

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

Edison Altamirano Arguero¹, Oswaldo Bernal Díaz², Rene Vásquez Briones³, Juana Martínez Cañizares⁴, Galo Ramiro Acosta⁵

¹*Maestrante del Departamento de Postgrado; Escuela Politécnica del Ejército, Sangolquí, Ecuador*

²*Maestrante del Departamento de Postgrado; Escuela Politécnica del Ejército, Sangolquí, Ecuador*

³*Departamento de Seguridad y Defensa; Escuela Politécnica del Ejército, Sangolquí, Ecuador*

⁴*Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio; Escuela Politécnica del Ejército, Sangolquí, Ecuador*

⁵*Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio; Escuela Politécnica del Ejército, Sangolquí, Ecuador*

edison_al@hotmail.com; heoswald@yahoo.es; rvasquez@espe.edu.ec; jmartinez@espe.edu.ec; gracosta@espe.edu.ec

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”. La problemática se centró en esta institución militar que al contar con personal técnico de diferentes niveles de educación, conducta o comportamiento se dificultó su manejo. “Se define al término competencias como una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una fuente superior en un trabajo o situación” (Spencer, 1993, pág. 15). El problema se presentó en la administración del personal, ya que al no ser ubicados de acuerdo al perfil de competencias, la evaluación de desempeño no se realizó de acuerdo con sus capacidades y conocimientos previos por lo que las mismas no pueden ser potenciadas. Los objetivos 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, que desarrolle el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación y el desarrollo de las capacidades institucionales. “Vivimos en una época en la cual el cambio de paradigmas resulta fundamental en todos los órdenes, siendo necesario poner un muy especial énfasis en los cambios de mentalidad concernientes a la gestión del personal” (Lefcovich, 2005, pág. 20). El estudio se enmarcó en un paradigma positivista, adaptable a las nuevas exigencias individuales y sociales requeridas. El trabajo de campo contempló la investigación descriptiva con un enfoque metodológico cuantitativo y un análisis univariado y bivariado, tratando de responder al problema establecido y obteniendo los datos sobre la hipótesis con el fin de probarla y analizar los resultados, los que derivaron en las conclusiones y recomendaciones necesarias para el diseño de un modelo de gestión del talento humano basado en competencias. Como deducciones más importantes se señala, que existe un gran porcentaje del personal de técnicos de aviación que desconoce sobre la gestión y funciones del talento humano, un número significativo afirma que no existió un adecuado proceso de selección del personal, que la frecuencia de capacitación es baja y no se llevan a cabo procesos de evaluación en las áreas técnicas. Desde el punto de

vista del desarrollo individual, la evaluación proporciona la retroalimentación primordial para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño (Bohlander, 2008, pág. 35). Enmarcados en estos fundamentos podemos afirmar que el modelo de gestión del talento humano basado en competencias propuesto, permite evaluar competencias objetivamente, con evidencias que justifican el apropiado desempeño, 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 issue focused on this military institution that having technical staff of different levels of education, conduct or behavior difficulty handling. "It defines the term competency as an underlying characteristic in the individual that is causally related to a standard of effectiveness and / or a higher source in a job or situation" (Spencer, 1993, p. 15). The problem arose in personnel administration as not being located according to the profile of competencies, performance evaluation was not performed in accordance with their abilities and prior knowledge so that they can not be enhanced. The objectives were aimed at diagnosing procedures, operator of the department of human talent, proposing as an alternative way to achieve a better level of performance based on skills, develop leadership, teamwork, communication and development institutional capacities. "We live in an era in which the paradigm shift is essential at all levels, making it necessary to put a special emphasis on the changes in mentality concerning personnel management" (Lefcovich, 2005, p. 20). The study was part of a positivist paradigm, adaptable to new individual and social demands required. Fieldwork contemplated descriptive research with quantitative methodological approach and univariate and bivariate analysis, trying to respond to the problem set and obtaining data on the hypothesis to test and analyze the results, which led to the conclusions and recommendations for the design of a model-based talent management competency. As important deductions noted that a large percentage of aviation technical personnel that know about the management and functions of human talent, a significant number said that there was no proper staff selection process, the training is often low and not carried out evaluation processes in technical areas. From the point of view of individual development, evaluation provides essential feedback to analyze strengths and weaknesses and to improve performance (Bohlander, 2008, p. 35). Framed in these fundamentals we can say that the model of talent management competence based proposed to evaluate objectively skills with appropriate evidence to justify the performance by improving operational and technical processes in Army Aviation, to correctly locate staff regardless This military grade.

Keywords: skills, human talent management processes.

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día conocemos que la 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 evolucionado y adquirido sus propias características.

El pensamiento administrativo nace con el hombre mismo. En él 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.

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

“La principal aportación del talento individual es ser materia prima del talento organizativo; aquel que reside en los grupos de trabajo y en las organizaciones” (Jerico, 2001, pág. 32).

La investigación señalada se sustenta además de las conceptualizaciones básicas de la problemática, en la experiencia de veinte años de trabajo como miembro de la Aviación del Ejército ecuatoriano.

Considerando que la dinámica del desarrollo organizacional y el avance de la ciencia y la tecnología demandan una actualización del procedimiento de evaluación del desempeño, se crea este modelo de gestión del talento humano centrado en competencias para el personal técnico de la Aviación del Ejército a fin de mejorar el rendimiento de sus hombres. El propósito de la investigación fue crear un modelo de gestión del talento humano por competencias que sirva como una herramienta que ayude a mejorar su desempeño.

La capacitación que recibe el personal, tanto en el país como en el exterior, hace necesario que los conocimientos, habilidades y destrezas requieran ser evaluados en determinado tiempo de una forma objetiva, basado en evidencias que permitan mejorar su desempeño y capacidades para garantizar su trabajo, influyendo directamente en el mantenimiento de aeronaves y detectar falencias y errores en la administración del talento humano como elemento primordial de la organización.

La hipótesis general comprobada fue: ¿Es posible realizar la aplicación de un Modelo de Gestión del Talento Humano, centrado en competencias al personal técnico de la Aviación del Ejército, a fin de incrementar el desempeño e idoneidad para realizar determinada función, actividad o tarea en la Institución militar?

Se puede afirmar que un alto número del personal técnico, no conoce la gestión del talento humano por competencias y no se realizan evaluaciones técnicas de forma sistemática. La recomendación más importante fue la propuesta de implementación de un modelo de gestión que genere políticas, normas, procedimientos y técnicas estratégicas de administración del talento humano.

Este artículo consta de tres aspectos, los cuales fueron estructurados a partir de la metodología utilizada en la investigación, el análisis de la información, datos estadísticos y el propio diseño del modelo de gestión del Talento Humano por competencias como herramienta aplicable al personal de técnicos de la Aviación del Ejército.

II. METODOLOGÍA

La investigación se enmarcó en el paradigma positivista con un análisis descriptivo, aplicando el método hipotético-deductivo, planteando una hipótesis analizada y comprobada experimentalmente. Este método permitió analizar la información secundaria de hechos y observaciones los que determinaron el comportamiento del

grado de satisfacción del personal de la Aviación del Ejército con respecto a su ubicación técnica por competencias.

La técnica de investigación utilizada fue la aplicación de una encuesta, que incluyó una prueba piloto garantizando la confiabilidad de los datos obtenidos. Dicha encuesta se diseñó a través de un cuestionario, con preguntas claras y concisas que respondieran al problema planteado.

Durante los meses de agosto y septiembre del año 2012 se trabajó con el 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 “Capitán Fernando Vásquez” en Guayaquil y la Brigada de Aviación No. 15 “Paquisha” de la Balbina-Amaguaña en temas concernientes a gestión del Talento Humano, manual de clasificación de tareas por especialidades técnicas, funciones que cumple la gestión de Talento Humano, inducción general del puesto a ocupar, capacitación y evaluación en las áreas técnicas. También se realizó la encuesta final a 442 técnicos que representan el 80,5% del orgánico vigente.

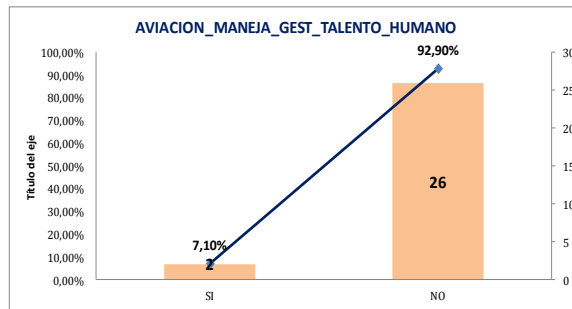
Se siguió el camino deductivo basado en la formulación de una hipótesis. Posterior a la elaboración del plan, se determinó las variables y su operacionalización para poder estructurar el cuestionario aplicado. Para organizar el estado del arte se efectuó una búsqueda bibliográfica tanto digital como escrita y se resumió sobre los hechos históricos relativos a la forma en que ha evolucionado la administración del talento humano por competencias, su importancia, el aporte dado a las organizaciones y empresas, la forma en que éstas han logrado grandes avances que les ha llevado a su consolidación y alcanzar la maximización de la eficacia y productividad, el aporte filosófico de algunos autores, la realización de un diagnóstico de la situación actual al departamento de Talento Humano de la Aviación del Ejército para finalmente crear el modelo de gestión. Los datos utilizados para la investigación descriptiva del trabajo fueron cuantitativos, considerando las diferentes variables del modelo de gestión antes descrito. Los métodos más importantes utilizados fueron el deductivo con la aplicación, la comprobación, y la demostración; el analítico para la división y clasificación de los datos y el sintético, para la recapitulación, los diagramas, definición, conclusiones, resumen, sinopsis, y esquema elaborados.

III. EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y VALIDACIÓN

La evaluación de resultados fue realizada mediante la técnica Assement elaborándose un cuestionario llenado por el ocupante del puesto, en donde se revisó las diferentes competencias y la calificación que debían tener. Para la validación de resultados se realizó un análisis estadístico univariado y bivariado de correlación.

A) 1er MOMENTO ANÁLISIS UNIVARIADO E INTERPRETACIÓN DESCRIPTIVA.

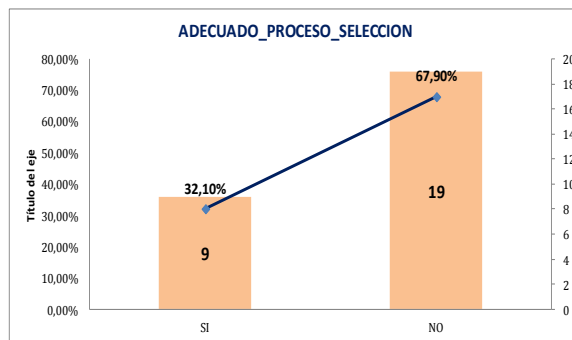
GRÁFICO No. 1: Manejo de gestión del talento humano.



Al analizar el Gráfico No. 1, se determinó que solo el 7,10% de los encuestados manejan o entienden la gestión de talento humano y el 92,90% no lo maneja, por lo que existió la necesidad de actualizar el modelo de gestión de talento humano.

B) 2DO MOMENTO. ANÁLISIS UNIVARIADO E INTERPRETACIÓN DESCRIPTIVA.

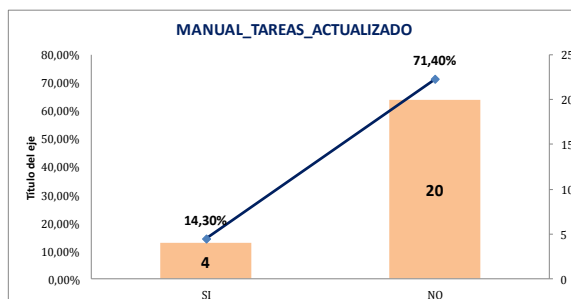
GRÁFICO No. 2: Existencia de un adecuado proceso de selección.



El Gráfico No. 2 determinó que el 32,10% del personal 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 se presenta un correcto proceso de selección por competencias, no se tendrá una adecuada ubicación del personal.

C) 3ER MOMENTO. ANÁLISIS UNIVARIADO E INTERPRETACIÓN DESCRIPTIVA.

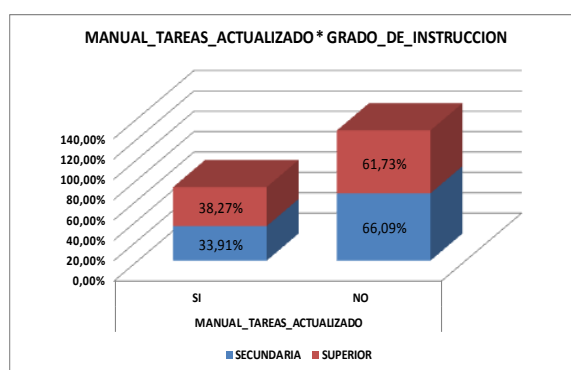
Gráfico No. 3: Sobre un manual de tareas actualizado.



Con el Gráfico No. 3 se determinó que el 14,30% de los entrevistados, afirma que el manual de tareas se encuentra actualizado mientras que el 71,40%, que no se encuentra actualizado, existiendo la necesidad de actualizar el manual de tareas en base a competencias.

D) 4TO MOMENTO. ANÁLISIS BIVARIADO E INTERPRETACIÓN DESCRIPTIVA

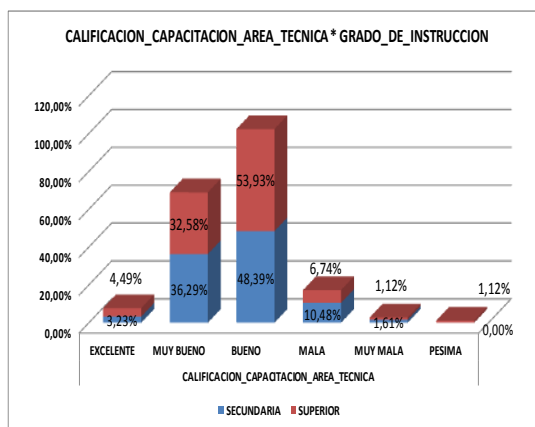
Gráfico No. 4. Correlación Manual de tareas actualizado VS. Grado de instrucción.



El Gráfico No. 4 determinó que de la fuerza laboral de la Aviación del Ejército con instrucción secundaria, para el 66,09% no existe un manual de tareas actualizado, mientras que el 33,91% tiene una percepción contraria. Así mismo, de la fuerza laboral de la Aviación del Ejército con instrucción Superior, el 61,73% no posee un manual de tareas actualizado, mientras que el 38,27% tiene una percepción contraria.

E) 5TO MOMENTO. ANÁLISIS BIVARIADO E INTERPRETACIÓN DESCRIPTIVA

GRÁFICO No. 5. Correlación Calificación de la capacitación del área técnica VS. Grado de instrucción.



El Gráfico No. 5 determinó que de la fuerza laboral de la Aviación del Ejército con instrucción secundaria, el 36,29% considera que la capacitación del área técnica es muy buena y buena, el 48,39%. De la fuerza laboral con instrucción superior, el 32,58% considera que la capacitación del área técnica es muy buena y buena el 53,93%. Por lo que se requiere mejorar la calidad de la capacitación en el área técnica especialmente para aquellos cursos dirigidos al personal con instrucción secundaria quienes presentan una calificación mala en un 10,48%.

F) 6TO MOMENTO. DISEÑO DEL MODELO.

El modelo propuesto, pretende potenciar continuamente la capacidad intelectual y humana que poseen los técnicos de aviación, como estrategia esencial para obtener mejoras en el mantenimiento de aviación. La aplicación de este modelo impulsará el desarrollo personal y profesional de cada técnico en referencia a sus competencias y su éxito se podrá evidenciar en el mediano plazo.

Según la autora (Alles, 2011) la evaluación del desempeño se puede realizar para mejorar el desarrollo profesional del personal de determinada compañía u organización. La evaluación de desempeño se realiza también para establecer qué relación hay entre colaboradores y la empresa, si se satisfacen intereses mutuamente y de reflejar cuales son los objetivos y hasta donde se puede llegar con determinado personal. Los objetivos de la evaluación de desempeño van desde, tomar decisiones, hasta, algunas más frías como reestructuración de personal.

La evaluación de desempeño se realiza de acuerdo al perfil y lugar de trabajo de cada colaborador y en donde se verifican, actitudes, aptitudes, capacidades etc.

Se diseñó un modelo de evaluación de competencias que abarcan partes muy importantes del campo de aviación, en donde el evaluador realiza su calificación siendo 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.

Gráfico No. 6. Modelo de gestión del talento humano por competencias.



El programa se encuentra compuesto por las siguientes partes las mismas que se detallan a continuación:

1. Datos personales.
2. Estudios y experiencia.
3. Competencias I (funcionales).
4. Competencias II (Organizacionales).
5. Competencias III (Seguridad en el área de trabajo)
6. Competencias IV (Evaluación de la capacitación recibida).

Gráfico No. 7. 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							

Gráfico No. 8. Calificación competencias.

AVIACION DEL EJERCITO
COMPETENCIAS

FUNCIONAL

- 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.

ORGANIZACIONAL

- Su mantenimiento y servicio aplica al cumplimiento de la misión de su grupo aéreo.
- Demuestra interés por capacitarse y por mejorar a su reparto.
- 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.
- Pide sugerencias y retroalimentación a sus colaboradores

Finalmente se dispone de un cuadro que permite acceder a consultar la calificación que ha obtenido el técnico de aviación 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

Esta nota ofrece detectar el nivel de desempeño que está teniendo el técnico en su puesto y sus falencias, para planificar los correctivos pertinentes con el fin de incrementar un mejor desempeño y las competencias que estuvieron con bajos porcentajes.

Gráfico No. 9. Calificación consulta competencias.

AVIACION DEL EJERCITO
CONSULTA COMPETENCIAS

Cédula de Identidad:

RESULTADO

Apellidos Completos: Nombres Completos:

Calificación Competencias:

Puesto Actual:

ENTIDADES DE CAPACITACIÓN

Escuela Politécnica Nacional EPN: www.epn.edu.ec
Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional SECAP: www.secap.gob.ec

IV. TRABAJOS RELACIONADOS

Detalles importantes (experiencias, conceptualizaciones y resultados), que apoyaron la investigación referida se pudieron encontrar en publicaciones concernientes al modelo de gestión del talento humano centrado en competencias, los que ampliaron los criterios de cómo generar el nuevo modelo. Entre ellos se pueden citar a Olivares quien determina las competencias requeridas frente a las evaluadas; el modelo de (Alles, 2011), que ofrece un manual de competencias orientado a la Aviación del Ejército. Al realizar las comparaciones oportunas con dichos estudios, se determinó un gap a una brecha muy importante con la que se tiene que trabajar en función al perfeccionamiento de la capacitación y ubicación de los puestos según las competencias del personal y no según el grado militar.

V. CONCLUSIONES Y TRABAJOS FUTUROS

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.

El proceso de reclutamiento y de selección es responsabilidad del Ejército.

De la investigación se determinó que gran porcentaje del personal desconoce de los subprocesos del talento humano y su forma de ejecución.

La investigación realizada para el diseño del modelo de gestión de talento humano por competencias, fue acertada.

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.

Agradecimientos

Para llevar a cabo este estudio se acudió a diversos actores relacionados con la temática tratada, de manera especial queremos agradecer al personal técnico de la Aviación del Ejército que fueron parte del estudio, y cuyos criterios fueron de relevancia en el levantamiento de información así como también al Master Patricio Vásquez, Dra. Juana Martínez y Econ. Galo Acosta quienes con sus conocimientos y asesoramiento supieron orientarnos en la creación de este modelo.

Referencias Bibliográficas

Alles, M. (2011). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2011). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.

Bohlander, G. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning Editores, S.A.

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

Jerico, P. (2001). *Gestión del Talento. Del profesional con talento organizativo*. Madrid: Prentice Hall.

Spencer, L. M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons Inc.