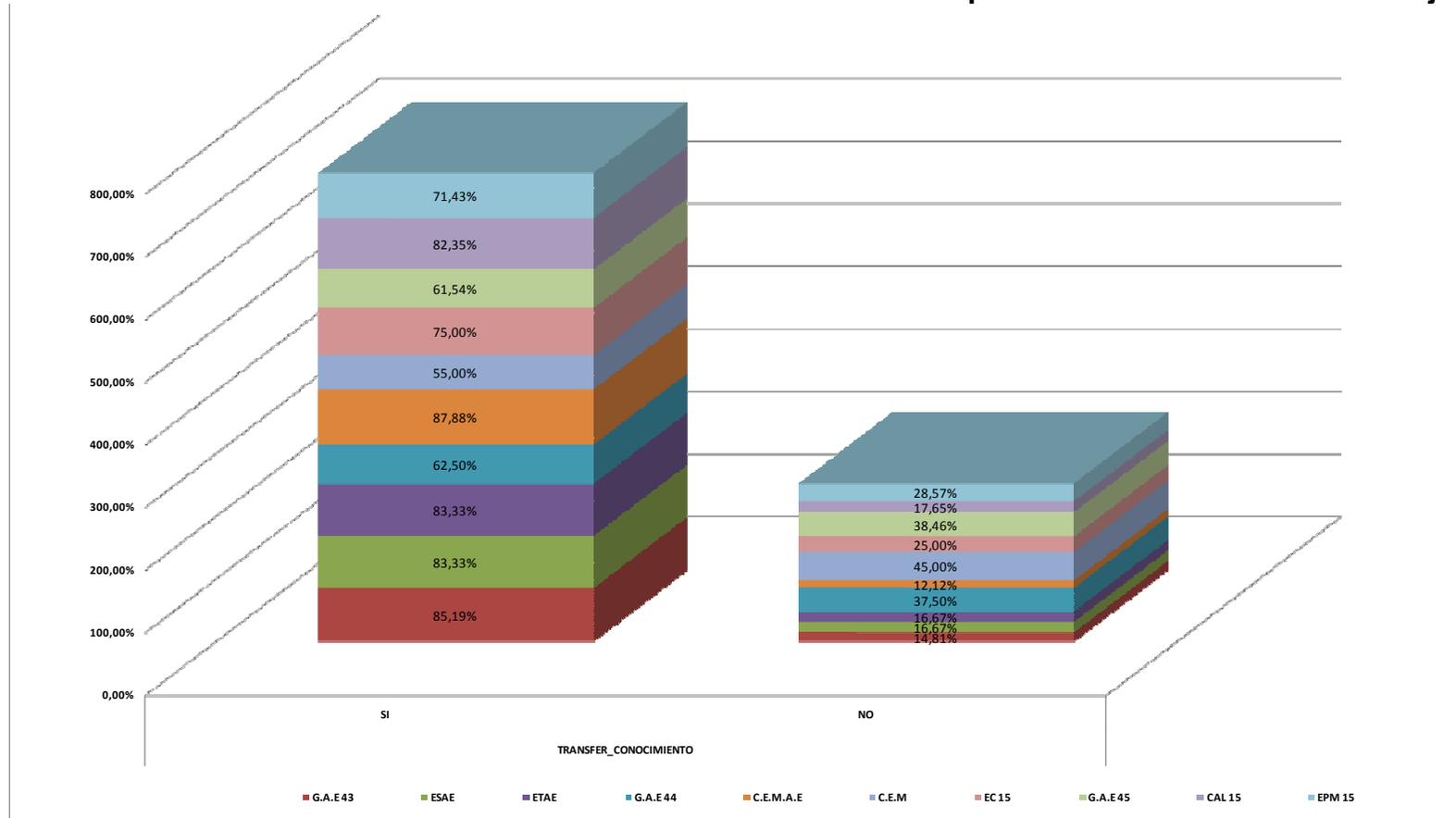
Haciendo referencia a la tabla 3.56 y al gráfico 3.56 se determina que De la fuerza laboral de la Aviación del Ejército de las unidades G.A.E 43 (40.74%), CEMA E (53,33%), E.C 15 (50%) la capacitación real se la realiza anualmente, según las unidades de ESAE (50%), G.A.E 44(78,05%), C.E.M (58,82%), G.A.E 45 (65,22%), C.A.L 15 (53,33%) la capacitación nunca se la realiza y según C.E.M la capacitación es trimestral con un 60%. Lo que nos demuestra que se requiere un cronograma de capacitación para el personal, que demuestre el interés en que su fuerza laboral se encuentre actualizada y cuente con las herramientas necesarias para la realización de sus labores para beneficio conjunto.

TABLA No. 3.57 Transferencia del conocimiento versus cada unidad perteneciente a la Aviación del Ejército.

		UNIDAD										
		G.A.E 43	ESAE	ETA E	G.A.E 44	C.E.M.A.E	C.E.M	EC 15	G.A.E 45	CAL 15	EPM 15	Total
TRANSFER_CONOCIMIENTO	SI	46	40	10	60	58	22	6	32	28	10	312
	NO	8	8	2	36	8	18	2	20	6	4	112
Total		54	48	12	96	66	40	8	52	34	14	424
		G.A.E 43	ESAE	ETA E	G.A.E 44	C.E.M.A.E	C.E.M	EC 15	G.A.E 45	CAL 15	EPM 15	
		85,19%	83,33%	83,33%	62,50%	87,88%	55,00%	75,00%	61,54%	82,35%	71,43%	
		14,81%	16,67%	16,67%	37,50%	12,12%	45,00%	25,00%	38,46%	17,65%	28,57%	
		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	

Elaborado por: Altamirano / Bernal.

GRÁFICO No. 3.57 Transferencia del conocimiento versus cada unidad perteneciente a la Aviación del Ejército.



Elaborado por: Altamirano / Bernal.

Haciendo referencia a la tabla 3.57 y al gráfico 3.57 se determina que de la fuerza laboral de la Aviación del Ejército de las unidades G.A.E 43 (40.74%), CEMA E (53,33%), E.C 15 (50%) la capacitación real se la realiza anualmente, según las unidades de ESAE (50%), G.A.E 44(78,05%), C.E.M (58,82%), G.A.E 45 (65,22%), C.A.L 15 (53,33%) la capacitación nunca se la realiza y según C.E.M la capacitación es trimestral con un 60%.

Lo que nos demuestra que se requiere un cronograma de capacitación para el personal, que demuestre el interés en que su fuerza laboral se encuentre actualizada y cuente con las herramientas necesarias para la realización de sus labores para beneficio conjunto De la fuerza laboral de la Aviación del Ejército de todas la unidades en un porcentaje superior al 50% responden que si existe transferencia de conocimiento en la institución.

Lo que nos demuestra que en la institución existe transferencia de conocimiento, pero que requiere un mejoramiento para cubrir al 100% del personal involucrado, dando un poco más de énfasis en aquel personal con instrucción secundaria, a quienes la transferencia de información es ligeramente menos efectiva que para aquellos de instrucción superior.

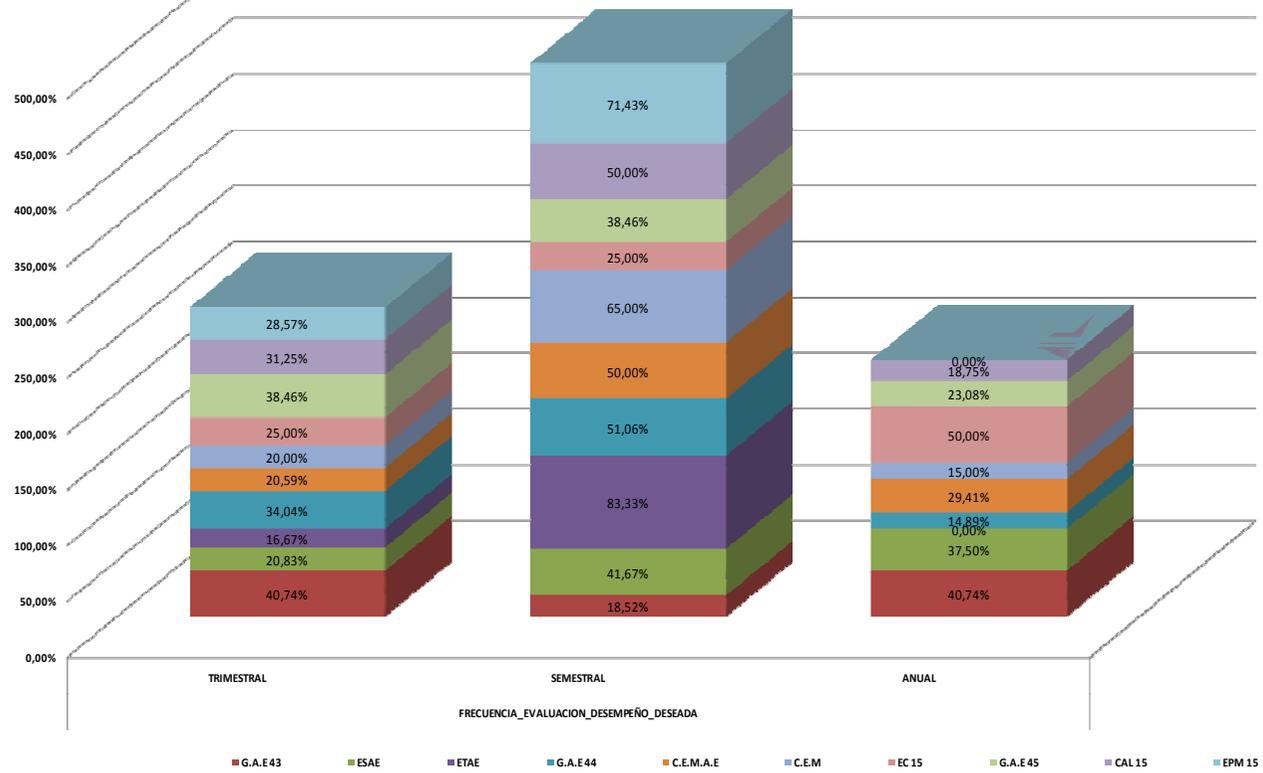
TABLA No. 3.58 Frecuencia de evaluación de desempeño deseada por cada unidad de la Aviación del Ejército.

FRECUENCIA_EVALUACION_DESEMPEÑO_DESEADA * UNIDAD Crosstabulation								
Count		UNIDAD						
		G.A.E 43	ESAE	ETAE	G.A.E 44	C.E.M.A.E	C.E.M	EC 15
FRECUENCIA_EVALUACION_DESEMPEÑO_DESEADA	TRIMESTRAL	22	10	2	32	14	8	2
	SEMESTRAL	10	20	10	48	34	26	2
	ANUAL	22	18	0	14	20	6	4
Total		54	48	12	94	68	40	8

G.A.E 45	CAL 15	EPM 15	Total	G.A.E 43	ESAE	ETAE	G.A.E 44	C.E.M.A.E	C.E.M	EC 15	G.A.E 45	CAL 15	EPM 15
20	10	4	124	40,74%	20,83%	16,67%	34,04%	20,59%	20,00%	25,00%	38,46%	31,25%	28,57%
20	16	10	196	18,52%	41,67%	83,33%	51,06%	50,00%	65,00%	25,00%	38,46%	50,00%	71,43%
12	6	0	102	40,74%	37,50%	0,00%	14,89%	29,41%	15,00%	50,00%	23,08%	18,75%	0,00%
52	32	14	422	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Elaborado por: Altamirano / Bernal.

GRÁFICO No. 3.58 Frecuencia de evaluación de desempeño deseada por cada unidad de la Aviación del Ejército.



Elaborado por: Altamirano / Bernal

Haciendo referencia a la tabla 3.58 y al gráfico 3.58 se determina que de la fuerza laboral de la Aviación del Ejército de las unidades G.A.E 43 (40.74%), CEMA E (53,33%), E.C 15 (50%) la capacitación real se la realiza anualmente, según las unidades de ESAE (50%), G.A.E 44(78,05%), C.E.M (58,82%), G.A.E 45 (65,22%), C.A.L 15 (53,33%) la capacitación nunca se la realiza y según C.E.M la capacitación es trimestral con un 60%.

Lo que nos demuestra que se requiere un cronograma de capacitación para el personal, que demuestre el interés en que su fuerza laboral se encuentre actualizada y cuente con las herramientas necesarias para la realización de sus labores para beneficio conjunto. De la fuerza laboral de la Aviación del Ejército de todas la unidades en un porcentaje superior al 50% responden que si existe transferencia de conocimiento en la institución.

Lo que nos demuestra que en la institución existe transferencia de conocimiento, pero que requiere un mejoramiento para cubrir al 100% del personal involucrado, dando un poco más de énfasis en aquel personal con instrucción secundaria, a quienes la transferencia de información es ligeramente menos efectiva que para aquellos de instrucción superior.

En la fuerza laboral de la Aviación del Ejército considerando información por unidades en la mayoría de ellas con un porcentaje superior al 50% de los encuestados en cada unidad responden que la misma debería ser semestral.

Lo que nos demuestra que la institución debe realizar una revisión de la evaluación de desempeño del personal y establecer los parámetros y la frecuencia de la misma con el fin de que esta sea un indicador importante para medir el desempeño.

3.7 ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Haciendo un resumen del resultado de las encuestas se estipula lo siguiente:

Del 100% de los encuestados con instrucción secundaria tiene la responden en un 100% que la institución no maneja gestión de talento humano, el 60% no tiene conocimiento de las funciones de gestión de talento humano, el 75% responden que la institución no tiene un adecuado proceso de selección de personal, el 78,95% desconocen la existencia de un manual actualizado de tareas, el 30% dicen que la capacitación es buena y el 50% que es muy buena, y finalmente que la frecuencia de capacitación es casi nula.

Del 100% de los encuestados con instrucción superior responden en un 75% que la institución no maneja gestión de talento humano, el 62,50% no tiene conocimiento de las funciones de gestión de talento humano, el 50% responden que la institución no tiene un adecuado proceso de selección de personal, el 100% desconocen la existencia de un manual actualizado de tareas, el 25% dicen que la capacitación es buena y el 62,50% que es muy buena, y finalmente que la frecuencia de capacitación es casi nula.

Estos han determinado la importancia de ser corroborados mediante un estudio muestral del presente trabajo

La institución requiere instruir a su personal sobre la gestión de talento humano y sus funciones, en lo que consiste, el alcance de la misma y los beneficios para la institución y sus miembros. Es importante destacar que en el personal que presenta una preparación superior indica que no se maneja

gestión de talento humano por competencias por lo cual es importante presentar un modelo que aplique la gestión de talento humano basado en competencias. Se debe dar énfasis en aquellos con una antigüedad entre 5 y 10 años en la institución, en las especialidades de motores, palas y estructuras, y de las unidades de como ESAE, G.A.E 44 y G.A.E 45 con el fin de cambiar su percepción.

Se puede destacar también es que el personal más antiguo junto con el segmento de 5 a 10 años no tienen una buena percepción de la selección de personal mientras que los segmentos más joven menos de 5 años y de 11 a 20 años tienen una percepción distinta lo que nos muestra que se debe trabajar en el conocimiento del personal sobre la selección del mismo para lograr con ellos un mejor trabajo en equipo (personal nuevo y antiguo), así como una efectiva transferencia de conocimiento teórico y experiencia que sería de gran aporte para la institución

La institución presenta inducción a los puestos que ocupa pero aún falta mejoramiento de los indicadores de la encuesta realizada

La institución debe realizar una revisión de dicho manual y difundirlo con a todo el personal, esto también se lograra en colaboración la difusión de conocimiento y la inducción al puesto, así como la transferencia de información y experiencia entre el personal, con mayor énfasis en personal con instrucción secundaria, en las especialidades de palas y estructuras, equipo de apoyo, seguridad de bases y servicios, y en unidades como ETAE, C.A.L 15 y E.P.M 15.

Es necesaria la revisión del manual de tareas para una pronta actualización y además dar a conocer al personal dando énfasis en especialidades de motores, palas y estructuras, aviónica, armamento aéreo, equipo de apoyo, seguridad de bases, control de operaciones aéreas, servicios y otros y en unidades como G.A.E 43, ESAE, ETAE, G.A.E 44, CEMAE, C.E.M 15, E.C 15, G.A.E 45 y C.A.L 15.

Lo que nos demuestra que el personal de la institución posee su puesto de acorde al perfil de capacitación del individuo, pero aún requiere mejorarlo

La institución requiere una mejorar la calidad de la capacitación en el área técnica especialmente para aquellos cursos dirigidos para personal con instrucción secundaria, especialidades de documentación técnica y otros y en unidades como C.E.M y G.A.E 44.

La institución requiere un cronograma de capacitación para el personal, que demuestre el interés en que su fuerza laboral se encuentre actualizada y cuente con las herramientas necesarias para la realización de sus labores para beneficio conjunto.

CAPÍTULO IV PROPUESTA ALTERNATIVA

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
CENTRADO EN COMPETENCIAS APLICADO AL
PERSONAL TÉCNICO DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO
ECUATORIANO.**

**AUTORES: EDISON PATRICIO ALTAMIRANO ARGUERO
HÉCTOR OSWALDO BERNAL DÍAZ**

PROPUESTA ALTERNATIVA

2013

4.1 DENOMINACIÓN DEL PROYECTO

“Modelo de gestión del talento humano centrado en competencias aplicado al personal técnico de la Aviación del Ejército Ecuatoriano.” Propuesta alternativa.

4.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

4.2.1 UBICACIÓN

La Brigada de Aviación No. 15 “Paquisha” se encuentra ubicada en el sector de la Balbina, de la parroquia de Amaguaña, cantón Quito de la provincia de Pichincha.

4.2.2 POBLACIÓN

La presente propuesta contempla aplicar este modelo de gestión del talento humano para aproximadamente 600 técnicos pertenecientes al Grupo Aéreo del Ejército No. 43 “Portoviejo”, al Grupo Aéreo del Ejército No. 44 “Pastaza.”, al Escuadrón de la Aviación del Ejército No. 15 “Coca.”, a la Escuela de Aviación del Ejército “Capitán Fernando Vásconez” acantonada en Guayaquil, al Grupo Aéreo del Ejército No. 45 “Pichincha” acantonado en Quito y al Centro de Mantenimiento No. 15 acantonado en la Balbina-Amaguaña.

4.3 NATURALEZA DEL PROYECTO

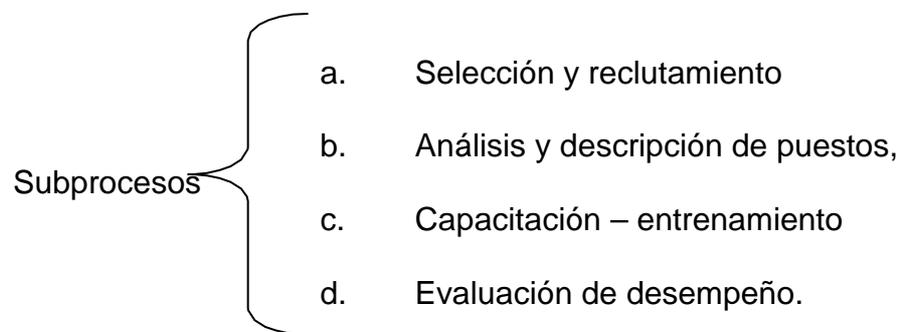
4.3.1 DESCRIPCIÓN

La Gestión del Talento Humano por Competencias en la Brigada de Aviación del Ejército No. 15 “Paquisha”, debe responder al pensamiento

estratégico, ligado a los requerimientos de eficacia y eficiencia esperados por el Comando del Ejército y que están directamente relacionados con la misión y visión correspondiente; además, de ser un instrumento-guía que permite a los señores oficiales supervisores de mantenimiento de las diferentes áreas, desarrollar el potencial de su personal técnico y conectar sus actividades con la estrategia organizacional y requerimientos necesarios para de esta manera agregar valor a la institución militar y alcanzar los resultados deseados.

Con este modelo de gestión del talento humano por competencias, se busca que el personal se impulse y se beneficie del cambio mediante el reconocimiento de sus habilidades, cualidades, y conocimientos que aplican en el trabajo para alcanzar un óptimo desempeño.

El macro proceso de la gestión del Talento Humano la Brigada de Aviación del Ejército No. 15 “Paquisha” contempla cuatro subprocesos:



4.3.2 FUNDAMENTACIÓN

La última década del segundo milenio fue rica en innumerables aspectos y se vive en la actualidad un cambio vertiginoso para la disciplina que ocupa esta investigación: Recursos Humanos.

Tanto ha cambiado en los últimos tiempos que muchos preconizan un cambio de nombre, llamando a esta disciplina Capital Humano. Esta idea se fundamenta en dos motivos centrales: enfatizar el concepto de que las personas forman parte del capital de una organización, y dar la idea de un cambio trascendental. Se puede agregar una motivación: reconocer el verdadero lugar de las personas, y no considerar que son un mero “recurso” del cual se dispone. De ahí entonces que el presente modelo se refiera al recurso humano como el “talento humano.”

Esta fisonomía distintiva, es la base de la competitividad organizacional actual, y está constituida básicamente por las competencias de los individuos, esto es, en términos simples, conocimientos, habilidades y cualidades de sus integrantes. Entonces de ahí, la importancia de su gestión, puesto que estas competencias individuales, además de ser clave dentro de las competencias básicas distintivas organizacionales, son las encargadas de generar la competencia esencial, la cual es la que permite obtener las ventajas competitivas sostenibles.

Es así como la gestión por competencias, consigue categoría en aquellas organizaciones que visualizan al aprendizaje individual y colectivo como una línea estratégica para su desarrollo. Es una posibilidad de distinguirse en los mercados y/o servicios a prestar, como también una vía para profesionalizar el trabajo y generar oportunidades de desarrollo del personal.

El modelo de gestión del talento humano centrado por competencias, para el personal técnico de la Aviación del Ejército, se constituye en una herramienta de trascendental importancia ya que permitirá superar los

problemas en el área de personal, su utilización permitirá que la designación de puestos alcance mejores resultados.

El talento humano de la Aviación del Ejército como en toda organización, tiene un costo bastante alto; más aún cuando se trata de personal técnico cuyo costo de capacitación está entre los más caros en la actualidad, habiendo recibido cursos de especialización y capacitación en el país o en el exterior, por lo que es necesario optimizar sus competencias. Este modelo de gestión permitirá normalizar la evaluación del desempeño en un marco de eficiencia y eficacia.

El desafío para todas las unidades administrativas y operativas de la Aviación del Ejército Ecuatoriano está en tener procesos eficientes y productivos, como en los resultados que cada una obtiene.

En la actualidad, la fortaleza de las instituciones se basa en su personal, en formarlos e integrarlos como un buen equipo de trabajo, teniendo en cuenta que sus competencias las cuales permitirán la adaptación de la institución a cambios continuos.

El talento humano es el elemento esencial para conseguir el logro de objetivos de una institución, por tal razón la Aviación del Ejército ve la necesidad de mejorar su gestión con el fin de garantizar la ejecución de las operaciones aéreas.

Para uno de los repartos militares como es la Brigada de Aviación del Ejército que dispone la Fuerza Terrestre y una de las armas más técnicas por su personal (pilotos-mecánicos) y material (aviones-helicópteros), es de vital importancia que la gestión del talento humano se realice bajo un enfoque

holístico, es imprescindible para la institución militar que experimente un cambio en la filosofía de administración del personal, dejando de lado el enfoque tradicional y adoptando una nueva forma de gestión del talento humano orientado al aprendizaje continuo, la innovación y la adaptabilidad al cambio constituyéndose en un canal de comunicación permanente entre el personal técnico y sus respectivas autoridades de la institución, involucrándose de forma objetiva en las necesidades del personal con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un adecuado desarrollo de su carrera profesional.

4.4 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

4.4.1 GENERAL

Aplicar un modelo de gestión del talento humano centrado en competencias destinado al personal técnico de la Aviación del Ejército basado en un diagnóstico y tomando como base los procedimientos que se manejan actualmente en la Institución, para alcanzar un alto nivel de desempeño que potencie el liderazgo, el trabajo en equipo, y el desarrollo de las capacidades institucionales de una manera más efectiva en la organización.

4.4.2 ESPECÍFICOS

- Establecer una herramienta que permita alinear la gestión integral del talento humano con la misión de la institución.

- Potenciar un manejo óptimo del talento humano sobre la base de resultados.
- Regular los subprocesos del talento humano, enfocados en el entrenamiento, desarrollo profesional, evaluación de desempeño, y otros que favorezcan la productividad de la institución facilitando la medición de la capacidad profesional del voluntario técnico.
- Generar un proceso de mejora continua en la calidad y asignación del talento humano.

4.4.3 METAS

- Contribuir a la elevación de la eficiencia y eficacia del personal técnico de la Aviación del Ejército con la aplicación de una propuesta alternativa del modelo de gestión del talento humano.
- Identificar y validar las competencias más adecuadas para implementar en este modelo de gestión.
- Concientizar al personal técnico de la Aviación del Ejército sobre el nuevo modelo de gestión el cual permite alcanzar un mejor grado de desempeño en cada puesto.
- Obtener resultados positivos luego de la aplicación de esta propuesta alternativa.

4.4.4 BENEFICIARIOS

4.4.4.1 DIRECTOS

Los 600 técnicos de la Brigada de Aviación del Ejército No. 15 “Paquisha”.

4.4.4.2 INDIRECTOS

El personal militar que indirectamente apoya el desarrollo de las operaciones aéreas y se encuentre involucrado en sus tareas de planificación y ejecución.

4.5 LOCALIZACIÓN FÍSICA Y COBERTURA ESPACIAL

La presente propuesta del modelo de gestión del talento humano centrado en competencias, se aplicará al personal técnico de la Aviación del Ejército, el cual está ubicado en el sector de la Balbina, parroquia de Amaguaña, perteneciente al cantón Quito y al personal técnico que pertenecen a los Grupos Aéreos acantonados en Quito, Guayaquil, Portoviejo, Shell y el Coca.

4.6 PLAN DE TRABAJO

Las actividades de implantación se desarrollarán inicialmente con el personal técnico perteneciente al Centro de mantenimiento de la Aviación del Ejército y posterior con los demás unidades aéreas.

4.7 MARCO TEÓRICO

4.7.1 LOS ELEMENTOS DE LAS COMPETENCIAS:

En todas las organizaciones sean estas pequeñas o grandes, debe existir la gestión integrada del talento humano, que se logra a través del modelo de competencias. Las empresas más competitivas alrededor del mundo se aseguran de tener un recurso humano cada vez más capaz de realizar sus trabajos, talentosos y de estimularlos para que desempeñen a niveles superiores.

Según (Lawshe, 1999, pág. 3),

Una competencia es lo que hace que la persona sea, “competente” para realizar un trabajo o una actividad y exitoso en la misma, lo que puede significar la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas. Si falla alguno de esos aspectos, y el mismo se requiere para lograr algo, ya no se es competente.

Los elementos de las competencias como son: las capacidades, la acción y el compromiso juegan un papel muy importante que al estar interrelacionados dan como producto el talento.

A más de esto se refieren a lo siguiente:

- La potencialidad para aprender a realizar un trabajo (capacidades).
- La capacidad real, actual, para llevar a cabo el trabajo (acción).
- La disposición para realizarlo, es decir, su motivación o su interés.

Y continúa (Lawshe, 1999, pág. 3),

Estos tres aspectos se complementan, ya que es posible, que alguien tenga los conocimientos para hacer el trabajo, pero no lo desee hacer; o que tenga el deseo de realizarlo, pero no sepa cómo hacerlo; o no sepa cómo hacerlo, pero esté dispuesto a aprender y tenga las condiciones de hacerlo.

Siguiendo esta perspectiva, se señala que, “a lo anterior actualmente se le denomina talento y un determinado profesional será considerado talentoso, siempre y cuando presente la conjunción de los siguientes tres componentes” (Jericó, 2001, págs. 3-4). (GRÁFICO No. 4.1)

GRÁFICO No. 4.1 Componentes del talento humano



Fuente: Jericó Pilar

Elaborado por: Altamirano / Bernal

Por lo expresado, se puede apreciar que la gestión del talento está en correspondencia directa con la gestión por competencias, en el sentido de que, ambas buscan atraer, desarrollar y retener a quienes poseen esas características que les permiten desempeñarse exitosamente en una organización determinada.

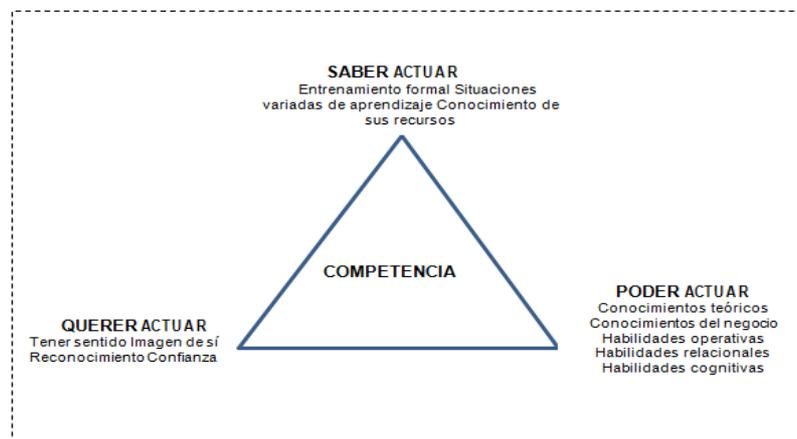
Luego de haber mencionado estas premisas básicas sobre lo que es ser competente y sobre lo que es ser talentoso, entre otros aspectos clave para la institución, a continuación, se describirán los elementos que estructuran las competencias.

Por otra parte se afirma que “la competencia se estructura en base a tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar” (Le Boterf, 2002, págs. 15-16).

- **El saber actuar.** Que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos que posee en la solución de los problemas que se plantea en el trabajo (habilidad y destrezas).
- **El querer actuar.** Es la predisposición para llevar a cabo los comportamientos que componen la competencia (aspectos motivacionales).
- **El poder actuar.** Constituyen las características de la organización medios y recursos necesarios.

Finalmente se presenta el esquema donde se refleja la relación entre estos tres componente. GRÁFICO No. 4.2:

GRÁFICO No. 4.2 Elementos de las competencias



Fuente: Jericó Pilar

Elaborado por: Altamirano / Bernal

4.7.2 EL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Hemos seleccionado las competencias más comunes con sus definiciones más frecuentes, este diccionario permitirá conducirnos hacia el diseño del modelo de gestión de talento humano.

(Adams, 2002, pág. 14), aclara el origen de tal controvertido diccionario, a saber:

Se estima que durante veinte años, más de cien investigadores han producido un total de 286 modelos genéricos, dos terceras partes son norteamericanos, y el resto se extendió sobre veinte países. De este total de modelos se hizo un análisis comparativo y resultaron 21 competencias, con 360 indicadores que fueron plasmados en un diccionario de comportamientos para una gestión efectiva.

A continuación “se presenta el diccionario de competencias, en donde se agrupan las competencias en conglomerados, es decir, categorías que muestran relativa homogeneidad” (Spencer, 2003, pág. 6) . (GRÁFICO No. 4.3).

GRÁFICO No. 4.3 Diccionario de competencias.

CATEGORÍAS	COMPETENCIAS
1. Acción y Obtención de Resultados	1. Orientación a la obtención de resultados. 2. Preocupación por el orden, la calidad y la precisión. 3. Iniciativa. 4. Búsqueda de información
2. Ayuda y Servicio a las Personas	5. Comprensión interpersonal. 6. Orientación al cliente.
3. Impacto e Influencia	7. Impacto e influencia. 8. Conciencia organizacional. 9. Construir relaciones

4. Gestión	10. Desarrollo de las personas. 11. Actitud de dirección: ser asertivo y uso del poder posicional. 12. Trabajo en equipo y cooperación. 13. Liderazgo del equipo.
5. Cognitivo	14. Pensamiento analítico. 15. Pensamiento conceptual. 16. Experto en aspectos técnicos, profesionales y de gestión.
6. Efectividad Personal	17. Autocontrol. 18. Autoconfianza. 19. Flexibilidad. 20. Compromiso organizacional.

Fuente: Lyle Spencer y Signe Spencer
Elaborado por: Altamirano / Bernal

Las competencias se han reunido en categorías según sus propósitos fundamentales extraídos del análisis de los motivos sociales y de los comportamientos sociales.

Más adelante se explica cómo se gestionan las competencias desde el punto de vista organizacional; para lo cual se abordan diversos aspectos generales a conocer previo a una implantación de un sistema de estas características. Los aspectos que se han considerado relevantes como son los objetivos generales de un sistema de gestión por competencias; motivadores para la implantación; beneficios de la implantación; factores críticos de éxito para la implantación; problemas en la implantación, y las características de un sistema de gestión por competencias.

4.7.3 ASPECTOS GENERALES A CONSIDERAR PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

La experiencia internacional muestra que las empresas que han sido exitosas en poner el desempeño individual de sus trabajadores como su ventaja competitiva son aquellas que han usado el enfoque de competencia como pilar de su gestión del talento humano.

Es importante conocer los aspectos generales para la implantación de un modelo de gestión como: motivadores, beneficios, factores críticos, problemas, características para conocer previo a una decisión de implantación de un sistema de gestión por competencias.

4.7.4 MOTIVADORES PARA LA IMPLANTACIÓN

A continuación se afirma que “Son cinco las razones que justifican el cambiar a un esquema de gestión por competencias” (Delgado, 2002, pág. 3).

- La gestión por competencias alinea la gestión de los recursos humanos a la estrategia de la organización (aumenta su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
- Las competencias son las unidades de conocimiento que permiten operacionalizar la administración del capital humano.
- La administración adecuada de los activos que suponen las competencias asegura el sostén de las ventajas competitivas de la empresa.

- Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño.
- El aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios.
-

4.7.5 BENEFICIOS DE LA IMPLANTACIÓN

Según (Gramigna, 2002, págs. 3-4), señala al respecto que, “la gestión por competencias aporta innumerables ventajas”, destacando las siguientes:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados, enfocados en el proceso de ganar-ganar.

4.7.6 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LA IMPLANTACIÓN

Para (Delgado, 2002, pág. 8), considera que, “son cinco las condiciones de éxito para una gestión por competencias”:

- El compromiso de la alta gerencia en la instalación de una cultura de gestión del talento humano con base en competencias.
- El compromiso y la correspondencia de la gerencia de línea y los supervisores en los programas de mejora, con base en la gestión de competencias.
- Diseño de un sistema de gestión de competencias flexible y amigable, cuyo valor agregado sea percibido claramente por los clientes internos.
- Desarrollo de modelos de competencias específicos y útiles a los objetivos estratégicos, necesidades y cultura de las empresas.
- Ser éticos y consecuentes con las políticas de gestión del talento humano por competencias: evaluar, desarrollar y estimular con respecto a lo establecido en los perfiles.

4.7.7 PROBLEMAS EN LA IMPLANTACIÓN

Para (Ernst, 1998, pág. 13), en su manual del director de recursos humanos, señala que, "...existen dos problemas que se deben prever y resolver para que su impacto sea el menor posible en el proceso y en la empresa":

- El primer inconveniente que se plantea para realizar un proyecto de la envergadura del de gestión por competencias, es que requiere de un esfuerzo inicial importante, tanto en tiempo como en recursos económicos y materiales.

- La segunda dificultad, y la causa del mayor número de fracasos, es la falta de compromiso con el proyecto por parte de los directivos, quienes en ocasiones generan expectativas vagas e irreales que carecen de medidas objetivas y cuantitativas.
- Las inversiones en capacitación de la supervisión en la primera etapa no deben ser subestimadas.
- A pesar del firme apoyo de la alta gerencia, la mayoría de las veces se enfrenta resistencia pasiva de parte de la organización, especialmente en los niveles de supervisión intermedia, esperando que la “moda” pase. Sólo un esfuerzo sostenido en el tiempo vence esta natural resistencia.

4.7.8 CARACTERÍSTICAS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Según (Vargas, 2004, pág. 123), en su célebre documento técnico, “40 preguntas sobre competencia laboral”, señala que la gestión de recursos humanos por competencias se caracteriza por los siguientes aspectos, a saber:

- **El énfasis en la empresa:**

Una de las principales características de estas experiencias está en no enfocar el problema de la formación como un problema nacional; sencillamente trabajan a nivel de empresa. La premisa que facilita esta actitud metodológica se deriva de considerar que las competencias para una misma ocupación, en dos organizaciones diferentes, pueden diferir. La filosofía organizacional, de fabricación y de servicio al cliente varía de empresa a empresa; en ese caso, cada una debe encontrar las competencias clave para que sus colaboradores alcancen los objetivos deseados” (Vargas, 2004, pág. 123).

- **Referencia en los mejores:**

Los modelos de gestión por competencias de corte conductista identifican a los mejores trabajadores, a quienes están alcanzando los mejores resultados. De ahí deriva el perfil de competencias bajo el supuesto que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad” (Vargas, 2004, pág. 123).

- **Competencias diseñadas, más que consultadas:**

Algunas de las competencias que se requieren en la organización, no se obtienen a partir de la consulta a los trabajadores. Esto no resulta suficiente; hace falta que la dirección defina qué tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los estándares para facilitar su conocimiento y capacitación. Bajo esta idea los trabajadores no son todo en la definición de competencias; consultarlos es necesario pero no suficiente” (Vargas, 2004, pág. 123).

Por los motivos expuestos se considera indispensable y oportuno adjuntar en el Anexo “A” el “Manual de Gestión por Competencias”, el cual facilitará la comprensión de las diferentes competencias en lo que concierne a su dimensión, a los indicadores de conducta etc.

Al determinar el modelo de gestión por competencias que se implantará en la institución se debe tener presente características que faciliten su aplicabilidad.

- Es necesario identificar las competencias que tengan una influencia directa en el éxito de la organización tanto positiva como negativamente. El objetivo es mejorar el desempeño general de la organización así que hay que conocer las características de las personas implicadas.

- Se deben considerar la situación, las necesidades y las posibles deficiencias de la organización, así como el plan de desarrollo o evolución que tendrá la empresa de acuerdo a la realidad actual y futura.
- Es necesario que cada competencia cuente con una escala de medición que se obtenga de manera clara y sencilla, pues las cualidades no deben ser atributos abstractos. Toda competencia debe tener la facultad de proporcionar una información que pueda ser medida y clasificada.
- La definición de las competencias debe tener en cuenta todos los aspectos de la organización y de las personas
- Se deben utilizar un lenguaje y unos conceptos estándares en la organización, con el objeto de que todas las personas conozcan lo que se espera de ellos y el sistema con el que serán evaluadas.
- Dentro del sistema se debe identificar el nivel o grado de la competencia de una manera fácil, es decir, que no sea necesario realizar un estudio profundo o complicado cada vez que se desea obtener información.

En síntesis (Ernst, 1998, pág. 9), señala que, “las características para una implantación con éxito de un sistema de gestión de recursos humanos por competencias, son las siguientes”: (GRÁFICO No.4.4)

- Que el sistema sea aplicable y no teórico.
- Comprensible por todos los integrantes de la organización.
- Útil para la empresa.

- Fiable.
- De fácil manejo.
- Que en su conjunto permita el desarrollo profesional de las personas.

GRÁFICO No. 4.4 Características para una implantación con éxito de un sistema por competencias



Fuente: Martha Alles

Elaborado por: Altamirano / Bernal

4.8 ESPECIALIZACIÓN OPERACIONAL DE LAS ACTIVIDADES.

Como primer aspecto en la creación de un modelo de gestión del talento humano por competencias se debe tener presente que toda actividad se realizará de acuerdo a la Ley y Reglamentos vigentes.

Cada voluntario técnico especializado en aviación, tiene la responsabilidad personal de asegurarse de que la especialidad a él conferida sea exacta, registrada y se encuentre vigente; por lo que, está prohibido realizar tareas diferentes a las que fue formado, en la Escuela Técnica de Aviación de la Fuerza Terrestre.

Las principales tareas y deberes específicos para el voluntario técnico, de cada una de las especialidades técnicas en aviación, en los niveles de pericia respectivos se las debe cumplir en todo lo estipulado en el Manual de clasificación de tareas por especialidades técnicas de aviación que incluye además, el entrenamiento obligatorio que deben cumplir en cada especialidad técnica, las mismas que deben ser observadas y respetadas.

Según los datos estadísticos más del 70% del personal técnico afirma que no existe una evaluación del desempeño a las áreas técnicas, por lo que la propuesta está orientada a medir y cuantificar el desempeño en cada puesto, en base a las siguientes actividades, las mismas que deberán ser realizadas bajo las siguientes recomendaciones.

- Que la evaluación técnica debe ser hecha por lo menos dos veces al año, y constituye deber de cada sección de talento humano de los grupos aéreos planificar sus fechas de evaluación.
- Facilitar y planificar la capacitación interna en las respectivas áreas técnicas.
- Durante la semana se deberán realizar por lo menos 2 horas 30 minutos de conferencias técnicas como recomendación ideal.

El proceso de control de la productividad en la gestión del talento humano, está compuesto por los subprocesos evaluación del desempeño, méritos y deméritos.

Los registros que se llevarán a cabo son:

- Registro de asignación de evaluadores y supervisores.
- Registros de informes de excelente desempeño.
- Registro de comunicación a interesados o evaluados.
- Acciones a tomar en caso de bajo rendimiento.
- Registro de envío al escalón superior.

4.9 DURACIÓN DEL PROYECTO

Tendrá una duración de un año calendario (doce meses).

4.10 BASES EN LAS QUE SE SUSTENTAN LA PROPUESTA DEL PLAN

Una vez analizados los resultados del diagnóstico se pudo construir una matriz de evaluación de competencias funcionales, organizacionales, de seguridad y de evaluación a fin de ofertar y aplicar al personal técnico de aviación militar. El mismo ha sido elaborado partiendo, en primer lugar, de unos datos personales.

Este modelo de gestión de talento humano está estructurado con el objetivo de alcanzar un alto nivel de desempeño que potencie el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación, y el desarrollo de las capacidades institucionales de una manera más efectiva en la organización.

4.11 PRESUPUESTO GENERAL

La Brigada de Aviación del Ejército deberá determinar los costos en que se incurrirán para la realización de la propuesta, tomando en cuenta que las actividades propuestas en su mayoría son de realización interna lo que no incurren en mayores gastos, por otra parte denotar y preparar un presupuesto para la capacitación en el país o en el exterior.

4.12 FINANCIAMIENTO

Este modelo de competencias, no requiere mayor inversión económica, sino más bien el compromiso y una mejor planificación en el tiempo de los líderes que están a cargo de su ejecución.

4.13 MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO

El objetivo de este modelo es potenciar continuamente la capacidad intelectual y humana que poseen los técnicos de aviación, como estrategia esencial para obtener mejora en el mantenimiento de aviación.

Debido a que este modelo impulsa el desarrollo personal y profesional de cada trabajador, su éxito se evidencia en el mediano plazo, ya que cada colaborador se siente motivado porque está consciente que la superación de la institución, se debe a su superación personal, por lo cual sus líderes están trabajando día a día.

Un modelo de gestión de competencias bien diseñado, es un verdadero sistema de ganar - ganar, ya que por un lado permitirá el cumplimiento de los

objetivos institucionales, y por otro, ubicará a las personas en los puestos para los cuales están mejor capacitadas. Además su plan de desarrollo marcará una gran contribución a los planes de mejora continua de la organización.

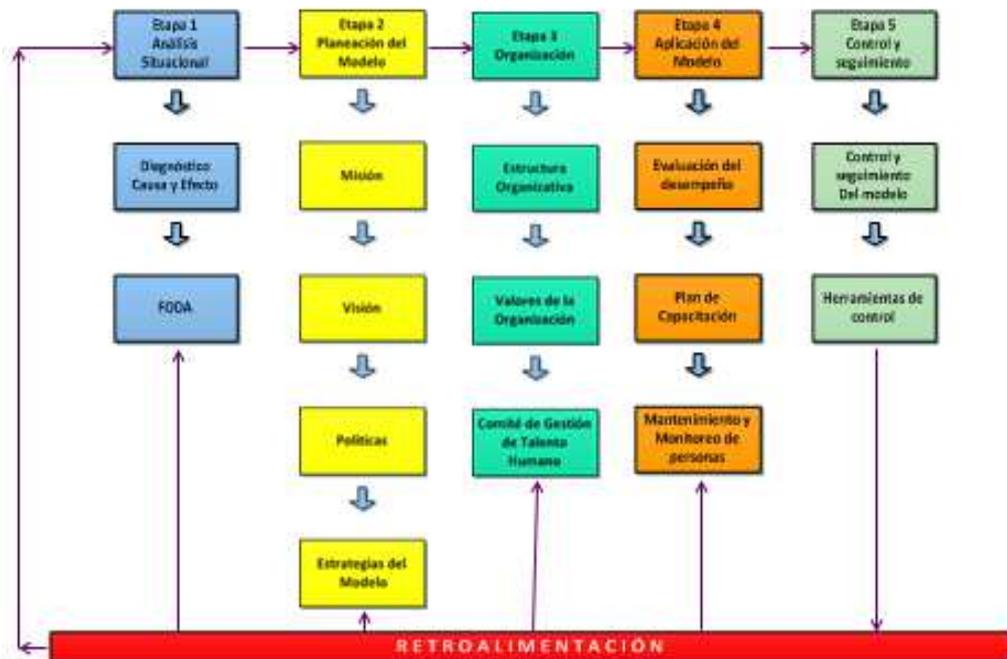
Según (Alles, 2011, pág. 68) menciona que:

Desde siempre las personas han desarrollado sus competencias de manera natural. Las organizaciones también han trabajado para el desarrollo de las competencias de sus integrantes, aunque no las denominarán competencias y en ocasiones, sin ser especialmente conscientes de llevar este desarrollo adelante.

Entonces lo primero que se debe hacer para desarrollar una competencia, es que la persona así lo desee. El segundo paso es que sepa cuál es el mejor camino para desarrollar las competencias que desea incrementar. En muchos casos, la presencia de un entrenador (coach) ayuda a poder aumentar y lograr mejores resultados, en la búsqueda de desarrollar las competencias.

Nuestro modelo de gestión del talento humano por competencias estará dividido en cinco etapas como se detalla. (GRÁFICO No. 4.5).

GRÁFICO No. 4.5 Esquema del modelo de gestión del talento humano



Fuente: Martha Alles

Elaborado por: Altamirano / Bernal

4.13.1 ETAPA I: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO.

En la primera etapa el principal objetivo es presentar de manera fidedigna como se encuentra el sector actualmente, determinar el entorno donde se desempeñan y descubrir las principales debilidades del departamento para la elaboración de las estrategias posteriormente.

Esta etapa está conformada por la combinación de dos medidores situacionales: diagrama causa y efecto; matriz FODA del departamento del talento humano de la Aviación del Ejército.

4.13.1.1 El diagrama causa y efecto

Este identifica cuales son los problemas principales y secundarios que aquejan al sector determinando las causas en las diferentes áreas, los cuales son:

- Capacitaciones
- Evaluaciones
- Tecnología
- Incentivos

La segmentación de estas áreas permite conocer de manera más detallada los problemas primarios y secundarios.

Los problemas de las capacitaciones son:

- Capacitaciones excluyentes.
- Pocas capacitaciones.

Los problemas de las evaluaciones son:

- Evaluaciones excluyentes.
- Evaluaciones esporádicas.
- Métodos inadecuados de evaluación.
- Los métodos no garantizan el rendimiento del personal.

Los problemas de tecnología son:

- Diversidad de material de aviación.
- Poco conocimiento de idiomas.

- Falta de procedimientos estandarizados en la manipulación de sistemas.

Los problemas de los incentivos son:

- Programas de incentivos inadecuados.
- Universo reducido de voluntarios motivados.
- Los programas no cumplen con los objetivos propuestos

La totalidad de estos problemas primarios y secundarios influye en la calidad de mantenimiento de las aeronaves, afirmando que es necesario mejorar la administración del manejo del talento humano de sus técnicos. En el esquema de causa y efecto se explica las posibles causas que estarían afectando principalmente a la evaluación del desempeño de su personal.

(GRÁFICO No. 4.6)

GRÁFICO No. 4.6 Diagrama de causa y efecto



Fuente: Martha Alles
Elaborado por: Altamirano / Bernal.

4.13.1.2 Matriz FODA del Departamento del talento humano de la Aviación del Ejército.

Antes de plantear a fondo lo que es el modelo de gestión de talento humano, es necesario conocer la situación actual del departamento del talento humano de la Aviación del Ejército y además se profundiza en el análisis del sector después de haber realizado el diagrama de causa y efecto.

El análisis FODA consiste en identificar las fortalezas y debilidades que son las variables internas que puede controlar la institución, así como el análisis de las oportunidades y amenazas que se escapan de las manos de la organización; pero que pueden ser tomadas en cuenta por estas.

El análisis de las fortalezas se basa en la información existente sobre el entorno competitivo donde se desarrolla el sector cuya función es evaluar el ambiente interno de este mismo y también las debilidades propias del sector.

Se analiza el contexto que contiene el modelo de gestión de talento humano en la Aviación del Ejército, con sus posibilidades de implementación y las alternativas que ofrecen mayor perspectivas de crecimiento, esto lo constituyen las oportunidades, y por otra parte se evalúan las amenazas que representa un obstáculo para su crecimiento. (GRÁFICO No. 4.7).

GRÁFICO No. 4.7 Matriz del departamento del talento humano de la Aviación del Ejército.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Recurso humano con habilidades y destrezas. - Dispone de personal técnico para cumplir con los programas de mantenimiento de las aeronaves. - Dispone personal de pilotos y mecánicos entrenados en servicio activo y de reservas suficientes. - Los servidores públicos se encuentran al 100%. 	<ul style="list-style-type: none"> - Participar en Operaciones de Paz. - Existe personal suficiente para conformar las reservas técnicas de la Aviación del Ejército. - Existe la posibilidad de modificar el orgánico de la Aviación de acuerdo a las necesidades para el periodo 2013-2018
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de definición de procesos, procedimientos y estructura interna. - La Brigada se encuentra al 63%, de sus efectivos. - No todo el personal tiene la oportunidad de ser incentivado mediante la capacitación técnica. - Falta de personal técnico certificados por las empresas fabricantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - La Aviación del ejército no tiene injerencia directa en la selección de su personal. - Los requisitos de frontera y oriente distraen al personal de técnicos de A.E de su función fundamental. - Las oportunidades con mejor remuneración en las compañías civiles incentivan el retiro voluntario de pilotos y mecánicos

Fuente: Diagnóstico de Personal
Elaborado: Altamirano / Bernal

4.13.2 ETAPA II. PLANEACIÓN DEL MODELO

4.13.2.1 Misión

La misión debe representar la razón de la existencia de una institución, como finalidad como motivo de conducta o a la creación de la misma que pretende servir. Debe traducir la filosofía de la organización, formulada generalmente por sus fundadores o creadores, a través de su comportamiento y acciones que incluyen los valores y las creencias centrales que representan los principios básicos de la organización.

La declaración de la misión, se encuentra en el corazón del trabajo en equipo permitiendo que sus miembros permanezcan concentrados y con energía, dándole vida y potencia a su trabajo.

Debe estar bien escrita, proporcionar inspiración y motivación, ser realizable, desafiante.

La misión general de la Brigada de Aviación del Ejército como miembro integrante del equipo de armas combinadas es la de ejecutar operaciones de combate (localizar, fijar y destruir al enemigo a través del fuego y maniobra), apoyo de combate y apoyo de combate en operaciones coordinadas, a fin de aumentar la potencia de combate de las unidades de la Fuerza Terrestre.

4.13.2.2 Visión

Debe estar orientada hacia lo que la organización quiere ser. Debe ser asumida como un proyecto que se busca materializar dentro de cierto plazo además de establecer una identidad común frente a los propósitos de una organización para orientar el comportamiento del personal respecto al destino que la institución desea construir y realizar. Como una descripción imaginativa y

alentadora del papel de los objetivos futuros de las organizaciones, que les permite ver más allá de su entorno actual y de su posición competitiva, las empresas enfocadas a la gestión de talento humano debe tener clara su visión.

La visión de una organización es el posicionamiento que quiere alcanzarse en el futuro. Es el escenario en el cual se pretende llegar por medio de un planteamiento estratégico que quiere alcanzarse en el futuro.

Constituirse en unidad élite del Ejército, comprometida con sus objetivos institucionales, entrenada y equipada para emplearse en todo el territorio nacional, en forma inmediata según los requerimientos operativos ya sea en la Defensa Nacional, desastres naturales, apoyo al desarrollo y en misiones de paz , ya sea independientemente o como parte integrante de una fuerza de despliegue inmediato, manteniendo elevados estándares de seguridad y con la más alta efectividad que permita alcanzar la tecnología militar moderna.

4.13.2.3 Políticas del Modelo

Para que el modelo de gestión de talento humano pueda ejecutarse efectivamente, es necesario tomar en cuenta algunas directrices que contribuyan en el proceso de desarrollo del mismo, por lo que a continuación se presentan algunas de ellas:

- Evaluar el desempeño del técnico que trabaja actualmente en la Aviación del Ejército, para compararlo con su evaluación futura.
- Impartir una capacitación a todo el personal involucrado en el cambio, de manera que se adapte con mayor facilidad a los cambios.

- Mantener una comunicación horizontal, que permita a todos los miembros del equipo estar consiente de todo lo que sucede, generando un clima organización agradable.
- Lograr la máxima efectividad en los trabajos encomendados mediante las capacitaciones y la mejor calidad del personal.
- Lograr la máxima motivación del personal.

4.13.2.4 Estrategias del Modelo

Partiendo del diagnóstico realizado al departamento de talento humano de la Aviación del Ejército mediante la investigación de campo, el establecimiento de las estrategias se deriva de la matriz FODA (situación actual) y el establecimiento de una misión y visión. De dicha mezcla se derivan las estrategias generales del modelo que son los siguientes: Programa de capacitación, evaluación del desempeño, plan de incentivos.

A continuación se presentan algunas de las estrategias que se deberán considerar para la implementación del modelo de gestión de talento humano:

4.13.2.4.1 Evaluación del desempeño:

Desarrollar una cultura de evaluación permanente al personal técnico de la Aviación del Ejército, con la participación activa de sus miembros, para aplicar el modelo de Gestión de Talento humano por competencias.

a. Objetivo:

Lograr que el departamento de talento humano mejore la herramienta de evaluación del desempeño y utilicen activamente para lograr el buen desarrollo de sus competencias.

b. Meta:

Realizar al menos dos evaluación del desempeño al personal técnico, dentro del periodo de enero a diciembre.

c. Políticas:

- Inducir al personal con los cambios que se generan con la nueva herramienta a implementar.
- Involucrar al personal técnico en las evaluaciones del desempeño que la institución realizará.
- Evaluar el desempeño profesional antes de implementar la herramienta, para compararlo posteriormente con los resultados que se obtendrán al implementar la nueva herramienta de evaluación.
- Mantener una comunicación abierta con todos los voluntarios técnicos que se verán involucrados en los cambios para generar un clima organización agradable.

d. Acciones:

Aplicar la evaluación del desempeño al personal técnico dos veces al año.

4.13.2.4.2 Plan de capacitación.

Transferir conocimientos para desarrollo del personal, para optimizar sus habilidades y destrezas e incrementar su productividad.

a.Objetivos:

Lograr que el personal técnico conozca mejor su puesto de trabajo, así como las funciones del mismo de igual forma elevar la fuerza de trabajo capacitando al mecánico de aviación de acuerdo a las exigencias del puesto.

b.Meta:

Impartir por los menos tres seminarios al año, con la participación de conferencistas de la institución o fuera de ella con temas de interés de aviación en mantenimiento y seguridad de vuelo.

c.Políticas

- Incorporar al personal técnico de todas las especialidades en los programas de capacitaciones.
- Incorporar una diversidad de temas en los programas de capacitaciones.
- Contar con un programa bien diseñado de los programas de capacitación.

d.Acciones:

Impartir seminarios al personal técnico de todas las áreas.

4.13.2.4.3 Plan de incentivos.

Fomentar un sistema de incentivos y/o beneficios para el personal técnicos que garanticen la motivación y el rendimiento del personal.

a. Objetivo:

Incrementar altos estándares de mantenimiento, aumentar la operabilidad de las aeronaves y motivación de los técnicos de aviación, mediante los incentivos para el desarrollo del talento humano.

b. Meta:

Aplicar al menos tres incentivos al personal, que garanticen su reconocimiento por su trabajo.

c. Políticas:

- Inducir al personal de los cambios que se genere a través del nuevo plan de incentivos.
- Involucrar al personal de todas las áreas técnicas en los planes de incentivos que implementará la institución.
- Evaluar la motivación y productividad del personal técnico, antes de implementar el plan de incentivos, para comparar resultados después de su implementación.

d. Acciones:

Dar al personal técnico incentivos como mención en la orden general de la Brigada o de los grupos, otorgar permisos, considerar capacitación de sus miembros en el país o en el exterior a fin de mejorar operatividad.

4.13.3 ETAPA III: ORGANIZACIÓN.

4.13.3.1 Estructura organizativa.

Se propone una estructura organizativa en el departamento de recursos humanos de la Aviación del Ejército, para poder desarrollar el modelo de gestión de talento humano, que sea capaz de poder brindar creatividad, motivación y calidad de desempeño en la función.

a. Funciones del departamento del talento humano.

1)Reservas.

2)Bienestar de personal.

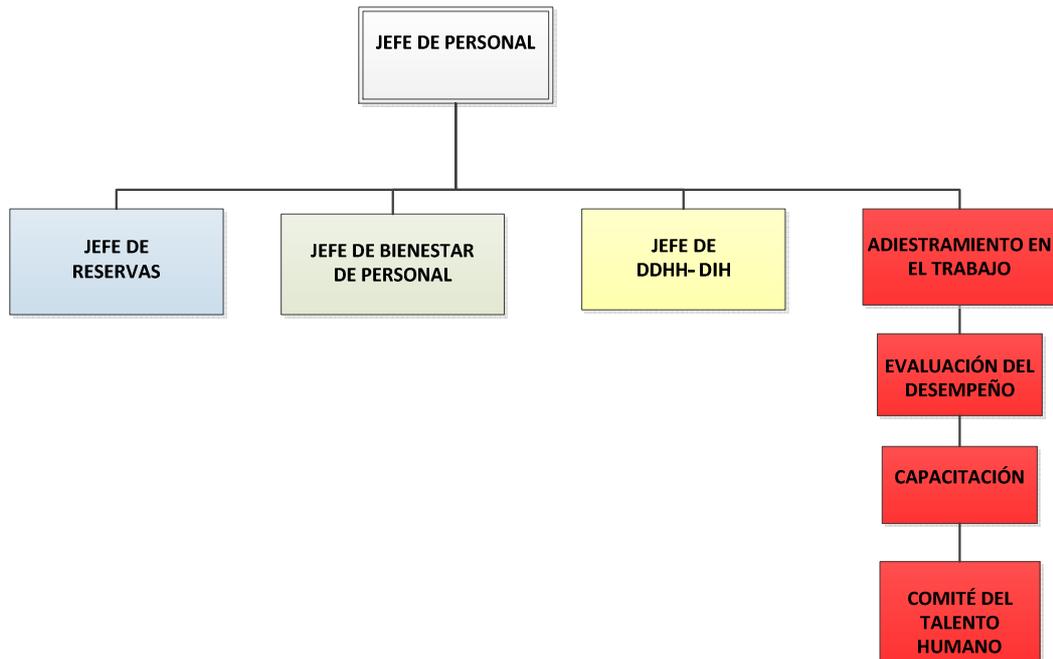
3)Derechos Humanos – Derecho Internacional Humanitario.

4)Adiestramiento en el trabajo.

- a) Evaluación del desempeño. Es una función fundamental para evaluar el rendimiento del personal técnico y detectar debilidades.
- b) Capacitación. Será la encargada de desarrollar, diseñar, implementar y desarrollar los planes de capacitación para mejorar constantemente el talento humano de la institución.
- c) Comité del Talento Humano. A través de esta coordinación se tendrá un enlace directo con el comité de implementación de modelo de gestión de talento humano, con el objeto de evaluar los resultados que se obtienen y tomar las medidas correctivas si existe desviación según lo planeado.

A continuación se expone la estructura recomendada: (GRÁFICO No. 4.8)

GRÁFICO No. 4.8 Estructura propuesta del departamento del talento humano de la Aviación del Ejército



Elaborado por: Altamirano / Bernal

4.13.3.2 Valores de la organización.

Partiendo del concepto de valor, características que poseen o deben poseer las personas, individual y colectivamente en una organización para facilitar el cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos de la misma, a continuación se presentan los valores de una organización enfocada a la gestión de talento humano:

Sinergia: Aprovechamiento concertado de las competencias de los integrantes de la institución, para que al trabajar de manera conjunta, produzca resultados mayores que la suma de los logros se obtendrían trabajando individualmente.

Responsabilidad de resultados con empoderamiento: Actuar de acuerdo con responsabilidades asignadas y las facultadas y recursos otorgados a cada individuo y área de la empresa, orientados al logro de los resultados acordados.

Conocimiento del cliente y satisfacción de sus necesidades: Actitud para comprender sistemáticamente las necesidades de nuestros clientes, con el fin de superar sus expectativas y lograr su lealtad, a través del mayor valor que agreguemos a su calidad de vida o actividad económica.

Integridad: Actuar con principios éticos, de manera consecuente con los objetivos, principios y normas empresariales, sin obtener ventajas personales **en las decisiones o en los procesos organizacionales.**

Innovación: Actitud permanente de investigación y desarrollo de soluciones creativas en los procesos y productos, para un mejor desempeño individual y colectivo que se traduzca en un eficaz servicio al cliente.

Productividad: Cumplir los objetivos rentables propuestos, haciendo uso óptimo de los recursos disponibles.

Actitud de aprendizaje: Disposición permanente del aprendizaje y deseo de superación que permita el crecimiento personal e institucional.

4.13.3.3 Perfil de un técnico de aviación con enfoque en la gestión de talento humano.

Por calidad del talento humano se entiende el perfil general que debe cumplir un individuo, en cuanto a sus cualidades humanas, a continuación se presentan las características deseables del perfil de un técnico de aviación:

Habilidades: Hace referencia a las capacidades y las potencialidades que tienen las personas para procesar información y obtener resultados o productos específicos.

Adaptación al cambio: Es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad situaciones nuevas y para adaptarse a los cambios positiva y constructivamente.

Creatividad e innovación: Es la habilidad para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.

Trabajo en equipo: Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir las metas comunes.

Visión de futuro: Es la capacidad de visualizar las tendencias del medio con una actitud positiva y optimista y orientar su conducta a la consecución de metas.

Ética: Es la interiorización de normas y principios que hacen responsable al individuo de su propio bienestar y consecuentemente del de los demás, mediante un comportamiento basado en conductas morales socialmente aceptadas.

Responsabilidad: Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida.

Lealtad y sentido de pertenencia: Se refiere a defender y promulgar los intereses de las organizaciones donde laboran como si fueran propios.

Adhesión a normas y políticas: Es la disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales.

Orientación al servicio: Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes.

Actitudes: Es la disposición de actuar, sentir y pensar en torno a una realidad en particular.

Entusiasmo: Es la energía y la disposición que se tiene que realizar una labor particular, es la inspiración que conduce a alcanzar lo que se desea.

Persistencia: Es la tenacidad, la insistencia permanente para lograr un propósito y no desfallecer hasta concebirlo

4.13.3.4 Comité de Gestión de Talento Humano.

a. Pasos para la formación del comité.

- **Visualizar el equipo.**

Para que el equipo alcance su mejor desempeño en el trabajo, deben hacer las cosas en forma grupal, se debe puntualizar el propósito y las metas, conocer las razones de estar juntos como equipo y los resultados la institución espera de ellos.

Lo que se busca es crear una identificación de equipo que contenga la información necesaria que permita a las personas que lo integran estar conscientes de las razones, propósitos y objetivos a los cuales están

encaminados, se presenta a los miembros unos con otros y se les expresa porque se agruparon, conociéndose y estando ellos conscientes de sus metas como equipos.

- **Establecer las reglas.**

Las reglas o normas básicas, servirán como estándares gracias a los cuales los integrantes del equipo se consideran confiables unos a otros, desarrollar las reglas fundamentales sentará las bases para la confianza como el ingrediente más importante en el éxito del comité.

b. Objetivos del comité.

- Implementar el modelo de gestión de talento humano; para aumentar la operatividad de sus técnicos.
- Implementar, evaluar y elaborar la evaluación de 360°.
- Supervisar, coordinar y evaluar la implementación del plan de capacitación.
- Evaluar la productividad y motivación de los técnicos de aviación.

c. Funciones y responsabilidades del comité.

Las funciones y responsabilidades del comité, estarán orientados al logro de los objetivos y metas habituales por lo que se presenta un listado de sugerencias que se pueden utilizar para el desempeño del comité.

-
- Implantar una identificación del equipo.
- Facilitar la comunicación con los Comandantes de unidad.
- Promover el trabajo en equipo y hacer públicos los resultados de estos.

- Identificar problemas.
- Análisis de problemas.
- Proponer soluciones de problemas.
- Facilitar y apoyar las decisiones de equipos.
- Retroalimentación constante.
- Influir y participar en los cambios de la organización.
- Elaboración de metas y objetivos que estén de acuerdo con los de la organización.
- Revisar el avance de las metas y objetivos del modelo.
- Promover auto evaluación y evaluación del comité.

4.13.4 ETAPA IV: APLICACIÓN DEL MODELO.

En el mundo actual, cada vez las empresas u organizaciones y la población en general aceptan y reconocen que el talento humano es el factor más importante para el logro de objetivos y el cumplimiento de metas en una organización, es por esto que la manera de tratar, manejar y seleccionar al personal está evolucionando en el planeta. Hoy en día se ven a los empleados como “talentos” de las empresas, a tal nivel que se los puede calificar como una “fortaleza” de la organización, ya que es bien sabido que un colaborador o trabajador contento, desempeña un mejor papel, cumple a cabalidad sus tareas, es entusiasta en su trabajo, proyecta la satisfacción que siente al trabajar en lo que le gusta. Esta es la clase de trabajadores que se desea tener en cada puesto de trabajo, es por esto que con este modelo se busca no solo

verificar que cada persona está laborando en el lugar preciso es decir, desempeñando la tarea que más le gusta.

4.13.4.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA AVIACIÓN DEL EJÉRCITO.

a. RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

Se debe recordar que el reclutamiento precede a la selección y por ello la condiciona. En esta fase inicialmente la Aviación del Ejército recibe anualmente una cuota de hasta treinta voluntarios de la especialidad de aviación quienes han culminado sus estudios en la Escuela de Formación de Soldados del Ejército, inmediatamente empezarán con su formación técnica en la Escuela Técnica de la Aviación del Ejército por un período de un año, por lo tanto en ésta fase no se aplicará por ser ejecutada por el Comando del Ejército.

b. SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

La selección por competencias es un tema muy nuevo que está cautivando a las empresas latinoamericanas, destacando que en Europa ya se maneja este estilo de contratación desde hace varios años. Con esta metodología, quieren asegurarse de contar con un personal calificado y competente.

La selección de personal es una tarea nuevamente exclusiva que la ejecuta la Dirección de Personal del Ejército.

4.13.4.2 ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN

La capacitación se ha vuelto cada vez más vital para el éxito de las organizaciones modernas, desempeña un papel fundamental en el cultivo y fortalecimiento de las competencias, por lo que se ha convertido en parte de la columna vertebral de la implementación estratégica. Además, la rapidez con la que están cambiando las tecnologías requiere que los empleados se mantengan perfeccionando sus conocimientos, habilidades y capacidades para que puedan manejar los nuevos procesos y sistemas.

“La capacitación debe estar siempre en relación con el puesto o con el plan de carreras, y con los planes de la organización, su Visión, Misión y Valores. No Puede estar disociada de las políticas de la empresa.” (Alles, 2011, pág. 219).

(Chiavenato, 2002, págs. 305-306), menciona que:

En la actualidad, el entrenamiento se considera un medio de desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras. El entrenamiento se orienta al presente, se enfoca hacia el cargo actual y busca mejorar las habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato del cargo. Desde siempre las personas han desarrollado sus competencias de manera natural. Las organizaciones también han trabajado para el desarrollo de las competencias de sus integrantes, aunque no las denominarán competencias y en ocasiones, sin ser especialmente conscientes de llevar este desarrollo adelante.

En el entrenamiento del personal técnico que se incorpora a sus puestos una vez culminado su curso de mecánicos de aviación, se deberá reunir el jefe de mantenimiento y el nuevo técnico, para darle a conocer las funciones que cumplirá, junto con la descripción del cargo que ocupará, a las tareas que debe cumplir en su nivel de pericia, e informarle qué espera la institución de él, y

comunicarle que se le darán cursos de capacitación para ayudar e impulsar su crecimiento laboral y personal.

Al llegar el nuevo técnico de aviación, será presentado a todo el personal y posterior realizará un recorrido por las instalaciones de la unidad militar.

Por otra parte (Chiavenato, 2007, pág. 386), indica que “La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a los aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.”

Lo primero que se debe determinar son las competencias indispensables para los distintos cargos, haciendo énfasis en aquellas que están menos desarrolladas en el personal, esta labor la realizarán conjuntamente el Oficial de Recursos Humanos y Oficial de mantenimiento, una vez determinadas éstas, se procederá a formar 2 grupos determinando el día, hora y fecha para realizar las capacitaciones respectivas.

La instrucción se realizará con ejemplos de situaciones reales y experiencias en el trabajo, en las cuales se impulsará a la búsqueda de soluciones precisas que requieran de competencias específicas, es decir las que están siendo buscadas con la realización de esa dinámica.

Otra manera de capacitar al personal en las competencias requeridas por la institución es hacerlo divertido para ellos, por ejemplo impulsando la formación de deportes en los que se desarrolle competencias como trabajo en equipo, liderazgo, entre otras, y la recomendación de películas, libros, historias, etc.

4.13.4.2.1 Evaluación del Desempeño.

a. Objetivos:

- Conocer el desempeño de cada uno de los técnicos evaluados de acuerdo a diferentes competencias establecidas y requeridas por la institución.
- Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño de los técnicos de aviación y, por lo tanto, de la organización.

b. Evaluación 360°.

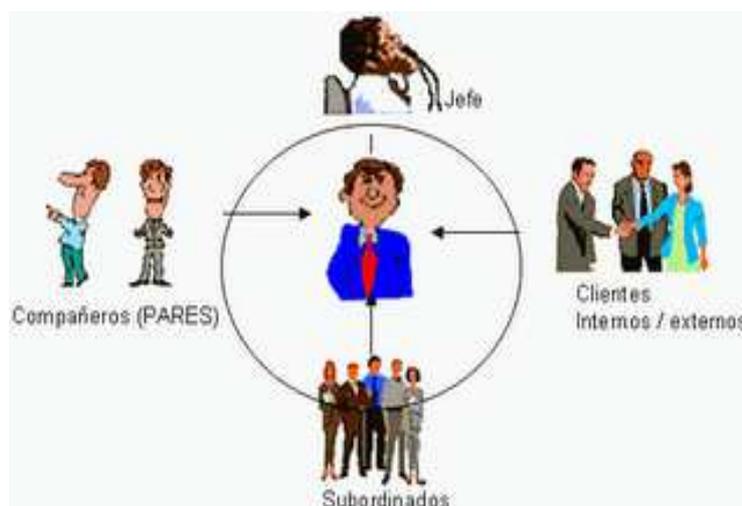
- Es un sistema para permite evaluar el desempeño y resultados, en el que participan las personas que conocen al evaluado, además del superior o jefe de sección.
- El sistema de evaluación de 360° como comúnmente se le conocen es un instrumento muy versátil, que puede ser aplicado a muchos aspectos dentro de la organización, es una manera sistematizada de tener opiniones de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular de un departamento o una organización, ello permite que se le utilice de muy diferente manera para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de la institución.
- La tendencia es de consolidar una herramienta objetiva que permita al comandante y colaboradores la intersección de los objetivos institucionales como los personales, situación que se

hace imperante en el mundo globalizado que nos rodea.

c. Cómo opera la evaluación de 360°

Se recopila la información a través de cuestionarios que han sido llenados por las personas que están evaluando al empleado, con esta información es posible crear reportes escritos de diferentes diseños, en lo que se pueden hacer sumatorias por categorías de puntos investigadas, se pueden dar resultados en el orden de los puntos de investigación, se pueden hacer listados por los puntos que logran la mayor calificación o que obtuvieron las menores calificaciones. Toda esta información sirve como suministro para el desarrollo de equipos de trabajos, desarrollo de carreras, planeación de estrategias, cambio organizacional, además es una herramienta importante para identificar a los altos potenciales del personal, completar sus programas de entrenamiento y manejar el análisis de sus necesidades. (GRÁFICO No. 4.9)

GRÁFICO No. 4.9 Proceso de evaluación 360°



Fuente: Martha Alles

Elaborado por: Altamirano / Bernal

d. La gestión de talento humano con la evaluación 360°

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

e. Herramientas de Evaluación

A continuación se presenta una herramienta informática de fácil manejo que permitirá realizar las evaluaciones del desempeño enfocado en las competencias técnicas del personal de la Aviación del Ejército, para obtener mejores resultados en el área de aviación.

Según (Chiavenato, 2007, pág. 244), “La evaluación del desempeño, es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona”.

Con la evaluación del desempeño vamos a tener claro qué es lo que se va a conseguir y cómo se lo va hacer, es decir se dará a conocer al técnico de aviación cómo se ha desempeñado, sus aciertos, sus errores, para que pueda mejorar en lo que se necesite y se le informará en qué puntos se basará la evaluación, que básicamente estará sustentada por evidencia que el evaluado presente para respaldar su calificación.

Gracias a la evaluación se determinarán las necesidades de capacitación, retroalimentación al personal, etc. Así como también se proyectará ascensos de niveles de pericia, consideraciones para cursos en el país o en el exterior, etc.

Para llevar a cabo la evaluación del desempeño por competencias se explicará al personal técnico perteneciente a la Aviación del Ejército en qué consiste el proceso y el porqué del mismo. Se identificarán cuáles son los aspectos importantes a evaluar.

El modelo de gestión básicamente se lo enfocó a la evaluación del desempeño, en el cual el evaluador realiza su calificación a su subordinado procedimiento de fácil manejo y con preguntas claras que midan los comportamientos que se están buscando.

La evaluación será realizada al personal de voluntarios técnicos pertenecientes a la Aviación del Ejército se la realizará dos veces al año y será con el método de 360°, ya que ésta técnica permite que no sólo el jefe inmediato evalúe, sino también colaboradores, equipo de trabajo, etc.

La información será analizada, registrada y servirá de un referente para poder calificar su desempeño semestral en la evaluación militar que se realiza anualmente. En cuanto al procedimiento, los oficiales que cumplen la función de jefes de mantenimiento y cumplen el rol de evaluadores se reúnen para recopilar la información de cada evaluado, se discute la evaluación de un técnico a la vez, procurando llegar siempre a una puntuación por consenso, luego se decide sobre los puntos fuertes y limitaciones de cada uno. A continuación, se toman notas sobre cada uno de los evaluados para el informe final. Con una apropiada herramienta informática se podrá guardar, mantener y tener acceso a la información obtenida después de las evaluaciones del desempeño.

El software se encuentra compuesto por las siguientes partes que se detallan a continuación. La primera parte se encuentra conformada por dos botones el primero “CALIFICACION DE COMPETENCIAS” que ingresa a un menú de opciones para cargar la base de datos del listado del personal a ser evaluado y una serie preguntas que califica competencias, más adelante se detallara cada ventana desplegada. (GRÁFICO No. 4.10)

GRÁFICO No. 4.10 Evaluación del Desempeño



Elaborado por: Altamirano / Bernal

Dentro de las fichas de los técnicos se deberá contar con información detallada de datos personales, tales como: (GRÁFICO No. 4.11)

- Cédula de identidad.
- Apellidos y nombres completos.

- Fecha de nacimiento.
- Lugar de nacimiento.
- Nacionalidad.
- Sexo.
- etc.

GRÁFICO No. 4.11 Datos personales

DATOS PERSONALES	ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	COMPETENCIAS I	COMPETENCIAS II	COMPETENCIAS III	COMPETENCIAS IV
 AVIACIÓN DEL EJÉRCITO DATOS PERSONALES 					
<i>Cédula de Identidad</i>	<i>Apellidos Completos</i>	<i>Nombres Completos</i>			
1719862078	CRISANTO ESPINOZA	HÉCTOR GEOVANNI			
<i>Fecha de Nacimiento</i>	<i>Lugar de Nacimiento</i>	<i>Nacionalidad</i>			
4 DE MARZO DE 1981	QUITO	ECUATORIANA			
<i>Sexo</i>	<i>Estado Civil</i>				
Masculino	Casado				
<i>Dirección / Calle</i>	<i>Ciudad</i>	<i>Provincia</i>			
18 DE MAYO N 478	SANGOLQUI	Pichincha			
<i>Teléfono 1</i>	<i>Teléfono 2</i>	<i>Celular</i>			
2345187	0999875423				
					

Elaborado por: Altamirano / Bernal

Como segundo formato de información técnica- militar se debe disponer de los siguientes datos:

- **Estudios:** Nivel de estudios que tiene y ha culminado.
- **Idiomas:** lenguas extranjeras que ha cursado.

- **Formación adicional:** es esencial conocer los cursos realizados que está la presente fecha tiene y que los ha cursado en los diferentes institutos de formación militar, considerando que esta información es valiosa y por lo tanto debe ser confirmada.

Experiencia: Enfocada al tiempo de experiencia, especialidad y nivel de pericia actual. (GRÁFICO No. 4.12)

GRÁFICO No. 4.12 Estudios y experiencia

DATOS PERSONALES	ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	COMPETENCIAS I	COMPETENCIAS II	COMPETENCIAS III	COMPETENCIAS IV
 AVIACIÓN DEL EJÉRCITO ESTUDIOS Y EXPERIENCIA 					
FORMACIÓN REGULAR					
Nivel de Estudios		Especialidad		Institución	
Bachiller		Técnico		CENTRAL TÉCNICO	
Año Graduación					
2001					
IDIOMAS					
Idioma		Nivel		Institución	
Inglés		Básico		ESPE	
Francés		Básico		ALIANZA FRANCESA	
FORMACIÓN ADICIONAL					
Cursos				Nivel	
Básico Militar (ESFORSFT)				Aprobado	
Curso de Equipos (Helicópteros)				Aprobado	
Técnico de Motores en la ETAE				Cursando	
EXPERIENCIA					
Tiempo Experiencia		Especialidad		Pericia	
2 años		Motores		Nivel 1 de Pericia	

Elaborado por: Altamirano / Bernal

A continuación y como parte más importante se describe las competencias que básicamente se las ha dividido en:

- **Competencias funcionales:** Capacidad que tiene el evaluado para desempeñar de forma exitosa los procesos y tareas del puesto.

- De acuerdo a su nivel de pericia maneja efectivamente las técnicas y prácticas de las tareas principales de su puesto.
- Manipula con eficacia y eficiencia los equipos, sistemas asignados dentro de su trabajo.
- Domina las actividades concernientes a su área de mantenimiento cumpliendo las normas establecidas.
- Logra excelentes resultados en su taller cuando se le asigna una tarea o reto. (GRÁFICO No. 4.13)

GRÁFICO No. 4.13 Competencias I – II

DATOS PERSONALES	ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	COMPETENCIAS I	COMPETENCIAS II	COMPETENCIAS III	COMPETENCIAS IV
AVIACIÓN DEL EJÉRCITO COMPETENCIAS					
FUNCIONAL					
<i>De acuerdo a su nivel de pericia maneja efectivamente las técnicas y prácticas de las tareas principales de su puesto.</i>			Muy Bueno		
<i>Manipula con eficacia y eficiencia los equipos, sistemas asignados dentro de su trabajo.</i>			Muy Bueno		
<i>Domina las actividades concernientes a su área de mantenimiento cumpliendo las normas establecidas.</i>			Bueno		
<i>Logra excelentes resultados en su taller cuando se le asigna una tarea o reto.</i>			Muy Bueno		
ORGANIZACIONAL					
<i>Su mantenimiento y servicio aplica al cumplimiento de la misión de su grupo aéreo.</i>			Muy Bueno		
<i>Demuestra interés por capacitarse y por mejorar a su reparto.</i>			Bueno		
<i>Trabaja usted y tiene cultura de trabajo en equipo aportando a favor de los otros talleres</i>			Muy Bueno		
<i>Coordina efectivamente un grupo de trabajo generando aportes para la organización.</i>			Muy Bueno		
<i>Pide sugerencias y retroalimentación a sus colaboradores</i>			Bueno		

Elaborado por: Altamirano / Bernal

- Competencia Organizacional: Conducta o comportamiento que tiene el evaluado orientado hacia el logro de metas y objetivos de la organización.

Las competencias que se ha validado para su evaluación son:

- Cliente interno.
 - ✓ Su mantenimiento y servicio aplica al cumplimiento de la misión de su grupo aéreo.
 - ✓ Demuestra interés por capacitarse y por mejorar a su reparto.
- Trabajo en equipo.
 - ✓ Trabaja usted y tiene cultura de trabajo en equipo aportando a favor de los otros talleres.
 - ✓ Coordina efectivamente un grupo de trabajo generando aportes para la organización.
- Comunicación.
 - ✓ Pide sugerencias y retroalimentación a sus colaboradores
 - ✓ Redacta la orden de pedido en forma técnica en función de los parámetros internacionales de solicitud de repuestos.
- Compromiso.
 - ✓ Demuestra compromiso con las metas de su taller y de su área de trabajo, enfatiza lo positivo de su organización.
- Organización y planificación de trabajo
 - ✓ Organiza su trabajo, materiales y equipos necesarios adecuadamente para manejar su tiempo y establecer prioridades en el trabajo asignado a su persona.
- Solución de problemas.

- ✓ Busca soluciones a los problemas encontrados en base a los procedimientos técnicos contenidos en los manuales de operaciones relacionadas a su área de trabajo.
 - Mejoramiento de procesos.
 - ✓ Aporta a la institución identificando procedimientos que nos permitan mejorar las actividades para el cumplimiento de las tareas asignadas en función de su experiencia.
 - Orientación a resultados.
 - ✓ Se fija metas personales y calcula cuanto esfuerzo tiene que hacer para lograr su propio objetivo.
 - Manejo de conflictos.
 - ✓ Adapta su trabajo a requerimientos institucionales bajo presión cumpliendo los requerimientos de su sección.
 - Desarrollo profesional.
 - ✓ Aprovecha los cursos entregados por la institución que le permitan incrementar su capacitación en función de los requerimientos de su sección.
 - ✓ En conjunto con su equipo de trabajo crea las metas y estrategias para alcanzar los objetivos propuestos.
- (GRÁFICO No. 4.14).

GRÁFICO No. 4.14 Competencias II

DATOS PERSONALES ESTUDIOS Y EXPERIENCIA COMPETENCIAS I COMPETENCIAS II COMPETENCIAS III COMPETENCIAS IV	
 AVIACIÓN DEL EJÉRCITO COMPETENCIAS	
ORGANIZACIONAL	
<i>Redacta la orden de pedido en forma técnica en función de los parámetros internacionales de solicitud de repuestos.</i>	Muy Bueno
<i>Demuestra compromiso con las metas de su taller y de su área de trabajo, enfatiza lo positivo de su organización.</i>	Muy Bueno
<i>Organiza su trabajo, materiales y equipos necesarios adecuadamente para manejar su tiempo y establecer prioridades en el trabajo asignado a su persona</i>	Bueno
<i>Busca soluciones a los problemas encontrados en base a los procedimientos técnicos contenidos en los manuales de operaciones relacionadas a su área de trabajo.</i>	Necesidad de Mejora Ur
<i>Aporta a la institución identificando procedimientos que nos permitan mejorar las actividades para el cumplimiento de las tareas asignadas en función de su experiencia.</i>	Muy Bueno
<i>Se fija metas personales y calcula cuanto esfuerzo tiene que hacer para lograr su propio objetivo.</i>	Muy Bueno
<i>Adapta su trabajo a requerimientos institucionales bajo presión cumpliendo los requerimientos de su sección.</i>	Muy Bueno
<i>Aprovecha los cursos entregados por la institución que le permitan incrementar su capacitación en función de los requerimientos de su sección.</i>	Muy Bueno
<i>En conjunto con su equipo de trabajo crea las metas y estrategias para alcanzar los objetivos propuestos</i>	Bueno

Elaborado por: Altamirano / Bernal

- Seguridad en el área de trabajo: Responsabilidad que tiene el evaluado de cumplir con las políticas y procedimientos de salud y seguridad ocupacional y la custodia de equipos asignados a sus funciones.
 - ✓ Practica el mantenimiento de acuerdo a normas estipuladas y custodia del equipo/herramientas asignado a sus funciones.
 - ✓ Cumple con procedimientos de seguridad ocupacional aéreo-terrestre aplicable a su taller.
 - ✓ Conoce y pone en práctica las medidas de seguridad establecidas por la sección señales de seguridad.
 - ✓ Tiene una cultura de seguridad para con todo el personal que trabaja en su sección.
 - ✓ Analiza y minimiza posibles riesgos y amenazas en su trabajo.

- ✓ Documenta a través de informes de situación de peligro (ISP) de novedades suscitadas. (GRÁFICO No. 4.15)

GRÁFICO No. 15 Evaluación del Desempeño

DATOS PERSONALES	ESTUDIOS Y EXPERIENCIA	COMPETENCIAS I	COMPETENCIAS II	COMPETENCIAS III	COMPETENCIAS IV
 AVIACIÓN DEL EJÉRCITO COMPETENCIAS					
SEGURIDAD AREA TRABAJO					
<i>Practica el mantenimiento de acuerdo a normas estipuladas y custodia del equipo/herramientas asignado a sus funciones.</i>					Muy Bueno
<i>Cumple con procedimientos de seguridad ocupacional aéreo-terrestre aplicable a su taller.</i>					Muy Bueno
<i>Conoce y pone en práctica las medidas de seguridad establecidas por la sección señales de seguridad.</i>					Muy Bueno
<i>Tiene una cultura de seguridad para con todo el personal que trabaja en su sección.</i>					Muy Bueno
<i>Analiza y minimiza posibles riesgos y amenazas en su trabajo.</i>					Bueno
<i>Documenta a través de informes de situación de peligro (ISP) de novedades suscitadas.</i>					Necesidad de Mejora Ur
<i>Organiza el mantenimiento y coordina círculos de seguridad a fin de facilitar el trabajo del grupo</i>					Muy Bueno
<i>Conoce del manejo de productos peligrosos</i>					Excelente
					

Elaborado por: Altamirano / Bernal

- Evaluación de la capacitación recibida: Aprovechamiento de la capacitación recibida y mejora del desempeño en la organización como producto de ella.
 - ✓ Cumple las funciones de trabajo de acuerdo a su perfil y competencias.
 - ✓ Aplica los conocimientos en función de sus competencias.

- ✓ Evalúa a sus compañeros en función de resultados.
(GRÁFICO No. 4.16).

GRÁFICO No. 4.16 Competencias IV

DATOS PERSONALES | ESTUDIOS Y EXPERIENCIA | COMPETENCIAS I | COMPETENCIAS II | COMPETENCIAS III | COMPETENCIAS IV

AVIACIÓN DEL EJÉRCITO
COMPETENCIAS

EVALUACION CAPACITACION RECIBIDA

Cumple las funciones de trabajo de acuerdo a su perfil y competencias-

Aplica los conocimientos en función de sus competencias.

Evalúa a sus compañeros en función de resultados.

Tranfiere conocimientos a sus colaboradores en base a la capacitación recibida.

LIMPIAR **GRABAR**

Elaborado por: Altamirano / Bernal.

A continuación se debe grabar los datos ingresados y sale en pantalla “**datos almacenados satisfactoriamente**”, y finalmente se dispone de un cuadro que le permita acceder a consultar la calificación que ha obtenido en su evaluación por competencias, y un color que determina su margen alcanzado acuerdo a lo siguiente:

COLOR VERDE:	16 a 20
COLOR AMARILLO:	14 a 15,99
COLOR ROJO:	10 a 13,99

Y finalmente se tendrá una información de los institutos educativos que le ofrecen cursos, seminarios, talleres a fin de mejorar su desempeño esta

actividad. (GRÁFICO No. 4.17).

GRÁFICO No. 4.17 Consulta de calificación de competencias

AVIACION DEL EJERCITO
CONSULTA COMPETENCIAS

Cédula de Identidad: 1719862078

BUSCAR

LIMPIAR

RESULTADO

Apellidos Completos	Nombres Completos
HÉCTOR GEOVANNI	CRISANTO ESPINOZA
Calificación Competencias: 13,321428	ROJO
Puesto Actual: Motores Nivel 1 de Pericia	

ENTIDADES DE CAPACITACIÓN

Escuela Politécnica Nacional EPN: www.epn.edu.ec
 Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional SECAP: www.secap.gob.ec
 Escuela Politécnica del Ejército ESPE: www.espe.edu.ec
 Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico ITSA: www.itsafae.edu.ec

Elaborado por: Altamirano / Bernal

4.13.4.2.2 Plan de Capacitación

Se aplicará el vigente por el Departamento de Operaciones y por el Departamento de talento Humano de la Aviación del Ejército en sus capacitaciones en el país y en el exterior como son cursos de mecánicos, tecnologías, maestrías, etc.

4.13.4.2.3 Mantenimiento y monitoreo de las personas

a. Relaciones con los subordinados.

Los Oficiales , supervisores e inspectores de mantenimiento son los encargados de supervisar a los subordinados en sus tareas técnicas como parte de su trabajo constituyéndose en sus

soportes y guías a fin de solventar problemas que disminuyan su desempeño ayudándolos a superar todas estas debilidades y con esto potenciar el talento humano de estos.

b. Diseño de un programa de relaciones con los subordinados.

Básicamente el programa deberá facilitar la comunicación, la cooperación, la protección, la asistencia, la disciplina que diariamente se la aplica en la institución.

c. Monitoreo de personas.

Este sistema que actualmente lo maneja la sección de adiestramiento en el trabajo del Departamento de operaciones de la Aviación del Ejército, realiza el almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información, los datos sirven para tomar decisiones en la selección de cursos y adoptar posibles cursos de acción de acuerdo a la necesidad institucional, este monitoreo al aplicar el modelo de gestión permitirá detectar cuáles son los técnicos que requieren mejorar su desempeño en diferentes campos de aviación para inmediatamente dar soluciones.

4.13.5 ETAPA V: CONTROL Y SEGUIMIENTO.

a. Control y seguimiento del modelo.

Esta etapa consiste en determinar las medidas de control del modelo y conocer si el modelo está dando los resultados propuestos y además determinar cualquier deficiencia y tomar las medidas correctivas.

El control y seguimiento del modelo de gestión de talento humano se puede realizar mediante las preguntas:

¿Se lograron los objetivos que se buscaban con la implementación del modelo, se cumplieron los objetivos y metas?

Dando respuesta a estas interrogantes se podrá evaluar los resultados y encontraremos las siguientes preguntas en el proceso de evaluación.

1) Evaluación a nivel directivo.

A nivel directivo se pretende lograr y obtener como resultado lo siguiente:

- a) Aumento de la productividad.
- b) Mejora de la imagen de la institución.
- c) Aumento de la eficacia organizacional.
- d) Mejor clima organizacional.
- e) Aumento de la eficiencia.

2) Evaluación a nivel de los recursos humanos.

A través de la implementación efectiva del modelo se obtendrá como resultado:

- a) Aumento de la motivación del personal.

- b) Personal mejor capacitado y de mayor calidad.
- c) Aumento de la productividad.
- d) Mejoras en las habilidades de los técnicos.
- e) Aumento de la eficiencia individual del técnico.
- f) Cambio de actitudes y comportamiento del talento humano.

3) Evaluación a nivel de las tareas y operaciones.

- a) Aumento de la productividad.
- b) Mejora en la eficiencia
- c) Mejora en el mantenimiento

b. Tabla de herramientas y control de las etapas.

Etapas	Herramientas	Solución
Etapa I	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de diagnóstico causa y efecto para comparación. • Elaboración análisis FODA para comparar. 	Si se cumplen los objetivos del análisis para detectar las principales problemáticas.
Etapa II	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de control de actividades. • Comprobar la implementación de las políticas y estrategias a través de informes. 	Se cumplen los objetivos previstos en el desarrollo de actividades y por presentar las políticas y estrategias del caso.
Etapa III	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del 	Se cumple el

	<p>comité a través de las herramientas de evaluación del desempeño propuestas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de los objetivos y resultados a través de informes. 	<p>objetivo, por ser el comité el responsable de aplicar todo lo propuesto en el modelo.</p>
Etapa IV	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha de control de actividades. • Ficha de evaluación de resultados. • Informe de resultados obtenidos por la implementación. 	<p>Da cumplimiento por el desarrollo del modelo propuesto, por dar solución a los principales problemas detectados.</p>
Etapa V	<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación de resultados a través de la comparación de informes. 	<p>Se puede comparar la retroalimentación que desarrollan las diferentes etapas propuestas.</p>

Elaborado por: Altamirano / Bernal

c. Herramientas propuestas para el control.

1) Ficha de control de actividades

Sección a la que pertenece _____ período:

desde _____ hasta _____

Objetivo de la actividad o descripción analítica:				
Actividades	Frecuencia			
	Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual
1				
2				
3				
4				
5				

Elaborado por: Altamirano / Bernal

2) Ficha de evaluación de resultados de los involucrados

Sección a la que pertenece _____ período: desde _____ hasta _____

		(seleccione la opción)				
		INSATISFACTORIO			SATISFACTORIO	
		1	2	3	4	5
1	La misión y objetivos están por escritos y son, claros, razonables y motivantes.					
2	Los miembros involucrados apuntan hacia el cumplimiento de las metas y están comprometidos con la misión.					
3	El trabajo a realizar se planea se organiza y se lleva a la práctica de manera eficaz.					
4	Los comités de trabajo son oportunos, participativos y productivos.					
5	Se mantiene bien informado al personal acerca de eventos, datos o cambios que lo afecten.					
6	Existe liderazgo claro, eficaz que ayuda y proporciona apoyo para el cumplimiento de los objetivos.					
7	La comunicación entre los individuos es clara, abierta y sin barrera.					
8	Existe una política de puertas abiertas entre el Cmte y los subordinados.					
9	Se evalúa y revisa frecuentemente y de manera periódica el avance hacia los objetivos.					
10	Existe un ambiente organizacional agradable y de confianza que ayuda a la consecución de los objetivos.					

Elaborado por: Altamirano / Bernal

CONCLUSIONES

- La investigación realizada para el diseño del modelo de gestión de talento humano por competencias, fue acertada.
- De la investigación se determinó que gran porcentaje del personal desconoce de los subprocesos del talento humano y su forma de ejecución.
- El proceso de reclutamiento y selección es responsabilidad del Ejército.
- En la Aviación del Ejército, al disponer de un sistema de evaluación de desempeño militar general regentado por el Comando del Ejército, no se evalúa a los técnicos de la aviación sobre la base de sus competencias específicas.
- El modelo de competencias desarrollado en este trabajo, se acopla a los direccionamientos estratégicos que toma la institución para la consecución de sus objetivos en el talento humano técnico.
- La ejecución de este modelo permite potenciar competencias en los técnicos, motivando su superación y facilitando el cumplimiento de las diferentes actividades establecidas.
- Se ha demostrado que el modelo de competencias en la Aviación del Ejército es susceptible a ser aplicado en los subprocesos de la institución como son capacitación y evaluación formándose una cadena de beneficios entre ellos, lo cual genera mejoras.

RECOMENDACIONES

- Hacer conocer al personal directivo del personal del Ejército de las ventajas de este modelo de gestión del talento humano.
- Difundir al personal de técnicos de la aviación del Ejército sobre las ventajas que ofrece el modelo de gestión de talento humano para la superación personal.
- Que este trabajo realizado para la aviación del Ejército se ha tomado para que se aplique el modelo como un aporte al mejoramiento del talento humano de la aviación del Ejército.
- Finalmente solicitar se vea la factibilidad de una vez difundido y conocido se aplique este modelo por parte de las autoridades de la Aviación del Ejército.

BIBLIOGRAFÍA

- Adams, K. (2002). *Análisis conductista como base de la competencia laboral*. Recuperado el 13 de 11 de 2012, de <http://www.diba.es/fl/pf-ind.asp>
- Agustin, D. P. (2001). *Empleabilidad y Competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- ALLES, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano*. Buenos Aires: Ediciones Granica SA.
- Alles, M. (2011). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2011). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias*. Buenos Aires : Granica.
- BAE, M. d. (2005). *Manual de empleo 15 BAE*. Quito: CC.FF.AA.
- Bohlander, G. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- CHIAVENATO, I. (2002). *Gestión de Talento Humano*. Santiago: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Santiago: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Santiago: Mc Graw Hill.
- Chile, F. (2004). *Programa competencias laborales*. Recuperado el 14 de 11 de 2012, de http://www.competencialaboral.cl/website.asp?id_domain=1055838&page=1065266
- Daziel, D. C. (1996). *Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Delgado, D. (2002). *Modelos de Gestión por competencias*. Recuperado el 15 de 11 de 2012, de <http://www.gestiondelconocimiento.com/articulos.php>
- Ernst, Y. C. (1998). *Gestión por competencias*. Recuperado el 14 de 11 de 2012, de <http://www.fsai.es/>
- Gramigna, M. (2002). *Gestión por competencias*. Recuperado el 15 de 11 de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>
- Jaime, M. V. (2001). *Selección de personal: Enfoque clásico y de competencias*. Quito.
- Jerico, P. (2001). *Gestión del Talento. Del profesional con talento organizativo*. Recuperado el 12 de 11 de 2012, de http://www.evaluarh.com/articulos_evaluarh.htm
- Lawshe, C. B. (1999). *Principios of personnel testing*. Recuperado el 12 de 11 de 2012, de <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/index.htm>
- Le Boterf, G. (2002). *El Modelo de Competencias*. Recuperado el 12 de 11 de 2012
- Leboyer, L., & Claude. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión.

- Lefcovich, M. (02 de Junio de 2005). *Recursos Humanos y Organización*.
Obtenido de
http://www.degerencia.com/articulo/el_cambio_de_paradigmas_en_la_gestion_de_los_recursos_humanos
- Leonard, M. (2005). *Un modelo general por competencias*. Santiago: RIL editores.
- Mantilla. (23 de julio de 2012). *unmsm.edu.pe*. Obtenido de
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol8_n2/a06.pdf
- Moreno. (2001). *Enfoque clásico y de competencias*. Quito: En prensa.
- Spencer, L. M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Spencer, S. &. (2003). *Competencias en el trabajo*. Recuperado el 14 de 11 de 2012, de <http://diba.es/fl/pf-ind.asp>
- Vargas, F. (2004). *40 preguntas sobre competencia laboral*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2012, de
<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/index.htm>