

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**Propuesta de diseño del modelo de evaluación de desempeño
para el personal militar de la Armada del Ecuador en el ámbito
de competencias comportamentales**

Autor: José Daniel Palacios Enríquez

Director: Hugo Ojeda Flores

Quito, Marzo 2015



Cláusula de sesión de derecho de publicación de tesis

Yo, José Daniel Palacios Enríquez, autor/a de la tesis intitulada: “*Propuesta de diseño del modelo de evaluación de desempeño para el personal militar de la Armada del Ecuador en el ámbito de competencias comportamentales*”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Master en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha.

Firma:

Resumen

El presente trabajo de investigación, propone un nuevo diseño de evaluación de desempeño militar para el personal de la Armada del Ecuador, basado en competencias comportamentales, el cual inicialmente parte de una introducción, la cual hace una breve reseña histórica de los principales acontecimientos que permitieron a la Armada del Ecuador convertirse en una institución, que procura cumplir sus tareas fundamentales de velar por la soberanía, seguridad y desarrollo marítimo del país, estando siempre a la vanguardia en campos técnicos, militares y profesionales.

Como segundo objetivo de esta propuesta, se buscó investigar a detalle los conceptos y parámetros concernientes a la evaluación de desempeño de manera técnico-conceptual, a través de la definición de conceptos claves como: Evaluación de desempeño, comportamiento, comunicación, entre otras variables que permiten dilucidar de manera lógica la posterior formulación de un nuevo modelo de evaluación de desempeño para el personal de la Armada del Ecuador.

El análisis del actual sistema de evaluación de desempeño militar es lo que a continuación se considera en este trabajo, dentro de lo cual se realizó un estudio de los factores que este mecanismo ofrece, desde el levantamiento de sus competencias para la evaluación de desempeño semestral hasta la forma en la que se califica y se clasifica al personal de la Armada del Ecuador conforme a la valoración cuantitativa, cualitativa y evaluación física de sus colaboradores.

Finalmente, se desarrolló un diseño de evaluación de desempeño al personal militar de la Armada del Ecuador, que consideró factores como la inclusión de un diccionario de competencias validado y reconocido, una propuesta de calificación que procure eliminar criterios de subjetividad que analice al personal en base a su desempeño en el puesto de trabajo, considerando comportamientos de acuerdo a su grado de desarrollo e identificados en sus guías funcionales, así como la inclusión de un informe de recomendación de su desempeño durante el semestre de evaluación.

Dedicatoria

“La victoria pertenece al más perseverante.”

Napoleón Bonaparte

A Dios y mi familia que con su apoyo, amor y comprensión han sido base fundamental para saber valorar que el éxito no viene solo, sino que es un cúmulo de esfuerzo, dedicación y perseverancia que nos permiten alcanzar nuestros sueños más fervientes.

Agradecimiento

A mi tutor el señor Ing. Hugo Ojeda Flores quien con su guía oportuna supo ser el apoyo necesario para la elaboración de esta tesis.

A la Armada del Ecuador y sus miembros, al ser una institución honorable, que día a día cumple a cabalidad su denodado deber de servir a sus ciudadanos, velando por la seguridad, desarrollo y soberanía de nuestro mar territorial.

Tabla de contenidos

Introducción.....	8
Capítulo primero: Análisis técnico conceptual.....	11
1. Evaluación de desempeño.....	11
2. Comportamiento humano.....	16
3. Perfil de competencias.....	18
Capítulo segundo: Análisis del modelo actual de evaluación de desempeño de la Armada del Ecuador.....	20
1. Fundamentos de creación.....	20
2. Definición conceptual.....	20
3. Método y normativa de evaluación.....	22
4. Competencias técnico profesionales.....	22
5. Competencias psicosociales.....	26
6. Valores institucionales o básicos o fundamentales.....	30
7. Evaluación física.....	31
8. Valoración cuantitativa y cualitativa.....	32
9. Aplicación y análisis de encuestas.....	34
10. Percepción del sistema actual de evaluación de desempeño militar en el personal militar de la Armada del Ecuador.....	39
11. Análisis de encuestas.....	40
12. Conclusiones de la encuesta aplicada.....	48

Capítulo tercero: Modelo propuesto de evaluación de desempeño para el personal militar de la Armada del Ecuador.....	50
1. Viabilidad legal.....	50
2. Diccionario de competencias.....	50
3. Propuesta del sistema de evaluación.....	57
4. Valoración numérica.....	59
5. Escalas de valoración por rango.....	69
6. Informe de recomendación.....	70
Capítulo cuarto: Conclusiones y recomendaciones.....	73
1. Conclusiones.....	73
2. Recomendaciones.....	74
Referencias.....	76

Introducción

Para poder diseñar un modelo de evaluación de desempeño para cualquier organización es primordial conocer a detalle las características específicas de la misma partiendo por identificar ciertos aspectos fundamentales como su historia, doctrinas, valores institucionales, políticas, entre otros aspectos que permitirán a la misma trascender en el tiempo como una entidad sólida que busque un desarrollo integral y armónico de todas sus áreas.

La Armada del Ecuador según (Molina 2014, 6) *“Nace como institución del Estado, desde el mismo nacimiento de la República y al producirse la división de la Gran Colombia quedando en custodia del nuevo Estado todos los buques que pertenecían a la Fuerza Naval del Distrito del Sur. Posteriormente, el Presidente Eloy Alfaro consolida la creación de la Marina de Guerra, proveyéndola de material, centros de instrucción naval y sobretodo del recurso humano necesario para cumplir las funciones de vigilancia del mar adyacente a sus costas”*.

Es así que en el Gobierno del Presidente Carlos Arroyo del Río y del Presidente Guillermo Rodríguez Lara se consolida una Fuerza Naval capaz de defender al Ecuador de las amenazas invasoras de nuestro vecino del sur y se consolida una Armada moderna que a través del alistamiento de su personal y los medios necesarios pueda cumplir con su función básica que es la de velar por la integridad de nuestro mar territorial, sus recursos y su aprovechamiento como fuente de alimentos, transporte, comercio entre otros aspectos fundamentales para el Estado ecuatoriano y sus ciudadanos.

La Armada del Ecuador es una organización perteneciente al Estado Ecuatoriano, dependiente y obediente al Ministerio de Defensa Nacional en su parte constitucional y del

Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Ecuador en su dirección estratégica en la conducción de la política de guerra.

Actualmente cuenta entre sus filas con más 7.000 efectivos, entre personal militar de Oficiales y Tripulantes, así como un número de aproximadamente 3.000 Servidores Públicos que con su contingente humano, diariamente garantizan que los recursos e intereses marítimos del Ecuador contribuyan con la riqueza de nuestro país.

La Armada del Ecuador procura dar el mejor uso a los bienes asignados por el Estado para el cumplimiento de sus obligaciones y tareas de acuerdo al siguiente detalle: Unidades de superficie (buques de guerra y guardacostas), submarinos, aviones y helicópteros, medios logísticos e infraestructura como: Destacamentos, Capitanías de Puerto, hospitales, centros educativos y de investigación científica así como centros de formación militar que contribuyen en su conjunto al desarrollo del Ecuador.

La propuesta de diseño de un modelo de evaluación de desempeño al personal militar de la Armada del Ecuador basado en competencias comportamentales parte de la necesidad de implementar herramientas y técnicas modernas que permitan a la institución potencializar el desempeño de sus colaboradores militares en los diferentes ámbitos en los cuales se desarrollan considerando sus destrezas, habilidades y sobretodo su predisposición a realizar tareas y actividades con un alto grado de profesionalismo, actitud de servicio y compromiso con las nuevas exigencias que demanda el Estado y los ciudadanos de la Armada del Ecuador.

Para comprender y desarrollar esta investigación, se debe considerar que la institución es una organización de tipo jerárquica piramidal, la cual posee un alto grado de verticalización dentro de sus miembros, basados en una clasificación de sus colaboradores militares por

factores como: Niveles de antigüedad, instrucción dentro de la fuerza y una política meritocrática para sus ascensos dentro de la misma, lo cual hace que sus principios fundamentales tengan bases sólidas en valores como el respeto, la disciplina, el órgano regular y la consideración del sentido de pertenencia a la misma entre otras consideraciones.

Dentro de este trabajo de investigación se busca abarcar todos los aspectos que influyen al personal militar de la Armada del Ecuador en el cumplimiento eficiente de sus tareas.

Así mismo se responderá si el sistema actual de evaluación de desempeño del personal militar en la Armada del Ecuador contempla un análisis de competencias comportamentales, que considere los parámetros adecuados con los que este contingente humano desempeña sus labores diariamente aplicando al máximo sus destrezas, técnicas y habilidades en la ejecución de sus funciones en cada puesto de trabajo.

Se procurará fundamentalmente dilucidar inquietudes acerca de si actualmente el sistema de evaluación de desempeño en la Armada del Ecuador, contempla una definición propia y técnica de un diccionario de competencias comportamentales que este a la vanguardia y que este adaptado a las necesidades de la organización y de su personal militar, fin proponer un nuevo modelo de evaluación de desempeño basado en competencias comportamentales para el personal militar de la Armada del Ecuador que permita desarrollar criterios de evaluación objetivos sin caer en vicios de subjetividad durante la calificación por parte del superior jerárquico o evaluador.

Capítulo primero

Análisis Técnico Conceptual

1.- La Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño, es una herramienta de gestión que busca identificar el rendimiento de los colaboradores basados en comportamientos, destrezas y técnicas necesarias para el cumplimiento de los objetivos o metas planteadas por la institución, aplicando mecanismos que permitan cuantificar y calificar de forma equánime el desempeño de una persona en relación con las expectativas del cargo o puesto que cumple de acuerdo a su especialidad, entrenamiento o necesidad institucional.

La importancia de la evaluación de desempeño en la Armada del Ecuador, deriva de su recurso más importante que es su elemento humano, el cual a través del cumplimiento de las tareas encomendadas por el Estado, coadyuva a alcanzar los objetivos planteados por este, en concordancia con las exigencias y profesionalismo que demandan los ciudadanos a la Fuerza Naval, en el cuidado y protección de los recursos del país en específico de su área marítima.

Las técnicas para evaluar al personal militar de la Armada del Ecuador deben ser analizadas de manera integral tomando en consideración las competencias necesarias para el desenvolvimiento óptimo de sus tareas en un contexto comportamental, que permitan a este contingente humano desarrollar al máximo sus capacidades en su ámbito de acción.

Partiendo de la definición de gestión de desempeño que según (Hay Group 2006, 436):
“Es un proceso de mejora continuada de la gestión y de la eficiencia de la organización, cuyas bases son la comunicación integradora y la evaluación permanente del cumplimiento

de objetivos (cuantitativos y cualitativos) orientados a reforzar la estrategia, la cultura y los valores de la Compañía”.

Se puede analizar que, actualmente las organizaciones tienden al uso eficiente de los recursos dentro de un contexto en el que los colaboradores son pieza fundamental para la consecución de los objetivos planteados por los líderes, lo que ha generado la necesidad de crear mecanismos que estén orientados a la medición de su productividad considerando variables propias de cada una de estas, las cuales buscan constantemente la maximización y obtención de sus resultados al largo plazo.

Dentro de este análisis es necesario definir a breves rasgos los alcances de la gestión de desempeño en términos cualitativos y cuantitativos a proponer, ya que en el caso de particular de la Armada del Ecuador se deben considerar factores muy específicos como el modelo actual para evaluar el desempeño de sus colaboradores fin delinear un mecanismo de evaluación que se adapte a la misma en términos actuales y con una fuerte orientación al levantamiento objetivo de comportamientos de desempeño superior en cada área de la institución, básicamente en el ámbito de las competencias comportamentales, respetando su naturaleza de carácter jerárquico vertical.

Para esto es imperioso que se profundice en el estudio de factores como: Comportamientos, sistemas de evaluación de desempeño y aceptación de parámetros de evaluación, el entendimiento de su cultura organizacional, y su evolución a través del tiempo.

Para comprender mejor lo que significa la evaluación de desempeño en una organización es necesario definir el concepto de la misma que según (Dessler 2001, 728) *“Sería calificar a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño”.*

Las organizaciones de acuerdo a su estructura son las encargadas de establecer la conveniencia en la utilización de cada uno de los métodos desarrollados, considerando siempre la naturaleza de cada entidad ya que cualquier método puede ser aplicable a una organización, sin embargo la veracidad de los resultados son los que priman al momento de establecer cualquiera de los métodos desarrollados para la evaluación del desempeño.

Considerando un esquema completo de evaluación, el mismo debe contener una combinación de factores capaces de realizar un análisis global del sujeto a evaluar y de toda la organización, es decir debe considerar el rendimiento del mismo, utilizando como referencia el alcance de objetivos planteados y el desempeño en función de las competencias de cada puesto.

Es fundamental que antes de iniciar un proceso de evaluación se identifiquen con claridad las competencias técnicas o comportamentales atribuibles a cada puesto, ya que se evalúa el ejercicio de una persona de acuerdo al perfil pre-establecido para cada cargo.

Según (Perez 2009), *"La evaluación del desempeño sirve para dirigir, y controlar al personal de forma más justa, y comprobar la eficacia de los procesos de selección del personal...se hace una predicción sobre su rendimiento futuro...podemos comprobar si esta predicción se ha cumplido o no"*.

Los procesos de evaluación de desempeño generan cierto tipo de resistencia en las personas, debido a que generalmente dichas evaluaciones son asociadas con incrementos salariales, promociones de puestos, o calificaciones acerca de cómo los funcionarios están desarrollando sus tareas, generando malestar en los mismos en lugar de promover al sistema de evaluación de desempeño como una herramienta de desarrollo organizacional, como un sistema de búsqueda de capacitación para optimizar las competencias de los empleados, según

(Coens y Mary 2001, 135) *"Abandonar las evaluaciones nos da una nueva libertad de pensar en formas radicalmente distintas sobre la manera de dar rienda suelta al espíritu humano en nuestro sitios de trabajo, la verdadera meta consiste en crear una cultura que haga posible este trabajo",.*

El reto es no solo realizar evaluaciones de desempeño que eliminen criterios subjetivos basados en lo que considera importante el área de recursos humanos o los directivos, si no generar compromiso en cada uno de los funcionarios, es decir que los mismos estén interesados en explotar sus capacidades al máximo, generar preocupación en los mismos sobre si están desempeñando adecuadamente las funciones a ellos asignados, las evaluaciones de desempeño no solo deben estar orientadas a calificar con parámetros numéricos a un colaborador, si no lograr efectos dentro de cada miembro de la organización para optimizar su productividad.

A más de lo citado anteriormente, es necesario señalar que el objetivo de las evaluaciones de desempeño es identificar y medir una serie de atributos o competencias deseables de un trabajador en términos del cumplimiento de sus tareas asignadas, más no en la percepción de aspectos personales o situacionales en el momento de la evaluación que degeneren a una mala aplicación de los procesos o resultados a considerando un crédito indebido por el éxito en la gestión y se trate de obviar la responsabilidad por la no consecución de los objetivos de la institución.

Es así que se hace necesario profundizar el concepto de atribución que según (Newstrom 2007, 736) la define como: *"El proceso por el cual las personas interpretan y asignan causas a su propia conducta y a la ajena"*.

Se puede tomar en consideración el argumento expuesto por (Del Pozo 1997, 229): *“La comunicación interna en la empresa no termina cuando el inmediato superior transmite un mensaje al resto de los trabajadores sino cuando recibe, para ponderarla, la respuesta que el mensaje ha provocado en los receptores (feedback)”*.

Según (Swanson y Elwood 2002, 97) *“La cultura del desempeño es radicalmente distinta, su creación requiere tiempo y trae implícitos todos los problemas comunes de los cambios culturales, como resistencia y personas lentas para cambiar”*, una vez superados estos retos es necesario que las organizaciones generen estrategias para afianzar dichos procesos en la organización.

En una institución militar que posee una cultura jerárquica muy fuerte, el mensaje que se debe de proyectar con un nuevo modelo de evaluación de desempeño debe estar orientado a dejar muy en claro los objetivos, mecanismos, sistematización del proceso y sobretodo las competencias comportamentales que sean determinantes para la Armada del Ecuador en función de los nuevos escenarios del acontecer nacional.

En este contexto se hace necesario considerar que las instituciones castrenses, se originan desde el inicio de la cultura humana, con una base en los dogmas y condiciones propias de su entorno geográfico, económico, social y cultural de la época en la que se desarrollaron, pasando por civilizaciones como: Babilónicas, hebreas, griegas, romanas, chinas entre otras.

La desigualdad del trabajo así como la distribución inequitativa de la riqueza generó en su momento la necesidad de proteger la hegemonía de los dueños de la producción y de los medios para alcanzar el poder sobre los demás, es ahí que los mecanismos de control empezaron a aparecer entre estos los ejércitos, los cuales si bien es cierto no eran parte de este

círculo hegemónico, siempre fueron considerados como una clase privilegiada diferente de la plebe. Ya que para ser parte de este conglomerado se debía poseer características físicas e intelectuales superiores al resto de la población lo cual derivó en los primeros indicios de discriminación por selección natural basados en la evaluación de comportamientos y resultados esperados.

2.- Comportamiento humano

Un aspecto primordial que engloba la evaluación del desempeño de un colaborador es su comportamiento, para lo cual es necesario considerar su importancia dentro de los modelos de competencias vigentes y su aplicación dentro de la organización.

Para lograr una comprensión adecuada del término comportamiento humano, existen conceptos claves que se deben tomar en consideración para comprender de mejor manera el ámbito de una competencia como factor diferenciador de un desempeño óptimo de un individuo como son: Actitud y aptitud.

La actitud es la manera en la que una persona actúa considerando factores que influyen en su conducta, que determinan la personalidad de un individuo condicionado por su ambiente externo y que nace de su temperamento. Se encuentra determinado por su voluntad de actuar ante estímulos.

La aptitud se la puede considerar como el conjunto de: destrezas, habilidades o técnicas adquiridas por un ser humano durante las etapas de aprendizaje de este y que le servirán como herramienta para conseguir el desarrollo óptimo de una tarea.

Para desarrollar un criterio adecuado que sirva para la formulación de una óptica estratégica en el campo de las competencias, es imprescindible formular ciertas hipótesis que

son necesarias para desarrollar y comprender el amplio espectro de acción que tiene una competencia en la organización, la cual busca que se genere una ventaja diferencial, que le permita identificar y describir su propia lista de competencias comportamentales o “core competences” que sean un medio de generación de estrategias que se adapten a las condiciones del entorno de la organización y que sobretodo le permita generar una ventaja competitiva, que le permita evolucionar y responder adecuadamente a los nuevos desafíos que son exigidos a las instituciones que brindan su servicio al Estado.

Dentro de la importancia de brindar productos que cumplan las expectativas de los clientes internos y externos de la organización es necesario considerar los criterios para la formulación de las competencias centrales los cuales se resumen en dos criterios que son: El valor del producto o servicio generado por la entidad y la manera en la que se diferencia de otros servicios o instituciones.

En el desarrollo de una estrategia competitiva es primordial que las visiones organizacionales de los empleadores o la alta dirección confluyan con la visión individual de cada empleado o servidor, procurando que toda la organización en sus diferentes áreas aporten de manera individual a la consecución de los objetivos de la institución.

Un aspecto clave para la definición de una competencia comportamental u organizacional central parte del levantamiento adecuado del perfil del puesto que considere todos los factores a los cuales la persona que cumplirá estas actividades o funciones se verá expuesto.

Para esto es imprescindible que se formulen claramente los objetivos del puesto o los resultados que la organización busca del colaborador no únicamente en función de la

consecución de resultados esperados, sino más bien de resultados que superen las expectativas del empleado.

3.- Perfil de competencias

Una herramienta que es aplicable para la definición adecuada de un puesto de trabajo es el perfil de competencias, que según (Hay Group 2006, 249) *“Es la relación de características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto. Estas características son comportamientos observables. Este perfil debe estar estrechamente ligado con la estrategia y cultura de la organización con el fin de que al cumplirlo su ocupante pueda verdaderamente orientar sus esfuerzos hacia la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía”*.

Para poder continuar con el proceso de definición de un puesto basado en un adecuado levantamiento de perfiles por competencias es primordial definir las competencias centrales que generen valor a la organización, para esto se debe considerar que la materia prima para alcanzar un alto desempeño o desempeño superior nace no solamente de la planificación o de la búsqueda continua de resultados a corto, mediano o largo plazo de un proceso específico sino más bien de la selección o reclutamiento de su medio más valioso que es el recurso humano.

La definición anterior de perfil de competencia, nos lleva a tratar de conceptualizar que es una competencia, y su relación con el desempeño de un colaborador, que según (Hay Group 2006, 795), la define como: *“Una característica personal relativamente estable que esta causalmente relacionada con los resultados superiores en un puesto de trabajo”*.

El concepto antes mencionado hace referencia a características individuales o variables que deben ser identificadas en las personas que darán pautas claras para la medición de su desempeño en el desarrollo de sus tareas, tales como: motivación, personalidad, empatía, conocimientos técnicos y capacidades cognoscitivas o comportamentales.

El ámbito laboral demanda de los colaboradores el desarrollo de cualidades que se orienten a un desempeño laboral exitoso dentro de la organización para esto es fundamental definir el concepto de competencia laboral que se conceptualiza de la siguiente manera según: (García 2007, 33) *“La competencia es una capacidad laboral medible necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformado por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos”*.

Con la comprensión adecuada de los dos conceptos citados anteriormente se puede considerar que estas son sujetas a medición y que pueden ser levantadas por cada institución con el fin de diseñar un parámetro de medición basado en capacidades estándar de los colaboradores que demuestren un desempeño superior en el cumplimiento de sus tareas cotidianas, esto ayudará a diseñar una correcta planificación del talento humano necesaria para cumplir con las exigencias que demanda la institución.

Es importante así mismo considerar que la selección y posterior contratación del personal idóneo para un cargo dentro de la organización es un factor determinante de éxito el cual debe procurar que sus procesos de reclutamiento sean dinámicos, innovadores y flexibles a la realidad de las organizaciones, así mismo este debe partir de un adecuado análisis del puesto a cubrir, que pondere aspectos como: Retribución y compensación, funciones del cargo, lugar de trabajo y determinación de indicadores de medición de desempeño.

Capítulo segundo

Análisis del modelo actual de evaluación de desempeño de La Armada del Ecuador

1. Fundamentos de creación

El Reglamento para la evaluación del desempeño profesional del personal militar de Fuerzas Armadas, nace de la necesidad de modificar los parámetros de medición de resultados del personal militar que ejerce sus funciones en las distintas ramas de las Fuerzas Armadas.

El 17 de Noviembre de 1967, el Presidente Constitucional de la República del Ecuador, Dr. Otto Arosemena Gómez aprobó el Reglamento para la Calificación de Oficiales de las Fuerzas Armadas, el cual fue modificado en el año 2007, incluyendo reformas de carácter técnico y de inclusión de todos sus miembros.

Así mismo es importante destacar que según la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas, (Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas 1990, 4) “*Publicada en el Registro Oficial Ley No. 109. RA/ 1990 de 28 de Septiembre de 1990, otorga la facultad al Ministerio de Defensa Nacional a expedir reglamentos y resoluciones para la administración del personal de acuerdo a la Ley*”.

2. Definición conceptual

Partiendo del concepto de evaluación de desempeño militar que según, La cartilla para la aplicación del sistema de evaluación del desempeño profesional del personal militar de Fuerzas Armadas lo define como, (COMACO 2007, 2) “*La evaluación del desempeño*

profesional es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o destrezas de alguna persona”.

Se puede determinar que los criterios de evaluación del personal militar parten de un criterio en el cual la apreciación juega un papel preponderante en el sistema actual de evaluación de desempeño lo que se contrapone a una evaluación técnica que debe incluir y analizar todas las variables que se requieren medir, para poder determinar si un individuo cumple a cabalidad con las funciones de su puesto.

El sistema vigente de evaluación de desempeño militar, estima o juzga la actuación del personal militar de acuerdo a criterios cuantitativos o cualitativos que no miden o contemplan la realidad del desempeño de sus funciones en un cargo, lo que se ve reflejado en las competencias incluidas en el mismo, las cuales se encasillan únicamente a valorar destrezas o habilidades conforme a una definición y a una lista de verificación que no hace énfasis en la individualización del desempeño del militar en cada plaza que ocupa dentro de su orgánico funcional.

Así mismo se debe considerar que actualmente la evaluación de desempeño militar establece una única línea de evaluación de carácter vertical donde el subordinado siempre es evaluado por su superior jerárquico, lo cual no deja abierta la puerta a una retroalimentación adecuada, a pesar de que en la aplicación informática del sistema el subordinado puede verificar su evaluación cuantitativa, basada en escalas pre-establecidas.

3.- Método y normativa de evaluación

El mecanismo para la evaluación del desempeño del personal militar de las tres Fuerzas que pertenecen al Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. El cual la Armada del Ecuador lo aplica actualmente, presenta en esencia la valoración cuantitativa y cualitativa de los siguientes aspectos:

- Evaluación de competencias técnico-profesionales
- Evaluación de competencias psico-sociales
- Evaluación de valores institucionales o básicos o fundamentales
- Evaluación física

Cabe mencionar que dentro de los parámetros citados anteriormente se desglosan conceptos propios de cada competencia o valor citado anteriormente los cuales se desarrollaron en base a un proyecto cuyo aval técnico fue incorporado por la Escuela Politécnica del Ejército.

4- Competencias técnico-profesionales

Las competencias citadas en el sistema actual de evaluación de desempeño militar, parte de un listado general de comportamientos, habilidades, técnicas y destrezas que poseen una definición propia y una lista de verificación en donde se destaca y se mide el cumplimiento de ciertas aptitudes y actitudes en el desenvolvimiento o cumplimiento de sus tareas en función de una escala numérica.

A continuación se detallarán las competencias con sus respectivas definiciones y su lista de verificación (COMACO 2007).

Liderazgo.- Capacidad de comandar y dirigir a sus subordinados, en el cumplimiento de sus tareas y responsabilidades, motivándolos con el ejemplo en el cumplimiento del deber.

Comportamientos identificados:

- Comanda a sus subordinados en el cumplimiento de sus tareas y responsabilidades.
- Motiva con el ejemplo en el cumplimiento del deber.
- Posee aceptación y respeto del personal a su mando.

Espíritu Militar.- Capacidad que se manifiesta en el militar para aceptar el cumplimiento del deber hasta el límite de la voluntad, con amor, respeto y sacrificio por la Institución y por la Patria, sin esperar recompensa.

Comportamientos Identificados:

- Acepta el cumplimiento del deber hasta el límite de la voluntad.
- Acepta con amor, respeto y sacrificio por la institución sus responsabilidades sin esperar recompensas.
- Siente orgullo de su vocación hacia la profesión de las armas.

Profesionalismo.- Capacidad de ejecutar las actividades inherentes a sus tareas y responsabilidades con eficiencia y eficacia, sustentando en el dominio y aplicación de la ciencia y tecnología.

Comportamientos Identificados:

- Ejecuta las actividades inherentes a sus tareas y responsabilidades con eficiencia y eficacia.
- Desempeña sus funciones sustentando en el dominio y aplicación de la ciencia y tecnología.

- Busca el perfeccionamiento continuo en beneficio del cumplimiento de sus tareas y responsabilidades.

Responsabilidad.- Capacidad para cumplir las tareas y responsabilidades inherentes al grado y función, con dedicación puntualidad y observando los plazos establecidos.

Comportamientos Identificados:

- Cumple las tareas y responsabilidades inherentes al grado y función con dedicación.
- Cumple las tareas y responsabilidades inherentes al grado y función con puntualidad.
- Cumple las tareas y responsabilidades inherentes al grado y función observando los plazos establecidos.

Iniciativa.- Capacidad para realizar acciones y/o proponer, libre y espontáneamente soluciones imaginativas y factibles a problemas o situaciones no previstas.

Comportamientos Identificados:

- Realiza acciones factibles, problemas o situaciones no previstas.
- Propone soluciones imaginativas a situaciones no previstas.
- Emprende acciones innovadoras anticipándose a los demás.

Decisión.- Capacidad de resolución definitiva y oportuna a problemas asociados al ejercicio de sus funciones con buen juicio y criterio, sin rehuir responsabilidades asociadas a la decisión.

Comportamientos Identificados:

- Resuelve los problemas vinculados al ejercicio de sus funciones en forma definitiva y oportuna.
- Resuelve los problemas relacionados al ejercicio de sus funciones con buen juicio y criterio.

- Toma decisiones sin rehuir las responsabilidades asociadas a las mismas.

Organización.- Capacidad de realizar las tareas y responsabilidades en forma ordenada y metódica, destacando lo importante de lo superficial.

Comportamientos Identificados:

- Realiza las tareas y responsabilidades en forma ordenada y metódica.
- Destaca en el ejercicio de sus tareas y responsabilidades lo importante de lo superficial.
- Mantiene las dependencias y medios bajo su responsabilidad de acuerdo a las normas establecidas.

Perseverancia.- Capacidad para efectuar las tareas y responsabilidades, demostrando constancia y persistencia, con el mismo estado de ánimo y entereza pese a las dificultades que pudiere encontrar hasta cumplir el trabajo asignado.

Comportamientos Identificados:

- Ejecuta las tareas y responsabilidades demostrando constancia.
- Demuestra persistencia hasta el cumplimiento de las tareas asignadas.
- Trabaja con el mismo estado de ánimo y entereza, pese a las dificultades que pudiera encontrar hasta cumplir la tarea asignada.

Trabajo en equipo.- Capacidad para participar como miembro totalmente integrado en un equipo, demostrando ser un colaborador eficaz en el cumplimiento de las tareas asignadas.

Comportamientos Identificados:

- Participa como miembro totalmente integrado al equipo.
- Colabora eficazmente en el cumplimiento de las tareas asignadas.
- Realiza esfuerzos en forma coordinada para conseguir el logro de objetivos.

Resistencia.- Capacidad para cumplir las tareas y responsabilidades encomendadas, manteniéndose eficaz, en situaciones extremas de presión o de alta exigencia.

Comportamientos Identificados:

- Cumple eficazmente las tareas y responsabilidades encomendadas en situaciones extremas de alta exigencia.
- Mantiene condiciones intelectuales y físicas óptimas en periodos largos de trabajo.
- Mantiene firmeza de carácter bajo presión y/u oposición a sus ideas.

5.- Competencias psicosociales

Dentro de la definición de las competencias psicosociales, en el sistema actual de evaluación de desempeño militar, se debe considerar que estas competencias son contabilizadas cuantitativamente a través de la calificación de parámetros numéricos que consideran aspectos como:

1. Convivencia a nivel civil y militar
2. Relaciones sociales
3. Comunicación

Destacando que la evaluación destaca fundamentalmente la relación del militar con su entorno y sus motivaciones en el cumplimiento de sus funciones.

A continuación se detallarán las competencias con sus respectivas definiciones y su lista de verificación (COMACO 2007).

Disciplina.- Capacidad de proceder conforme a las leyes, reglamentos y normas que rigen a la institución.

Comportamientos Identificados:

- Acata las órdenes con subordinación y respeto, en el marco de las leyes, reglamentos y normas que rigen a la institución.
- Cumple estrictamente las órdenes y disposiciones enmarcadas en las leyes, reglamentos y normas vigentes.
- Está comprometido con el cumplimiento de las leyes reglamentos y normas que rigen a la institución.

Porte Militar.- Capacidad de presentación personal en comportamiento y apariencia, coincidentes con las normas militares y sociales.

Comportamientos Identificados:

- Demuestra una presentación personal de acuerdo a las normas militares.
- Mantiene un comportamiento coincidente con las normas militares y sociales
- Practica el respeto y cortesía militar en el desempeño de sus actividades.

Conducta ciudadana.- Capacidad de actuar como ciudadano, lo que implica el conocimiento y práctica de sus deberes y derechos de acuerdo a las normas estipuladas por la sociedad.

Comportamientos Identificados:

- Conoce y práctica sus deberes y derechos de acuerdo a las normas estipuladas por la sociedad.
- Respeta las leyes, reglamentos y normas establecidas por la sociedad civil para la sana convivencia.
- Contribuye con su comportamiento fuera de la institución al fortalecimiento de la imagen institucional.

Espíritu de cuerpo.- Capacidad de manifestar sentimientos y acciones que promueven la solidaridad y los vínculos de armonía y cohesión, generando una corriente de apoyo y respaldo entre sus miembros renunciando a los intereses personales en beneficio de la institución.

Comportamientos Identificados:

- Manifiesta sentimientos y acciones que promueven la solidaridad y los vínculos de armonía y cohesión.
- Genera una corriente de apoyo y respaldo entre sus miembros.
- Renuncia a los intereses personales en beneficio de la institución.

Discreción.- Capacidad de mantener reserva y prudencia sobre asuntos que son de su conocimiento y no deben ser revelados. Sensatez para formar juicio y tacto para hablar y obrar.

Comportamientos Identificados:

- Mantiene reserva y prudencia sobre asuntos que son de su conocimiento y no deben ser revelados.
- Demuestra sensatez para emitir juicios de valor.
- Manifiesta seriedad en el tratamiento de temas vinculados a su función.

Equilibrio Emocional.- Capacidad de controlar sentimientos, emociones y reacciones demostrando serenidad, ecuanimidad y mesura frente a cualquier situación.

Comportamientos Identificados:

- Controla sentimientos, emociones y reacciones frente a cualquier situación.
- Demuestra serenidad, ecuanimidad y mesura frente a cualquier situación.
- Demuestra mesura en su comportamiento.

Tacto.- Capacidad de relacionarse con tino con los demás para tratar ciertos temas delicados, evitando causar malestar o situaciones comprometedoras.

Comportamientos Identificados:

- Actúa con tino para tratar ciertos temas delicados con los demás.
- Evita causar malestar o situaciones comprometedoras.
- Demuestra cordura para hablar y obrar sin herir susceptibilidades.

Autoconfianza.- Capacidad de demostrar seguridad en sí mismo y convicción en sus actitudes en diferentes circunstancias.

Comportamientos Identificados:

- Actúa en toda circunstancia con seguridad en sí mismo.
- Demuestra convicción en sus actitudes.
- Genera un ambiente de optimismo y seguridad en su entorno.

Flexibilidad.- Capacidad de modificar el comportamiento para adaptarlo a nuevas ideas o situaciones en el marco de la normatividad y el sentido común.

Comportamientos Identificados:

- Modifica su comportamiento para adaptarlo a nuevas ideas o situaciones, en el marco de la normatividad y el sentido común.
- Acepta los puntos de vista, aunque sean contrarios a su parecer.
- Promueve un ambiente de cordialidad en el trabajo.

Sobriedad.- Capacidad de mantener moderación en las diferentes manifestaciones de su actividad personal, sea en el comer, beber, vestir o empleo de lenguaje.

Comportamientos Identificados:

- Mantiene moderación en las diferentes manifestaciones de su actividad personal, sea en el comer, beber, vestir o empleo de lenguaje.
- Establece en todo momento el límite entre lo razonable y lo exagerado.
- Mantiene un equilibrio entre el cumplimiento de las obligaciones militares y, los asuntos particulares.

6.- Valores institucionales o básicos o fundamentales.

La evaluación de valores institucionales o fundamentales, parte de la premisa de cuantificar numéricamente la apreciación de los superiores jerárquicos o evaluadores en base a su percepción en el cumplimiento de las cualidades de carácter moral que debe demostrar un militar en el cumplimiento de sus tareas.

A continuación se detallarán las competencias con sus respectivas definiciones y su lista de verificación (COMACO 2007).

Honor.- Cualidad que se basa en nuestro propio respeto y estimación constituyendo nuestra verdadera integridad y valor, es la entrega total de la personalidad, es la calidad de sus principios morales sin intereses ni ambiciones. Es el respeto a su propia dignidad personal.

Lealtad.- Cualidad de la devoción sincera, franca y voluntaria a la institución, a una causa y a las personas, donde prima la buena fe, y exista ausencia de hipocresía y falsedad. Es un compromiso a defender que creemos y a quien creemos.

Veracidad.- Cualidad por la cual crea confianza absoluta en las afirmaciones y comportamiento en todas las actividades institucionales y en la sociedad, descartando cualquier indicio de falsedad en su conducta.

Honestidad.- Cualidad de celo absoluto que debe poseer el militar para el cuidado de los bienes y valores, tanto institucionales como personales, que han sido entregados para su administración y custodia.

Valor.- Cualidad individual frente al peligro que puede ser valorada desde el punto de vista físico y moral.

- El coraje moral es el que sostiene a los hombres en los momentos de crisis mental, es el que impone la veracidad sin importar los riesgos que ello pueda representar, le permite mantener sus convicciones, le induce a admitir sus errores después de darse cuenta que está equivocado.
- En lo físico existe valor cuando el carácter es suficientemente fuerte para dominar el instinto del miedo e impedir que este se apodere de las personas para enfrentar el peligro y estar en capacidad de luchar con sangre fría y tranquilidad, esto es bajo el más perfecto dominio de sus facultades.

7.- Evaluación física

En este aspecto es importante destacar que la preparación física de un militar es fundamental, debido a que este debe estar apto físicamente para cumplir tareas en donde la resistencia, fuerza, flexibilidad y destrezas son puestas a prueba durante el cumplimiento de las labores encomendadas para la protección de la integridad y soberanía nacional.

Dentro de este campo el militar es evaluado semestralmente a través de la aplicación de pruebas físicas que incluyen:

- Carrera
- Flexiones de pecho

- Flexiones abdominales
- Natación
- Flotación y subida del cabo

La aplicación de estas pruebas se la realiza en base a un reglamento que considera variables como edad y rango para la contabilización y posterior evaluación de los tiempos o cantidades alcanzados por cada militar en las pruebas antes mencionadas. Lo cual constituye un peso del 20% dentro de la evaluación final del desempeño de cada militar.

8.- Valoración cuantitativa y cualitativa

El sistema actual de evaluación de desempeño consta de parámetros numéricos establecidos, los cuales consideran una escala de valores que van de 0 a 20 puntos para la evaluación semestral de cada militar.

Los resultados obtenidos en las evaluaciones de competencias técnico-profesionales, psicosociales, valores institucionales o básicos así como la evaluación física, determinan parámetros o escalas dentro de las cuales se ubican en función de su desempeño cada militar.

Siendo la evaluación de los valores institucionales un aspecto cualitativo que se incluye en el reporte generado y guardado en su libreta de vida para posteriores consideraciones o reconocimientos.

A continuación se detallan las diferentes escalas tomadas en consideración para la evaluación del desempeño militar:

Tabla 1

Lista de calificación-promedio

Lista 1	Excelente	De 19,000 a 20,000
Lista 2	Muy buena	De 17,000 a 18,999
Lista 3	Buena	De 14,000 a 16,999
Lista 4	Regular	De 12,000 a 13,999
Lista 5	Deficiente	De 00,000 a 11,999

Fuente: Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas
 Elaboración: Escuela Politécnica del Ejército

Debido a la no aplicación técnica de comportamientos superiores o de alto desempeño en los diferentes campos considerados para la implementación de los mecanismos de valoración de este sistema, el mismo es susceptible a caer en subjetividad durante la calificación semestral del personal militar por parte del superior jerárquico.

Ya que únicamente se consideró la formulación de estas competencias en base a una percepción de comportamientos o valores de un grupo técnico a través de la aplicación de un reglamento, el cual da un valor cuantitativo ponderado de 40 puntos tanto a las competencias técnica-profesional como a las competencias psicosociales, y un valor de 20 puntos a la evaluación física, dando como resultado 100 puntos que son traducidos a un valor numérico de 20 puntos conforme la siguiente tabla:

Tabla 2

Ponderación cuantitativa por factores de calificación

Competencias-técnico profesionales	0,40
Competencias psicosociales	0,40
Condición física	0,20

Fuente: Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas
Elaboración: Escuela Politécnica del Ejército

El puntaje final obtenido por cada militar en su evaluación semestral es un factor que se considera en cada ascenso para la ubicación de todos los miembros de un mismo año de graduación por antigüedades las cuales determinan la continuidad de cada militar al rango inmediato superior conforme lo indicado en la Ley de Personal de Fuerzas Armadas.

9.- Aplicación y análisis de encuestas

La información presentada en la siguiente investigación servirá de guía para validar ciertas hipótesis que actualmente El sistema de evaluación de personal de Fuerzas Armadas presenta como son:

1. Subjetividad
2. Evaluación de comportamientos
3. Relación entre la calificación semestral y el rango del militar.

Tabla 3

Evaluaciones periodo 2010-2014 por rango

VALM	3
CALM	10
CPNV	97
CPFG	115
CPCB	233
TNNV	383
TNFG	181
ALFG	246
SUBM	12
SUBP	201
SUBS	503
SGOP	965
SGOS	957
CBOP	1606
CBOS	1763
MARO	2129
Total	9404

Fuente: Dirección General de Recursos Humanos

De las cantidades de evaluaciones presentadas anteriormente, se puede identificar, que la evaluación semestral del personal naval a ser considerada en este análisis, presenta una característica piramidal que tiene una relación directa entre el rango del militar y el universo de individuos pertenecientes a la institución, por lo que es necesario determinar si actualmente los criterios para la evaluación de desempeño se aplican de manera similar en cada una de las jerarquías.

Tabla 4

Promedio semestral de calificaciones periodo 2010-2014

Semestre	Promedio de nota
I Sem 2010	19,421
II Sem 2010	19,482
I Sem 2011	19,474
II Sem 2011	19,508
I Sem 2012	19,477
II Sem 2012	19,536
I Sem 2013	19,453
II Sem 2013	19,531
I Sem 2014	19,556
II Sem 2014	19,572
Total general	19,502

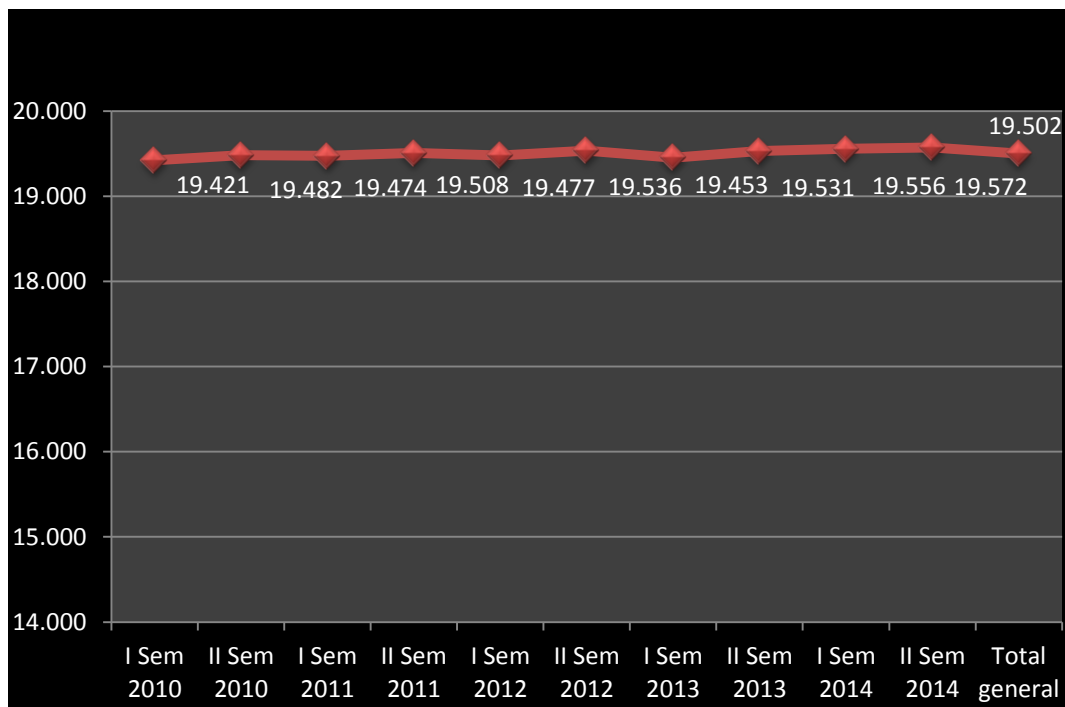
Fuente: Dirección General de Recursos Humanos

Las cifras presentadas anteriormente, revelan que el promedio de las notas de todo el personal perteneciente a la Armada del Ecuador, se encuentran en la categoría de excelente, lo cual es un indicador de que los parámetros a ser evaluados presentan cierto sesgo dentro de la evaluación o que a su vez los comportamientos evaluados por los superiores jerárquicos no permiten cuantificar de manera precisa el desempeño de un individuo en el ejercicio de sus funciones.

Para poder determinar si los resultados de las evaluaciones del personal de la Armada del Ecuador presentan cierto grado de homogeneidad y tendencia hacia una evaluación o nota en específico, es necesario analizar el comportamiento histórico de las notas del elemento humano perteneciente a esta Fuerza, por lo que a continuación se detalla gráficamente los resultados de los mismos, de lo cual se nota claramente que el promedio histórico de las evaluaciones se mantienen dentro de los parámetros de excelencia.

Gráfico 1

Evolución histórica de calificaciones por periodo de evaluación



Fuente: Autor
Elaboración: Autor

Como se puede evidenciar claramente en el cuadro de Evolución Histórica Evaluación de Desempeño, las notas del personal de la Armada del Ecuador, presentan históricamente durante los cinco años de evaluación, una tendencia hacia la mantenerse en el grupo denominado Lista 1.

Grafico 2

Ubicación porcentual del personal evaluado periodo 2010-2014

PORCENTAJE DE MILITARES POR DESEMPEÑO PERIODO 2010-2014											
Escala/Semestre	I Sem 2010	II Sem 2010	Sem 2011	II Sem 2011	I Sem 2012	II Sem 2012	I Sem 2013	II Sem 2013	I Sem 2014	II Sem 2014	Total general
Excelente	88,9%	92,8%	92,3%	92,5%	92,1%	94,0%	90,0%	93,9%	95,1%	94,4%	92,6%
MuyBueno	10,8%	7,0%	7,4%	7,2%	7,7%	5,8%	9,8%	5,8%	4,8%	5,4%	7,1%
Bueno	0,3%	0,2%	0,4%	0,3%	0,2%	0,2%	0,2%	0,3%	0,1%	0,1%	0,2%
Regular	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Deficiente	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Autor
Elaboración: Autor

Los valores de evaluación determinados en esta investigación se encuentran en los rangos de notas desde 19,000 a 20,000 estos resultados demuestran que el personal de la Armada del Ecuador cumple a cabalidad los parámetros de evaluación del sistema actual, ya que de la investigación realizada menos del 10% del universo de la población se encuentra en otra escala de valor diferente a la denominada Lista 1 sin considerar que el sistema actual determina un total de 5 rangos de evaluación.

Gráfico 3
Notas promedio por rango periodo 2010-2014



Fuente: Autor
 Elaboración: Autor

De los resultados obtenidos en las evaluaciones semestrales de este sistema, se determina una marcada tendencia hacia una evaluación orientada o muy influenciada por el nivel jerárquico.

Como se puede demostrar existe una relación directa entre la jerarquía militar o rango del personal evaluado en la Armada del Ecuador y su nota semestral en los dos grupos de clasificación que pertenecen tanto a oficiales como a personal de tropa o tripulantes dentro de la Institución.

10.- Percepción del sistema actual de evaluación de desempeño militar en el personal militar de la Armada del Ecuador.

Para poder diseñar adecuadamente un nuevo modelo de evaluación de desempeño militar que se adapte a las realidades actuales de los diferentes puestos de trabajo y niveles

jerárquicos dentro de la Armada del Ecuador, es necesario determinar numéricamente cual es la percepción actual de mencionado sistema de evaluación para lo cual, dentro de este trabajo de investigación se aplicará un sistema de muestreo no probabilístico.

En este sistema de investigación no probabilístico se tomó en consideración personal militar de la Armada del Ecuador por rango dentro del universo de militares que se encuentran prestando sus servicios en las ciudades de Esmeraldas y Quito tanto de personal que brinda su contingente en repartos denominados operativos y los de apoyo.

El tamaño de la muestra considerada para esta investigación parte de los siguientes valores o factores estadísticos para el muestreo:

- Población: 7000
- Nivel de Confianza: 95%
- Error Muestral: 7%
- Distribución de Respuestas: 50%
- Tamaño de Muestra: 191

El sistema de recolección de información a ser utilizado será el de encuesta, la cual incluye trece preguntas de selección múltiple con preguntas abiertas y dicotómicas.

11.- Análisis de la encuestas

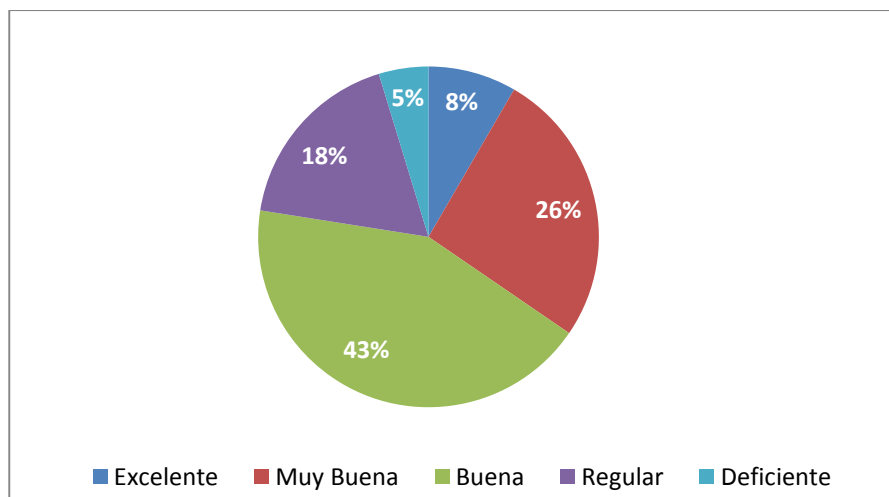
En la aplicación de las encuestas a personal de la Armada del Ecuador, de las jurisdicciones de Quito y Esmeraldas, se pudo evidenciar la predisposición a este tema, ya que como se citó anteriormente la evaluación de desempeño militar determina el factor más importante para que un militar pueda continuar con su carrera.

Sin dejar a un lado otro tipo de requisitos profesionales y disciplinarios propios de la carrera de las armas los cuales se encuentran determinados en las leyes y reglamentos vigentes de la República del Ecuador.

Dentro de los resultados que se van a presentar a continuación se podrá dilucidar ciertas inquietudes acerca de temas como: Subjetividad, desempeño en el cargo, evaluación vertical entre otros aspectos que el siguiente instrumento de investigación nos proporcionó de una manera eficiente.

1. **Cuál es su percepción del Sistema Actual de Evaluación de Desempeño Militar**

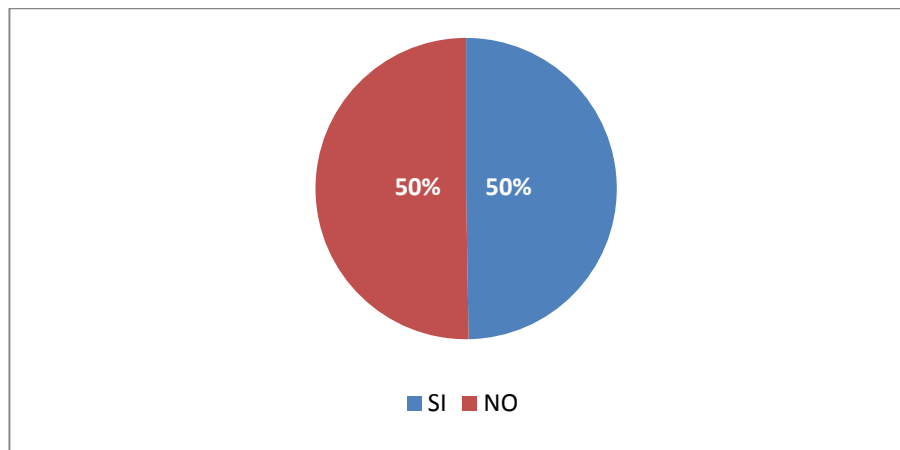
Gráfico 4
Pregunta 1



Fuente: Autor

2. Considera usted que se le está evaluando conforme su desempeño

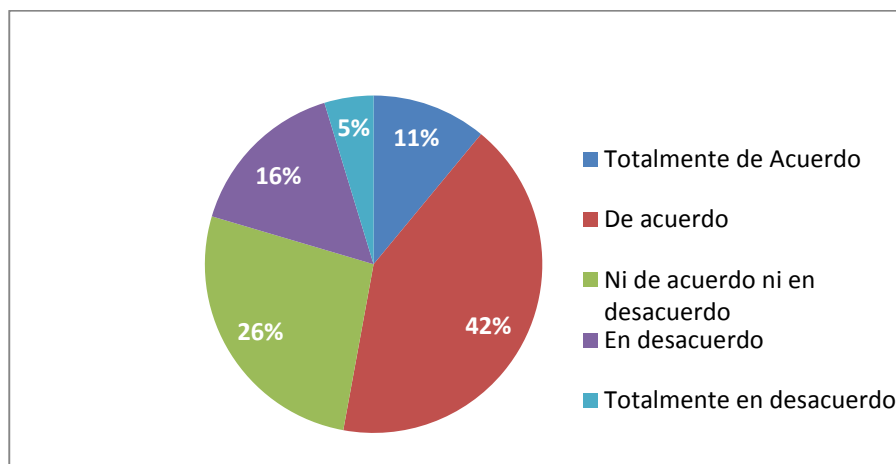
Gráfico 5
Pregunta 2



Fuente: Autor

3. Considera que los factores evaluados reflejan sus destrezas, comportamientos habilidades y conocimientos en su área de trabajo.

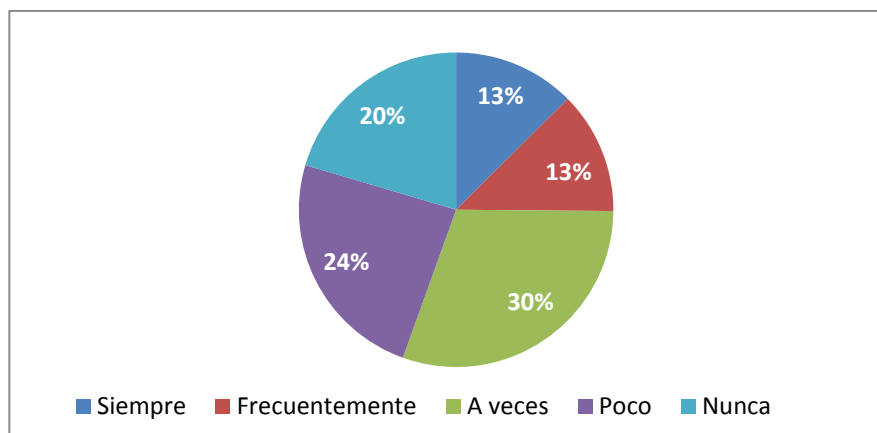
Gráfico 6
Pregunta 3



Fuente: Autor

4. Sus Evaluadores le han hecho tomar conocimiento de sus aciertos u oportunidades de mejora durante el periodo de evaluación.

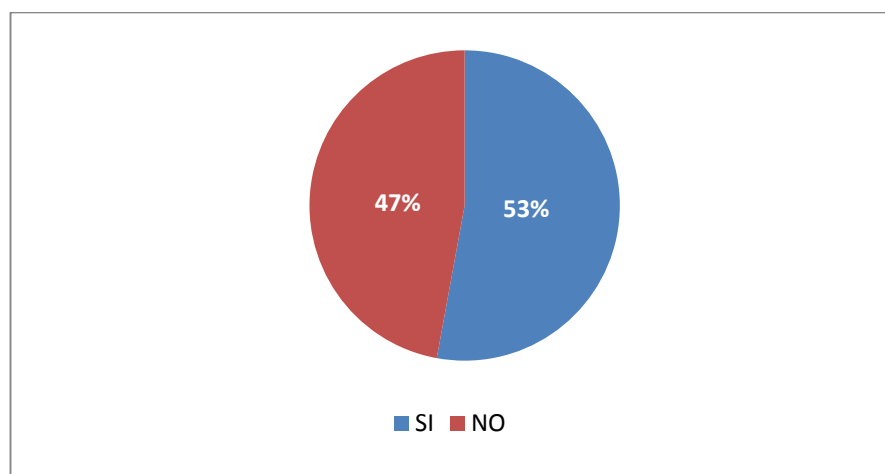
Gráfico 7
Pregunta 4



Fuente: Autor

5. Considera que la evaluación está desarrollada conforme las necesidades de la Institución.

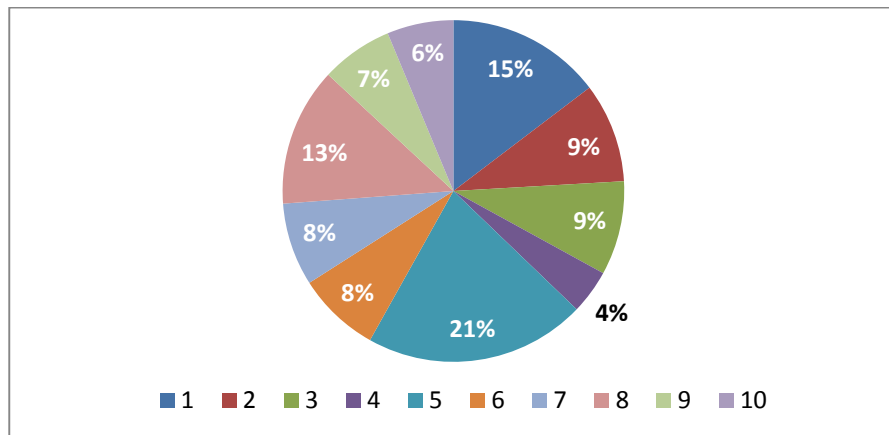
Gráfico 8
Pregunta 5



Fuente: Autor

6. **Recomendaría la aplicación del actual sistema de evaluación de desempeño a otras Fuerzas Armadas de otros países, siendo 1 no recomendable y 10 altamente recomendable.**

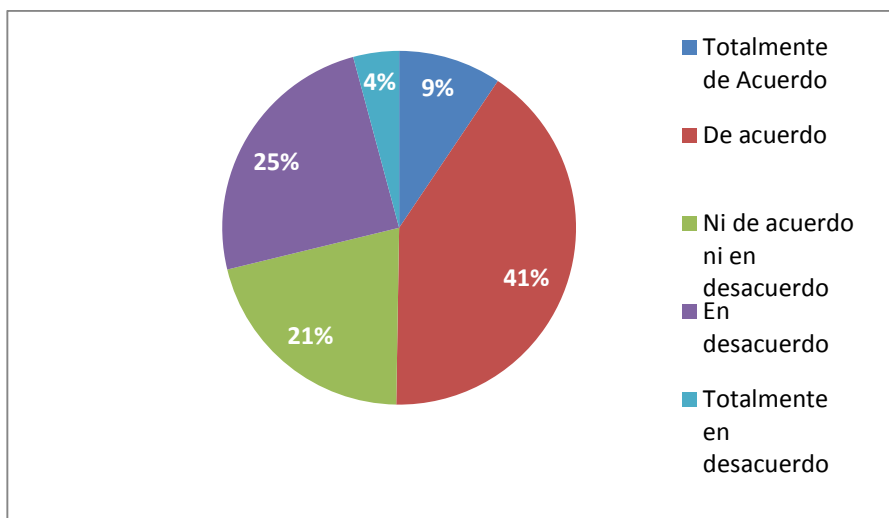
Gráfico 9
Pregunta 6



Fuente: Autor

7. **Considera que en los últimos cinco años sus calificaciones han sido objetivas y justas**

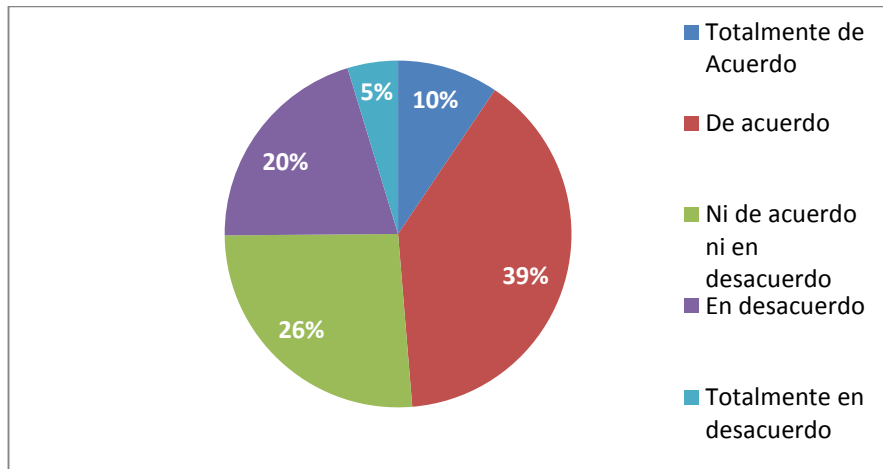
Gráfico 10
Pregunta 7



Fuente: Autor

8. Considera que las competencias con las cuales usted es evaluado son adecuadas

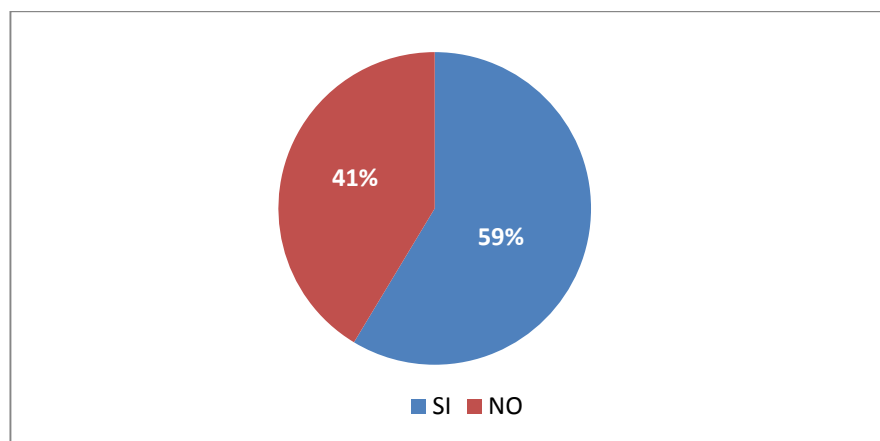
Gráfico 11
Pregunta 8



Fuente: Autor

9. Considera usted que un militar de menor jerarquía podría evaluar el desempeño de su nivel de jefatura

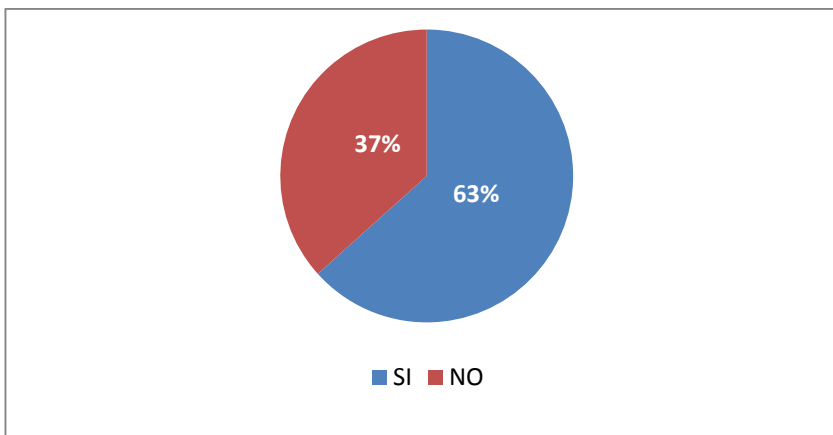
Gráfico 12
Pregunta 9



Fuente: Autor

10. Considera que la nota de preparación física debe ser parte de su calificación semestral

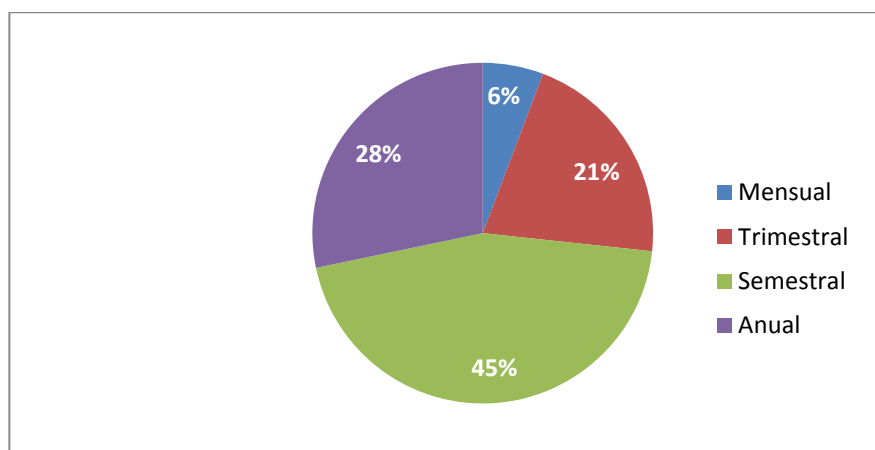
Gráfico 13
Pregunta 10



Fuente: Autor

11. Con que frecuencia considera usted que debe ser aplicada la evaluación de desempeño

Gráfico 14
Pregunta 11

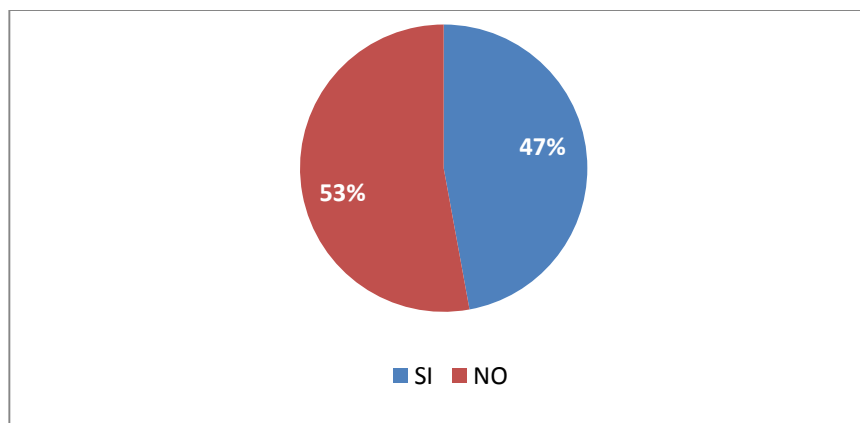


Fuente: Autor

12. Alguna vez usted ha presentado inconformidad en sus evaluaciones

Gráfico 15

Pregunta 12

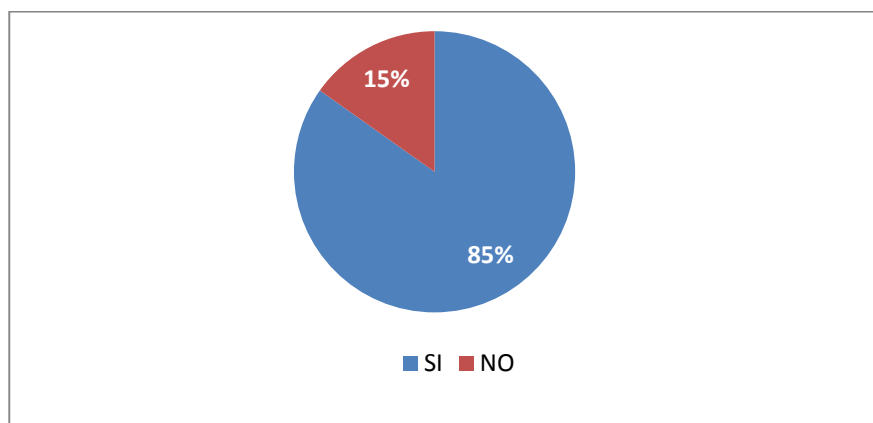


Fuente: Autor

13. Considera usted conveniente se le informe por escrito los aspectos destacados de su desempeño o sus falencias

Gráfico 16

Pregunta 13



Fuente: Autor

12.- Conclusiones de la encuesta aplicada

Dentro de la etapa final de la interpretación de los resultados obtenido en la aplicación de las encuestas a la muestra del personal administrativo y operativo de la Armada del Ecuador, que actualmente brinda su contingente en las ciudades de Esmeraldas y Quito, se determinaron ciertos hallazgos que son importantes de ser destacados en este trabajo de investigación y que se los detalla a continuación:

- Existe un nivel adecuado de aceptación del sistema actual de evaluación de desempeño militar, ya que más del 50% del personal evaluado considera que el sistema es bueno o muy bueno, esto se debe a que la mayoría del personal se encuentra ubicado en el primer rango de calificaciones o Lista 1.
- A pesar de que el sistema en si no presenta resultados cuantitativos negativos referentes a si los factores evaluados reflejan el desempeño del personal encuestado, se puede determinar que la conformidad de su evaluación individual presenta un factor alto de inconformidad respecto a su desempeño en el cargo.
- Los niveles de lealtad al sistema de evaluación de desempeño presentan un resultado en el que más de la mitad de la muestra señala que no recomendaría su implementación en otras Fuerzas Armadas lo que denota una insatisfacción al sistema. Así mismo si se analiza los resultados que el: *Net Promoter Score (Porcentaje de Promotores – Porcentaje de Detractores)*. Revela que el 68% de los encuestados son detractores a la recomendación del sistema actual de desempeño, mientras que un 13% son promotores del mismo, dejando un 21% a los pasivos esto da como resultado un índice de lealtad al sistema de -55 puntos, lo que se traduce en el rango más bajo de lealtad al mecanismo de evaluación dejándolo en una categoría de *Abismal*, lo que

según (Harvard Business School 1998) , es el parámetro más bajo de lealtad hacia un producto, servicio o sistema.

- A pesar de que los miembros de la muestra pertenecen a una organización tradicional con un alto grado de verticalización jerárquica, existe una marcada tendencia a que no exista una sola línea de evaluación de su desempeño sino más bien una apertura a una evaluación más participativa de personal jerárquicamente inferior, lo que denota la viabilidad de la implementación de un sistema diferente al de 90 grados que actualmente se aplica en la Armada del Ecuador.
- Se puede identificar una tendencia a que la condición física sea parte de la evaluación de desempeño semestral sin considerar únicamente el desempeño objetivo del individuo en el cargo, lo que desvía la valoración cuantitativa de la nota del personal evaluado con respecto a las funciones, competencias y actividades de su puesto de trabajo en el respectivo reparto o unidad.
- Los hallazgos en las encuestas aplicadas determinan una tendencia a la poca información o la falta de seguimiento de los aciertos o falencias del personal durante su evaluación.

Capítulo tercero

Modelo propuesto de evaluación de desempeño para el personal militar de la Armada del Ecuador

1.- Viabilidad Legal

Es necesario conocer que para la implementación de esta propuesta es necesario una modificación al “Reglamento para la evaluación del desempeño profesional del personal militar de las Fuerzas Armadas”, que nace bajo el amparo de la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas en donde se faculta al señor Ministro de Defensa Nacional la expedición de reglamentos y resoluciones para la administración del personal.

Bajo esta consideración, es primordial que en caso de ser aceptada la propuesta técnica de esta investigación, se procure elevar siguiendo los canales jerárquicos respectivos una modificación al reglamento antes citado, buscando se regule y se promueva en el campo dentro de las instituciones militares este nuevo modelo de evaluación.

2.- Diccionario de Competencias

Las competencias que se buscan evaluar parten del concepto de competencia genérica que según la Universidad de Sevilla lo propone como, (*Universidad de Sevilla 2015*) : “*Son conocimientos instrumentales, habilidades, actitudes o estilos de trabajo que resultan útiles en varios o todos los campos de conocimiento y/o aplicación profesional*”.

El modelo propuesto toma como referencia un diccionario de competencias conductuales y emocionales diseñado por la Empresa Consultora, *HAY GROUP*, que es una

compañía con más de 60 años de trayectoria internacional en el área de recursos humanos la cual se encuentra presente en más de 47 países a nivel internacional cuyo rigor académico valida los resultados de sus investigaciones en el entendimiento de los mejores comportamientos, destrezas y habilidades de los colaboradores más exitosos en su industria.

Con el fin de entender y desarrollar la propuesta para el diseño de este sistema de evaluación, a continuación se detallarán el listado de competencias a ser consideradas para la evaluación de desempeño del personal militar de la Armada del Ecuador.

Tabla 5
Diccionario de competencias generales

Competencia	Definición
Orientación a resultados	Es la actitud dirigida a cumplir de manera eficaz y eficiente los objetivos y metas bajo criterios de legalidad y oportunidad.
Comunicación efectiva	Escuchar los diferentes puntos de vista e ideas y transmitir de forma clara, transparente, veraz y oportuna de manera verbal o escrita las ideas, prioridades y planes verificando su recepción.
Orientación de servicio	Identificar, entender y satisfacer las necesidades de forma oportuna, superando las expectativas de los usuarios internos y/o externos.
Trabajo en equipo	Es la actitud que permite que el equipo se comprometa con los objetivos y colabore de manera coordinada para su cumplimiento.

Innovación y mejora continua	Investigar, proponer e implementar oportunidades para cambiar, optimizar y desarrollar los procesos orientados al servicio del usuario interno y/o externo.
Liderazgo	Influir en otros, con base en valores, para orientar su accionar al logro de objetivos.
Aprendizaje activo	Capacidad para comprender e identificar las aplicaciones y consecuencias de información y/o material nuevo.
Evaluación de soluciones	Determinar y evaluar las acciones y estrategias adecuadas para la solución de problemas.
Pensamiento crítico	Identificar, a través de análisis lógicos, las fortalezas o debilidades de enfoques o proposiciones y sugerir mejoras a las mismas.
Evaluación de sistemas organizacionales	Implica identificar los eventos y sistemas que deben sufrir cambios a nivel organizacional.
Negociación y manejo de conflictos	Capacidad para reconciliar varios puntos de vista, persuadiendo a los implicados con la finalidad de lograr acuerdos beneficiosos para todas las partes involucradas.
Supervisión y monitoreo	Dar seguimiento y evaluar cumplimiento de objetivos, el que tan bien se está ejecutando

	<p>un procedimiento o se está llevando a cabo una tarea específica. Implica identificar acciones correctivas que se puedan implementar para corregir las desviaciones existentes frente a los estándares.</p>
<p>Flexibilidad</p>	<p>Capacidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista diferentes, o bien adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera.</p>
<p>Autoconfianza</p>	<p>Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Incluye el mostrar confianza en las propias capacidades, decisiones y opiniones.</p>
<p>Pensamiento conceptual</p>	<p>Habilidad para identificar en las situaciones pautas o relaciones que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual.</p>
<p>Búsqueda de información</p>	<p>Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de los que se requiere en el puesto.</p>
<p>Construcción de relaciones</p>	<p>Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o</p>

	grupos clave, cruciales para el logro de metas.
Autocontrol	Capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés.
Manejo de recursos humanos	Es la capacidad de dirigir personal mientras trabaja y brindar retroalimentación para garantizar el desempeño adecuado.
Planificación	Determinar de manera racional estrategias y procedimientos que permitan el logro de objetivos y metas planteadas considerando variables internas y externas que pueden afectar su consecución. Implica el desarrollo y aplicación de ideas que permitan el cumplimiento de los resultados esperados.
Instrucción	Desarrollar nuevos conocimientos en otras personas mediante la aplicación de técnicas de enseñanza que aseguren la transferencia y aplicación práctica de las instrucciones impartidas. Implica la predisposición y el interés para enseñar a otros.
Orientación/Asesoramiento	Generar y exponer ideas que faciliten la toma de decisiones de otras personas en base al conocimiento de las situaciones que demandan su asesoramiento. Implica que las alternativas propuestas sean aceptadas y aplicadas por los demás.
Administración del tiempo	Ordenar y sistematizar los períodos de tiempo destinados a la realización de

	actividades de modo que permitan el logro de sus metas, objetivos y proyectos. Implica cumplir el mayor número de responsabilidades - con calidad- respetando el propio tiempo y el de los demás.
Percepción de sistemas y entornos	Es la capacidad de determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán y el impacto que estos producirían en el caso que se den.
Visión estratégica	Es la capacidad de identificar su rol personal en el cumplimiento de la estrategia organizacional.

Fuente: Diccionario de competencias HAY GROUP 2015

Elaboración: HAY GROUP COLOMBIA

De las competencias antes citadas, es necesario identificar aquellas que por su importancia deben ser consideradas, ya que dentro de la propuesta de diseño se procurará evaluar el desempeño del personal en su puesto de trabajo, mediante la aplicación de competencias levantadas técnicamente y validadas a nivel internacional.

Para poder incluir las competencias más importantes que se considerarán para esta fase de la evaluación de desempeño se hace necesario investigar a las personas que actualmente se encuentra liderando la Armada del Ecuador por sus méritos propios durante más de 30 años de servicio en la institución militar.

El mecanismo usado para la inclusión de las competencias en la propuesta de evaluación de desempeño del personal militar de la Armada del Ecuador es la entrevista,

cuantitativamente obtenida a través de una muestra directa a las seis jerarquías más altas dentro de la Armada del Ecuador.

Con el fin de que estas personas puedan señalar los comportamientos o competencias que les llevaron a alcanzar su posición dentro de la organización se aplicó una priorización de las competencias conductuales y emocionales propuestas por *HAY GROUP*, en las ciudades de Quito y Guayaquil, cabe mencionar que esta metodología se usa con fines educativos.

Los resultados son sorprendentes y concluyentes en el sentido que la mayoría de estas personas priorizan las competencias en un orden similar y citan las mismas competencias que les llevó a alcanzar el éxito en esta institución castrense a lo cual a continuación y en orden de importancia y de frecuencia se las procederá a señalar:

*Competencias conductuales y emocionales a ser aplicadas por
la Armada del Ecuador*

1. Liderazgo
2. Trabajo en equipo
3. Autoconfianza
4. Comunicación efectiva
5. Flexibilidad
6. Manejo de recursos humanos
7. Planificación
8. Autocontrol
9. Instrucción
10. Pensamiento crítico

11. Pensamiento conceptual
12. Visión estratégica
13. Orientación de servicio
14. Negociación y manejo de conflictos
15. Administración del tiempo

3.- Propuesta del sistema de evaluación

El sistema de evaluación que se propone en este trabajo de investigación busca diseñar un nuevo modelo de evaluación basado en el desempeño del individuo en su puesto de trabajo durante su carrera militar en la Armada del Ecuador en los diferentes puestos donde preste su servicio, haciendo énfasis en las guías funcionales del puesto ya existentes en las Fuerzas Armadas Ecuatorianas.

Este modelo plantea a través de la medición semestral de competencias conductuales y emocionales, técnicamente levantadas, sumados a la elaboración de un reporte anual, que pondere aciertos y procure desarrollar habilidades poco utilizadas por el personal evaluado durante su periodo de evaluación y durante su gestión en el cumplimiento efectivo de los objetivos planteados por su Jefe Inmediato y la Institución, al inicio de su gestión, conduzcan a la Armada del Ecuador a tener personal más apto, competente y motivado a responder a las necesidades del Estado.

En base a los resultados encontrados en la tabulación de las encuestas, proporcionados por el personal militar de la Armada del Ecuador, se procurará que la evaluación de las competencias del personal sean evaluados por el Director o Comandante del reparto o

dependencia al que pertenece cada colaborador, siendo el reporte de recomendación la opción para que un colaborador pueda retroalimentarse de su desempeño.

En caso de que la calificación no este conforme a las expectativas del evaluado, este podrá solicitar ser re-evaluado por un Comité de Evaluaciones el cual deberá ser conformado por personal de las UATH del Reparto o Dependencia al que pertenezca el evaluado, el cual deberá considerar se hayan cumplido objetivamente las actividades y tareas de su puesto según sus guías funcionales, y los resultados obtenidos en su evaluación semestral.

Del análisis efectuado, se recomienda que la implementación de un nuevo sistema de evaluación del desempeño del militar considere una evaluación de aspectos que eliminen la subjetividad en la imposición de una calificación, a través de un, *Comité General de Evaluación y Reclamos* que recepte anomalías en el proceso de evaluación del personal militar no conforme, el cual podrá modificar la calificación del evaluado una vez se analice y verifique documentación soporte que permite su reconsideración.

Por otro lado es importante señalar que la actividad física es parte esencial de la preparación militar pero esta, no debe considerarse dentro de una evaluación de desempeño en el puesto de trabajo, sino más bien ser parte de un programa integral independiente a la gestión de cada militar en el desarrollo de sus actividades y tareas encomendadas.

La cual procure motivar y velar por el buen estado físico del personal militar teniendo como objetivo que cada miembro de la institución obtenga un alto desempeño físico que le permita afrontar con éxito las exigencias de la carrera militar.

Con el fin de eliminar criterios de subjetividad se procurará que todos los parámetros que se encuentren en la evaluación de desempeño sean claramente definidos y medidos cuantitativamente, logrando con esto que el personal presente la menor cantidad de reclamos

por una calificación sin ninguna base o fundamento o que la evaluación sea considerada como un mero trámite.

4.-Valoración numérica

El sistema semestral, que en la actualidad es aplicado en la evaluación de desempeño profesional del personal militar arroja una calificación máxima de veinte puntos en la cual se incluye la calificación de competencias técnicas y socio afectivas con un tope de dieciséis puntos, ocho puntos cada una, más una calificación cualitativa de valores institucionales.

Para que el personal evaluado obtenga la máxima calificación de veinte puntos, cada militar debe semestralmente cumplir a través de la aplicación de pruebas físicas conforme los tiempos de las tablas de trote, natación flexiones de cadera, flexiones de brazo, flotación y subida del cabo de acuerdo con la edad del evaluado.

La valoración numérica de la evaluación de desempeño propuesta, considerará una nota de 100 puntos, logrando con esto una mayor amplitud de criterio en las evaluaciones sin dejar a un lado la premisa de valorar a los mejores en su puesto de trabajo por méritos alcanzados.

La división presentada a continuación, clasificará al militar con una escala conforme a los resultados obtenidos en la evaluación semestral, para lo cual es primordial determinar el número de clases, el cual puede ser establecido, conforme las necesidades de la Institución, y que para esta propuesta en específico se utilizará La Regla de Sturges, la cual es representada con la siguiente fórmula estadística:

$$K = 1 + 3.3 \text{ Log.}(n)$$

“Donde según STURGES (FCCA 2015, 5), K representa el número de intervalos de clase y (n) es el número de valores del experimento, conjunto de datos, el tamaño de la muestra o población. La respuesta que se obtenga aplicando la regla de Sturges no debe considerarse como final, sino solo como una guía. Otro aspecto importante de decidir es el intervalo de clase, este se refiere a la amplitud o variación de la clase. Aunque a veces es imposible definirlo adecuadamente, por lo general, los intervalos de clase deben de ser de amplitudes iguales. Esta amplitud puede determinarse, dividiendo el recorrido de la clase (rango) (R) entre (K), la determinación del número de intervalos de clase se expresa como”:

$$I_c = R/K$$

Donde:

Ic = Intervalo de clase (variación de clase)

R = Rango

K = Número de clases.

Para fines de este trabajo de investigación, se tomaron en consideración los siguientes valores para el cálculo de los intervalos de clases:

$$K = 1 + 3.33 (3,95) = 14,23$$

$$I_c = 100 / 14,23 = 7$$

De los resultados obtenidos, se puede definir la amplitud de clases propuesto o las escalas de calificación, que para esta investigación serán de 7 divisiones que a continuación se detallan:

Tabla 6

Escala de valoración cuantitativa

Escala	Puntaje
Sobresaliente	90-100
Excelente	75-89
Muy bueno	60-74
Óptimo	45-59
Regula	30-44
Malo	15-29
Deficiente	0-14

Fuente: Autor

Para la evaluación cuantitativa y desarrollo del diccionario de competencias a ser usado en esta propuesta, se tomó como referencia las competencias conductuales y emocionales conforme su prioridad y la frecuencia en la cual fueron citadas, por el personal entrevistado de señores Almirantes y Suboficiales Mayores de la Armada del Ecuador que alcanzaron las jerarquías más altas dentro de la clasificación entre oficiales y tripulantes. Por lo antes señalado a continuación se detalla la siguiente tabla:

Tabla 7
Calificación por competencias

Competencia	Calificación
Liderazgo	10
Trabajo en equipo	10
Autoconfianza	10
Comunicación efectiva	10
Flexibilidad	10
Manejo de recursos humanos	5
Planificación	5
Autocontrol	5
Instrucción	5
Pensamiento crítico	5
Pensamiento conceptual	5
Visión estratégica	5
Orientación de servicio	5
Negociación y manejo de conflictos	5
Administración del tiempo	5

Fuente: Autor

Una vez analizado el concepto de cada competencia es importante determinar el puntaje a ser calificado por cada competencia, esto se lo logrará a través de la identificación de indicadores conductuales establecidos, ya que estos determinan el grado de aplicación o desarrollo de estas en el desempeño personal de cada colaborador en el puesto de trabajo.

Para la calificación de los grados de desarrollo de las competencias, se considerará la siguiente tabla:

Tabla 8
Competencias altamente deseables (Escala 1-10)

Grado	Calificación
Alto	8-10
Medio	4-7,999
Bajo	0-3,999

Fuente: Autor

Tabla 9
Competencias deseables (Escala 0-5)

Grado	Calificación
Alto	4-5
Medio	3-3,999
Bajo	0-2,99

Fuente: Autor

Es importante destacar que para poder determinar claramente el grado de desarrollo de una competencia en específico del personal de la Armada del Ecuador evaluado, semestralmente, se debe tener en claro los comportamientos detectados o mostrados según su evaluador, ya que esto servirá para su calificación y posterior elaboración del informe de recomendación, a continuación se detallan los comportamientos por cada una de las competencias (Hay Group 2015):

Liderazgo

Grado alto

- Transmite ilusión y compromiso con el proyecto o la visión del grupo.
- Inspira con su ejemplo para que lo sigan.

Grado medio

- Genera compromiso, colaboración y entusiasmo para alcanzar los objetivos.
- Asegura que las necesidades del equipo estén atendidas.

Grado bajo

- Proporciona guías / instrucciones para orientar el trabajo de los demás.
- Promueve la eficacia y eficiencia del equipo.

Trabajo en equipo

Grado alto

- Anima y motiva a los equipos para que trabajen por metas comunes.
- Reconoce las contribuciones individuales de los miembros del equipo.

Grado medio

- Apoya y defiende las decisiones u orientaciones del equipo en la Instancia que corresponda
- Coordina el cumplimiento de objetivos a nivel de distintos equipos y colabora para su cumplimiento.

Grado bajo

- Coopera activamente con los miembros de su equipo.
- Comparte información que puede afectar al equipo

Autoconfianza

Grado alto

- Busca retos o desafíos y disfruta al ejecutarlos.
- Se ofrece para proyectos desafiantes

Grado medio

- Valora sus capacidades favorablemente en comparación con otros.
- Explícitamente manifiesta su confianza en su propio juicio

Grado bajo

- Muestra seguridad ante los demás.
- Trabaja sin requerir supervisión constante

Comunicación efectiva

Grado alto

- Identifica, diseña e implementa medios y/o formas de comunicación
- Comunica clara, convincente y oportunamente las ideas, prioridades y planes de acción
- Persuade a otros sobre una idea o propuesta
- Escucha con apertura diferentes puntos de vista e ideas.
- Demuestra capacidad de síntesis al comunicarse

Grado medio

- Escucha con apertura diferentes puntos de vista e ideas.
- Define la forma de la comunicación para transmitir aspectos de la gestión institucional
- Verifica la recepción de lo que ha transmitido

Grado bajo

- Trasmite clara y oportunamente de forma verbal y escrita las ideas, prioridades y planes de acción.
- Mantiene informado a sus usuarios internos y/o externos sobre los resultados de su gestión.

Flexibilidad

Grado alto

- Adecua las actividades de sus actividades en base a la situación.
- Realiza cambios en los procesos para adaptarse a una situación específica

Grado medio

- Decide qué hacer basándose en la situación.
- Actúa para adaptarse a la situación o a la persona.

Grado bajo

- Acepta la necesidad de ser flexible.
- Está dispuesto a cambiar las propias ideas ante una nueva información o evidencia contraria.
- Comprende los puntos de vista de los demás.

Manejo de recursos humanos

Grado alto

- Analiza el ajuste del desempeño de otros con respecto a los resultados esperados.
- Brinda retroalimentación oportuna y pertinente.
- Los comentarios son emitidos con asertividad y están orientados a cumplir los objetivos establecidos.

Grado medio

- Sus explicaciones son impartidas con el apoyo de varios instrumentos didácticos.
- Dedicar el tiempo apropiado para dar una explicación de cómo realizar el trabajo.

Grado bajo

- Las instrucciones que brinda son claras y comprendidas por el resto.
- Emite sugerencias orientadas a mejorar la ejecución de determinadas actividades y procedimientos.

Planificación

Grado alto

- Analiza de manera global -considerando factores internos y externos- la factibilidad de implementación de las estrategias planteadas para la consecución de objetivos.
- Propone nuevas estrategias que son fácilmente aceptadas por los demás y facilitan el cumplimiento de los objetivos planteados.

Grado medio

- Utiliza técnicas y herramientas de planificación en los proyectos que emprende exponiendo su uso y aplicación.
- Aplica instrumentos y herramientas actualizadas de planificación lo cual facilita la definición de estrategias para el cumplimiento de los objetivos.

Grado bajo

- Propone ideas que están alineadas y ayudan a cumplir los objetivos planteados.
- Analiza las ventajas y desventajas de las estrategias propuestas para el cumplimiento de los objetivos establecidos

Autocontrol

Grado alto

- Planifica acciones que le permiten controlar el estrés o presión.

Evita la manifestación de emociones fuertes

Grado medio

- Responde ante los problemas manteniendo la calma
- Ignora las acciones que pretende provocar su enfado.

Grado bajo

- Controla sus emociones en situaciones de estrés o presión.
- Piensa antes de actuar

Instrucción

Grado alto

- Da seguimiento a la aplicación de los conocimientos impartidos y se asegura que los demás utilicen sus enseñanzas.
- Retroalimenta constantemente a los demás para aclarar dudas y reforzar los conocimientos impartidos.

Grado medio

- Toma la iniciativa para enseñar a otros lo que mejor conoce sin necesidad de que se lo pidan.
- Dedicar parte de su tiempo a enseñar a otros cómo realizar alguna actividad o tareas específicas facilitando el trabajo de los demás.

Grado bajo

- Utiliza varias herramientas didácticas en los procesos de instrucción que utiliza.
- Muestra predisposición y buena actitud cada vez que enseña a otros cómo realizar una tarea o actividad específica.

Pensamiento crítico

Grado alto

- Menciona las consecuencias positivas o negativas que puede tener una acción potencial para la organización.
- Toma en cuenta las consecuencias que se pueden generar a largo plazo en la organización por cambiar o modificar actividades, estructuras o recursos.
- Identifica cómo pueden verse afectados sistemas o personas si se efectúan ciertos cambios o acciones

Grado medio

- Identifica los impactos positivos y negativos que implica una propuesta o enfoque.
- Sugiere los cambios que pueden aplicarse a las propuestas o enfoques presentados.

Grado bajo

- Cuando analiza las acciones o trabajo de otros menciona tanto los puntos fuertes como los débiles.
- Analiza por igual las debilidades y fortalezas de una propuesta, acción o enfoques.

Pensamiento conceptual

Grado alto

- Explica situaciones o resuelve problemas en base a la creación de nuevos conceptos o formas de hacer las cosas
- Redefine en una forma más sencilla los conocimientos o los datos existentes.

Grado medio

- Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos.
- Identifica pautas, tendencias o vacíos en la información que maneja.

Grado bajo

- Utiliza criterios básicos, el sentido común y las experiencias vividas para identificar problemas.
- Reconoce cuando una situación presente es igual a una situación pasada.

Visión estratégica

Grado alto

- Propone estrategias que permitan alcanzar la visión organizacional
- Actúa en función de la Institución por encima de sus intereses o necesidades personales.

Grado medio

- Actúa públicamente para adaptarse a la misión y estrategia Institucionales.
- Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades Institucionales.

Grado bajo

- Ejecuta sus funciones en alineación con las metas institucionales o de su Unidad.
- Adapta su comportamiento en base a los objetivos y estrategia organizacional.

Orientación de servicio

Grado alto

- Se preocupa por atender a su cliente interno y/o externo y aborda las necesidades de fondo realizando acciones que sobrepasen las expectativas de los mismos.
- Adapta sus proyectos y/o actividades en base a las necesidades de sus usuarios internos y/o externos

Grado medio

- Demuestra empoderamiento en la atención de las necesidades de sus usuarios internos y/o externos.
- Ofrece al usuario interno y/o externo información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.

Grado bajo

- Demuestra una actitud positiva de servicio hacia el cliente interno y/o externo.
- Responde oportunamente a las preguntas, quejas o problemas que el usuario interno y/o externo le plantea con una actitud cordial y amable.

Negociación y manejo de conflictos

Grado alto

- Logra acuerdos sostenidos en el tiempo
- Realiza análisis estructurados para determinar el impacto que el acuerdo tendrá para las partes involucradas.

Grado medio

- Transmite con eficacia los beneficios que tendrá el acuerdo.
- Persuade eficazmente a los demás

Grado bajo

- Cuando negocia, encuentra consensos mutuamente aceptables.
- Comprende las necesidades planteadas por las partes involucradas en una negociación.

Administración del tiempo

Grado alto

- Optimiza su tiempo y el de los demás facilitando la realización de mayores actividades en menores tiempos sin perder la calidad de los resultados.
- Ordena y sistematiza el manejo de su tiempo de tal manera que cumple sus actividades sin complicaciones en el tiempo establecido.
- Ayuda a los demás en la organización de su tiempo para facilitar el cumplimiento de objetivos comunes.

Grado medio

- Realiza un número mayor de actividades en menores tiempos sin perder la calidad de sus resultados.
- Cumple sus actividades en los tiempos establecidos y se esfuerza por realizar un número mayor de actividades mediante la optimización de su tiempo.

Grado bajo

- Cumple las metas y objetivos asignados dentro de los tiempos establecidos.
- Organiza su tiempo de tal manera que le permite cumplir todas sus actividades sin necesidad de sobretiempos.

5.- Escalas de valoración por rango

Como un factor importante para poder determinar si la ubicación o calificación alcanzada por el militar durante su evaluación semestral supera las expectativas o no cubre las necesidades propias de cada rango dentro de la estructura jerárquica militar de la Armada del Ecuador.

Es de vital importancia determinar una clasificación mínima necesaria requerida para que el militar pueda continuar o no con su Plan de Carrera conforme las normativas vigentes que regulan la profesión de las armas, considerando que el tiempo de servicio de servicio es un factor primordial para alcanzar el mayor grado de desarrollo profesional. El cual combinado con una capacitación constante y una retroalimentación objetiva por parte de sus superiores logrará la formación integral de su personal a largo plazo.

Para esto se propone un mínimo de calificación a ser alcanzado por el personal de la Armada del Ecuador conforme su experiencia lo cual se traducirá en la ostentación de su rango dentro de la Institución.

Tabla 10

Calificaciones mínimas por grupo jerárquico

Oficial	Tripulante	Calificación mínima
ALMIRANTE		90
VICEALMIRANTE	SUBOFICIAL MAYOR	75
CONTRALMIRANTE	SUBOFICIAL PRIMERO	75
CAPITAN DE NAVIO	SUBOFICIAL SEGUNDO	60
CAPITAN DE FRAGATA	SARGENTO PRIMERO	60
CAPITAN DE CORBETA	SARGENTO SEGUNDO	60
TENIENTE DE NAVIO	CABO PRIMERO	45
TENIENTE DE FRAGATA	CABO SEGUNDO	45
ALFEREZ DE FRAGATA	MARINERO	45

Fuente: Autor

6.- Informe de recomendación

Dentro de la propuesta de diseño de un nuevo modelo de evaluación de desempeño militar para la Armada del Ecuador, se debe tomar en consideración que el personal a ser evaluado, debe conocer a detalle los motivos por los cuales este alcanzó un puntaje, siendo

primordial que el jefe o Comandante del reparto o dependencia, elabore este informe de acuerdo a los parámetros propuestos en este diseño de evaluación de desempeño.

El Informe de recomendación es un documento formal ordenado y estructurado que procurará presentar al receptor de manera objetiva los hallazgos, percepciones, logros o puntos a desarrollar del personal evaluado. Para esta propuesta, se procurará que el informe presente características analíticas-descriptivas de las acciones ejecutadas por el evaluado durante su gestión semestral.

El objetivo final de este documento, es comunicar de manera efectiva las medidas a tomarse ante hechos o acciones de un subordinado a su superior jerárquico por lo que las partes de este documento deben ser lo más específicas y concretas y en base a datos relevantes de la actuación del colaborador.

A continuación se presentará el formato de Informe de recomendación propuesto que se aplicará en la propuesta de evaluación de desempeño militar:

INFORME DE RECOMENDACIÓN

DATOS BÁSICOS:

NOMBRE: -----

RANGO: -----

PERIODO DE EVALUACIÓN: -----

EVALUADOR: -----

EVALUADO: -----

HECHOS RELEVANTES:

ASPECTOS DESTACADOS: -----

ASPECTOS A DESARROLLAR: -----

RECOMENDACIÓN FINAL: -----

CONCLUSIONES: -----

ANEXOS:

Capítulo cuarto

Conclusiones y Recomendaciones

1.- Conclusiones

El proceso de evaluación de desempeño del personal militar de la Armada del Ecuador conforme el análisis desarrollado, denota que el grupo de competencias levantadas para la evaluación de desempeño militar vigente, no presentan indicios de construcción basados en un diccionario de competencias desarrollado a través de métodos cuantitativos y cualitativos verificables, conforme a estudios técnicos publicados o validados que estén relacionados con herramientas como: Encuestas, entrevistas, opiniones de expertos, entre otros .

Los resultados cuantitativos evidenciados en las encuestas denotan que mientras más se avance o se ostente una mayor jerarquía en la carrera militar del personal perteneciente a la Armada del Ecuador, las calificaciones tanto del personal de Oficiales y Tripulantes son más altas, lo anteriormente expuesto revela un sesgo orientado hacia un factor que dentro de una entidad castrense es de uno de los pilares fundamentales que mantiene una organización militar como es el tiempo de servicio o también denominada antigüedad, sin que esto sea un factor preponderante o predictor de resultados superiores en el desempeño del cargo.

La propuesta para la implementación de un nuevo sistema de evaluación de desempeño militar, conforme los resultados de esta investigación debe considerar eliminar cualquier indicio de subjetividad, cuyo objetivo al momento de su implementación será la de mejorar el desempeño de cada colaborador en su puesto de trabajo conforme a sus tareas propias definidas por sus guías funcionales.

El diccionario de competencias considerado para la propuesta de implementación de un nuevo modelo de evaluación de desempeño al personal militar, se lo concibió a través de un

levantamiento técnico de un listado de competencias, que los militares con más altas jerarquías en los diferentes ámbitos institucionales de la Armada del Ecuador priorizaron conforme su criterio, encontrándose características similares en sus resultados.

Existe una tendencia favorable a que la evaluación de desempeño se enfoque a parámetros de evaluación propios del cargo, en donde se destaque y se comuniquen aciertos del personal evaluado por parte de su evaluador, y de manera objetiva se informe los aspectos a desarrollar o mejorar del militar posterior al periodo de evaluación del desempeño.

A pesar de que la Armada del Ecuador es una Institución militar que presenta una estructura piramidal, en donde la antigüedad o años de servicio es el factor preponderante para la determinación de jerarquías, existe una predisposición a que las evaluaciones no sean únicamente realizadas bajo una concepción de vertical.

2.- Recomendaciones

Se recomienda que las competencias que se usen para la evaluación del desempeño del personal militar posean una base legal, técnica y objetiva, la cual deberá ser validada conforme las necesidades del cargo, con el fin de garantizar idoneidad y disminución de posibles inconformidades en la ponderación cualitativa.

Se debe considerar la posibilidad de recomendar al corto plazo la implementación de políticas de inclusión e igualdad de derechos en las diferentes jerarquías militares para la evaluación de su desempeño en la Armada del Ecuador, que no considere únicamente factores como los años de servicio o antigüedad del militar evaluado.

La propuesta de evaluación de desempeño desarrollada en este trabajo de investigación, debe automatizarse, a través de un sistema que brinda características que permitan tanto al

evaluador como al evaluado acceder de manera ágil y fácilmente a la plataforma de evaluación.

Se recomienda implementar al corto plazo la creación de un informe individual de recomendaciones, el cual será considerado para su libreta de vida mientras sea miembro activo de la Armada del Ecuador.

Se debe procurar que en el corto plazo se conforme el “*Comité de Reclamos de la evaluación semestral de desempeño del personal militar de la Armada del Ecuador*”, el cual deberá estar integrado por miembros de todas las especialidades de la organización, que englobe los ámbitos operativos y administrativos de la misma.

Referencias

- Alles, Marta. *Desempeño por Competencias. Evaluación 360°*. Buenos Aires: Granica, 2004.
- Coens, Tom, and Jenkins Mary. *Evaluaciones de desempeño? Por que no funcionan y como reemplazarlas*. Bogota: Norma, 2001.
- COMACO. "La cartilla para la aplicación del sistema de evaluación del desempeño profesional del personal militar de Fuerzas Armadas." Quito: COMACO, 2007.
- "La cartilla para la aplicación del sistema de evaluación del desempeño profesional del personal militar de las Fuerzas Armadas." 2007. 2007. 1-2.
- Del Pozo, Marisa. "Cultura Empresarial y comunicación Interna." In *Cultura Empresarial y Comunicación Interna*, by Marisa Del Pozo, 229. Madrid: Fragua, 1997.
- Dessler, Gary. "Administración de personal." Chap. 9 in *Administración de personal*, by Gary Dessler, translated by Marisa de Anta, 728. México: Pearson Prentice Hall, 2001.
- FCCA. <http://www.fcca.umich.mx>. 11 23, 2015.
<http://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/Academia%20de%20Matematicas/Estadisticas%20%20I%20%20%20%20%20%20F.G.S/Estad.%20I.pdf> (accessed 11 23, 2015).
- García, Vargas Gil y Martha. "Competencias laborales y empresas exitosas." In *COMPETENCIAS LABORALES Y EMPRESAS EXITOSAS*, by MARTHA GARCIA GIL, 33. MEXICO, 2007.
- Hardvard Business School. "NPS." *HARVARD BUSINESS SCHOOL*, 1998: CAP 3.
- Hay Group. "Diccionario de Competencias conductuales y emocionales." Organizacional, 2015.
- Factbook de Recursos Humanos*. NAVARRA: ARANZADI,SA, 2006.
- Hay Group. "Recursos Humanos." In *Recursos Humanos*, by HAYGROUP, 795. Navarra: Aranzadi, 2006.
- Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas. "www.flacsoandes.edu.ec." www.flacsoandes.edu.ec. 1990.
http://www.flacsoandes.edu.ec/web/imagesFTP/11341.ley_organica_de_las_FFAA.pdf (accessed 12 2, 2015).
- Molina, José Gabriel Vargas. *Historia Resumida de la Armada del Ecuador*. Guayaquil: Mac Formas, 2014.
- Newstrom, Jhon. "Comportamiento Humano en el Trabajo." Chap. 6 in *Comportamiento Humano en el trabajo*, by Jhon Newstrom, translated by Sanchez Miguel and Alfonso Deras, 736. México DF: McGraw-Hill, 2007.

Perez, Anna. "Coexphal." *Coexphal*. 2009.

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:aXaBnwL4gCQJ:www.coexphal.es/pdf/euroempleo/Anexo%2520VI%2520Evaluaci%25C3%25B3n%2520del%2520Desempe%25C3%25B1o.pdf+%&cd=9&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec> (accessed Mayo 09, 2014).

Swanson, Richard, and Holton Elwood. *Resultados como evaluar el desempeño, el aprendizaje y percepcion en las organizaciones*. Mexico: Rodriguez, 2002.

Universidad de Sevilla. <http://estudiantes.us.es/glosario>. Octubre 16, 2015.

www.google.com.ec/?gfe_rd=cr&ei=OBwhVs6QO86w8wep8L7IDA#q=competencias+genericas (accessed Octubre 16, 2015).