

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

**MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



“Propuesta de mejora para el sistema y gestión de evaluación del desempeño del personal militar de la Fuerza Aérea Ecuatoriana,2023”

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

**Maestría en
Administración de Negocios**

**Autores:
Lic. Mario Gerardo Vega Torres
Lic. Gabriela del Rosario Lanas Mogro**

**Docente Guía:
Mg. Gilber Chura Quispe**

TACNA – PERÚ

2023

● 19% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos es:

- 8% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 17% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal el proponer un plan para mejorar el sistema de evaluación y desempeño militar del personal de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, considerando que históricamente se ha detectado falencias en el sistema aplicado actualmente, lo cual ha generado inconformidades por parte del personal militar de la institución al momento de establecer las antigüedades del mismo.

Mediante la investigación se buscó obtener los principales factores que generan inconformidad al momento de ser evaluados dentro de sus competencias técnico profesionales y competencias psicosociales.

En la actualidad se ha observado que varias instituciones aplican sistemas de evaluación más completos que el empleado en las Fuerzas Armadas con el objetivo de obtener resultados más reales y obtener un mayor grado de conformismo en el personal al momento de ser evaluados.

Finalmente se optó por aplicar un sistema de evaluación por competencias de 360 grados en la cual se considera a más de un evaluador debido a que mediante la investigación se obtuvo como resultado que en muchas ocasiones las evaluaciones no eran correctas debido al grado de compañerismo que tenía el subordinado con el jefe directo y no observando el desempeño profesional del mismo.

Por tal razón al aplicar un sistema de evaluación de 360 grados se puede obtener resultados más reales mediante la evaluación de más personas que participan dentro del proceso y desempeño de cada militar de las Fuerza Aérea Ecuatoriana.

Palabras claves: sistema de evaluación, evaluación 360, Fuerza Aérea Ecuatoriana, Fuerzas Armadas, desempeño militar.

Introducción

Para poder aplicar un plan de mejorar al sistema y gestión de la evaluación en cualquier organización sea civil o militar es importante conocer las características principales que generaron el problema dentro del sistema actual, partiendo de factores como la historia, leyes, políticas de comando entre otra seria de normas que rigen dentro de la institución a fin de mediante esta investigación poder trascender en el tiempo enfocado en la mejora continua, modernizando los sistemas para la obtención de mejores resultados y tener a miembros de la institución más conformes que generen un valor agregado.

La Fuerza Aérea Ecuatoriana es una institución con historia, que a lo largo del tiempo ha venido dejando un legado, la FAE fue creada un 27 de octubre de 1920 durante el gobierno del Dr. José Luis Tamayo el cual realizo el primer decreto sobre la actividad aeronáutica y la primera escuela militar de aviación y con esto dando paso al nacimiento de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

La FAE es la institución encargada de velar y vigilar el espacio aéreo nacional y formando parte de las Fuerzas Armadas del Ecuador siendo una institución perteneciente al Estado Ecuatoriano y obediente al Ministerio de Defensa Nacional de acuerdo a la constitución de la república.

El personal militar que conforma la fuerza aérea se encuentra dividido en oficiales y la tropa (aerotécnicos), personal que de acuerdo a sus especialidades son distribuidos por todos los repartos o unidades militares del Ecuador de acuerdo al orgánico numérico de cada reparto a fin de cumplir con los diferentes objetivos y misiones que tienen las bases aéreas.

Las fuerzas armadas al ser una institución jerarquizada se encuentran distribuido el personal en base a la estructura orgánica teniendo todo el personal un jefe directo y

subordinados, por lo cual a fin de cumplir con la evaluación del personal la FAE a creado a sistema para evaluar de manera semestral las competencias psicosociales y técnico profesionales.

Este sistema se ha venido aplicando durante el proceso de formación, perfeccionamiento y capacitación del personal militar, de igual manera mediante los resultados ingresados al sistema de evaluación por parte de los superiores jerárquicos automáticamente se registran dentro de la hoja de vida militar (AP-7) para que cuando todo el personal se encuentre en condición de ascenso poder dar el valor porcentual que corresponde para el establecimiento de las antigüedades de cada militar.

Finalmente, el personal militar que llega a liderar las filas desde los comandos es seleccionado en base a las antigüedades, méritos y deméritos que haya obtenido durante su vida militar, considerando para esta selección las calificaciones obtenidas en cada semestre, siendo motivo de descalificación cuando estas evaluaciones bajando del promedio establecido como sobresaliente (19.000).

En el capítulo I, se desarrolla el planteamiento del problema analizando los factores que han generado el problema en el actual sistema de evaluación dentro de los repartos de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

Dentro del capítulo II, se realiza la investigación teórica con el uso de fuentes de información para de este modo constituir la base teórica y la importancia de las variables mediante el análisis crítico y las bases conceptuales.

En capítulo III, se analiza el marco referencial, la historia, filosofía y políticas organizacionales a fin de conocer con mejor detalle la institución y de este modo poder hacer un mejor análisis externo e interno de esta institución y el problema encontrado.

En el capítulo IV, se desarrolla el marco metodológico que mediante las técnicas de recopilación de datos ya que se enmarca dentro de una investigación de forma cualitativa, como también se realizó un estudio de investigación descriptiva y

documental, las técnicas de recopilación de datos utilizadas fue la encuesta y la entrevista realizada a la muestra del personal de la fuerza aérea.

Finalmente, el capítulo V se desarrolló las conclusiones y recomendaciones obtenidas al final del estudio realizado, dando a conocer el problema obtenido y el plan de mejora y acción para la implementación de un nuevo sistema más eficaz

INDICE

Resumen	3
Introducción	4
CAPITULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO	11
1.1. Título del Tema	11
1.2. Planteamiento del Problema	11
1.3. Objetivos de la Investigación	14
1.3.1. Objetivo General	14
1.3.2. Objetivos Específicos	14
1.4. Metodología	15
1.5. Justificación	16
1.6. Principales definiciones	17
1.7. Alcances y limitaciones	19
1.7.1. Alcances.	19
1.7.2. Limitaciones.	20
1.8. Cronograma	21
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	22
2.1. Conceptualización de las variables y/o tópicos claves	22
2.2. Importancia de las Variables o tópicos claves	34
2.2. Análisis comparativo de las bases teóricas	39
2.3. Análisis crítico de las bases teóricas.	44
CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL	49
3.1. Reseña histórica	49
3.2. Filosofía organizacional	51
3.3. Diseño organizacional	54
3.4. Productos y/o servicios.	61
3.5. Diagnóstico organizacional	63
CAPITULO IV: RESULTADOS	66
4.1. Marco metodológico.	66
4.1.1. Población y Muestra.	67
4.1.2. Técnicas e instrumentos para levantar información	68

4.2. Diagnóstico del sistema de evaluación del desempeño.	72
4.2.1. Evaluación del Sistema de Evaluación:	73
4.2.2. Criterios de Evaluación:	73
4.4.3. Instrumentos de evaluación	75
4.2.4. Duración del Proceso:	76
4.2.5. Impacto en la Institución:	77
4.2.6. Presentación de Datos:	77
4.2.7. Resultados Esperados:	86
4.3. Diseño de la propuesta.	86
4.3.1. Objetivos de la Propuesta:	87
4.3.2. Criterios de Evaluación Revisados:	87
4.3.3. Instrumentos de Evaluación Mejorados:	89
4.3.4. Procedimiento de Evaluación:	90
4.3.5. Formación y Capacitación:	92
4.4. Mecanismos de Implementación	93
4.4.1. Planificación	94
4.4.2. Implementación.	96
4.4.3. Evaluación.	97
4.4.4. Retroalimentación	98
CAPITULO V: SUGERENCIAS	99
Conclusiones	103
Recomendaciones	105
Bibliografía	107

Índice de Tablas

TABLA 1 CRONOGRAMA.....	21
TABLA 2 COMPETENCIAS	42
TABLA 3 ESTRUCTURA ORGÁNICA FAE	58
TABLA 4 FODA	63
TABLA 5 POBLACIÓN FAE	68
TABLA 6 ENTREVISTA.....	69
TABLA 7 ENCUESTA.....	70
TABLA 8 ESCALA DE LIKERT.....	72
TABLA 9 ANÁLISIS ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR GENERAL DE TALENTO HUMANO	77
TABLA 10 RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO.....	86
TABLA 11 COMPONENTES DE LA PROPUESTA DE MEJORA	93
TABLA 12 PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	96

Índice de Figuras

FIGURA 1 ESTRUCTURA ORGÁNICA COMANDO GENERAL	55
FIGURA 2 ESTRCUTURA ORGÁNICA COAD	56
FIGURA 3 ESTRUCTURA ORGÁNICA COED	57
FIGURA 4 RESULTADOS PREGUNA 1	81
FIGURA 5 RESULTADOS PREGUNA 2	81
FIGURA 6 RESULTADOS PREGUNTA 3	82
FIGURA 7 RESULTADOS PREGUNTA 4.....	82
FIGURA 8 RESULTADOS PREGUNTA 5	83
FIGURA 9 RESULTADOS PREGUNTA 6.....	83
FIGURA 10 RESULTADOS PREGUNTA 7.....	84

FIGURA 11 RESULTADOS PREGUNTA 8.....	84
FIGURA 12 RESULTADOS PREGUNTA 9.	85
FIGURA 13 RESULTADOS PREGUNTA 10.	85

CAPITULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO

1.1. Título del Tema

Plan de Mejora y Aplicación del Sistema de Evaluación del Desempeño del Personal Militar de la Fuerza Aérea Ecuatoriana para el Año 2024

1.2. Planteamiento del Problema

La evaluación del desempeño en la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE) actualmente enfrenta desafíos relacionados con sesgos y percepciones subjetivas que comprometen su imparcialidad y confiabilidad. Esto se debe a la falta de un proceso de evaluación adecuado o una evaluación de 360 grados, lo que ha generado insatisfacción entre el personal militar de la FAE. En la actualidad, las calificaciones en muchos casos no reflejan de manera precisa, justa y veraz el desempeño real de los individuos. Como resultado, esto puede influir en la determinación de antigüedades y la selección de nuevos líderes y comandantes en el futuro. Estas evaluaciones tienden a depender en gran medida de la personalidad del evaluador, ya sea que sea estricto o no, en lugar de centrado en una evaluación objetiva del trabajo y desarrollo de cada militar. Esto ha llevado a la obtención de resultados inequitativos que son evidentes y cuantificables en el perfil de cada oficial y aerotécnico de la FAE. Además, se ha observado que las calificaciones varían significativamente según el criterio de diferentes superiores, lo cual no debería ser así, ya que el criterio de evaluación debe ser uniforme en todos los casos, con el fin de evaluar de manera justa y precisa el desempeño profesional de cada militar.

El sistema de evaluación utilizado en la FAE se basa exclusivamente en la opinión de un individuo, generalmente un superior jerárquico. En numerosas

ocasiones, esta persona carece de una relación directa con el militar evaluado, lo que resulta en una evaluación subjetiva y poco precisa. Dado que la Fuerza Aérea es una organización militar con Múltiples unidades en todo el Ecuador, existe una amplia variedad de superiores, cada uno con sus propios puntos de vista y enfoques. Esto conduce a una diversidad de criterios de evaluación que dependen de la rigurosidad de cada superior. Como resultado, los miembros de una misma promoción o especialidad pueden recibir calificaciones diferentes, no necesariamente basadas en su desempeño real, sino en la relación personal con sus superiores.

Debido a que el sistema de evaluación se limita a un solo criterio, las calificaciones semestrales y la determinación de antigüedades para ascensos dependen exclusivamente de la personalidad de los superiores jerárquicos de cada militar. Esto da lugar a discrepancias en las calificaciones y no se centra en el desarrollo individual de cada miembro. Esta situación, si no se corrige a futuro, generará descontento en el personal militar, ya que se observa que en algunas ocasiones, las evaluaciones de sus compañeros son más altas debido a la camaradería y el favoritismo con los jefes, lo que lleva a que muchos militares solicitan la separación de la institución (baja o disponibilidad) debido a las injusticias percibidas.

Esta evaluación incorrecta, si no se corrige, continuará afectando la determinación de antigüedades militares, otorgando una ventaja significativa al personal con calificaciones más altas, que eventualmente ocuparán cargos de liderazgo y comandancia en diferentes unidades, a pesar de que no necesariamente

sean los más competentes. . Es importante destacar que dentro de las unidades militares, el personal que alcanza las primeras antigüedades recibe mayores recompensas y oportunidades de capacitación y desarrollo, lo que no es justo para aquellos miembros que han demostrado un desempeño superior, pero no son reconocidos debido a evaluaciones inexactas. y subjetivas.

Por esta razón, al implementar un plan de mejora en el proceso de gestión del sistema de evaluación y desempeño del personal militar, tenemos la oportunidad de desarrollar un sistema de evaluación más eficiente y centrado en la equidad, así como en la evaluación del desarrollo. la profesionalidad y la responsabilidad de cada miembro militar. Esto nos permitirá obtener resultados superiores y fomentar el crecimiento de líderes más competentes en el futuro. Es crucial que, en la evaluación del personal, se considere el aporte de un mayor número de individuos involucrados en el proceso de evaluación de cada militar, un enfoque que un sistema de evaluación 360 grados puede proporcionar de manera efectiva. De esta manera, podremos obtener resultados más precisos que no se basen únicamente en niveles de favoritismo o relaciones personales con superiores.

La mejora en la evaluación del personal militar y la obtención de resultados más justos permitirán establecer antigüedades más realistas para cada promoción, asegurando la designación de líderes con las competencias más adecuadas y apropiadas para liderar unidades, departamentos y secciones dentro de la Fuerza Aérea. Asimismo, esto facilitará la aplicación de programas de desarrollo a aquel personal más capacitado, lo que resultará en un mejor aprovechamiento de estos programas. Con líderes más capacitados, se tomarán decisiones más acertadas y apropiadas para avanzar en el crecimiento y desarrollo de la organización,

cumpliendo con la misión, objetivos institucionales y avanzando de manera más efectiva hacia la visión previamente establecida.

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Mejorar el sistema y gestión de evaluación del desempeño del personal militar de la Fuerza Aérea Ecuatoriana

1.3.2. Objetivos Específicos

- Proporcionar capacitación al personal militar y civil involucrado en la implementación del plan de mejora, con énfasis en la comprensión de los aspectos legales y financieros asociados con la evaluación del desempeño.
- Proponer modificaciones y actualizaciones en las políticas y regulaciones legales específicas que rigen la evaluación del desempeño del personal militar en la Fuerza.
- Implementar un sistema de seguimiento y control financiero para supervisar el uso de los recursos económicos asignados al proyecto. Este enfoque se fundamenta en la necesidad de asegurar la transparencia y la sostenibilidad financiera del proyecto, maximizando su impacto y minimizando los riesgos asociados a la gestión económica de la institución militar.
- Identificar los aspectos legales y financieros a mejorar para la sustitución del sistema de evaluación aplicado en la actualidad.
- Evaluar el impacto del sistema de evaluación actual en la motivación y desarrollo profesional del personal militar.

1.4. Metodología

De acuerdo a (Herzberg, 1966), la teoría de los factores afirma que la satisfacción en el puesto depende del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes que implica; éstos son los llamados factores motivacionales.

Una vez identificadas las áreas de mejora a partir de este análisis, se procederá a diseñar una nueva solución que abordará y solventará los problemas detectados. Este diseño mejorado se basará en la revisión de las mejores prácticas en sistemas de evaluación militar y se respaldará con investigaciones previas relacionadas con procesos similares de otras instituciones militares.

Para implementar este diseño de manera efectiva, se llevará a cabo un plan piloto. Durante esta fase, se recopilarán datos sobre su funcionamiento y se evaluarán los resultados obtenidos a través de la observación directa y la retroalimentación proporcionada por el personal militar involucrado en el proceso piloto.

Además, se establecerá un mecanismo de control que se encargará de evaluar la nueva propuesta y de recopilar retroalimentación constante de los participantes. Para llevar a cabo esta tarea, se utilizarán encuestas de satisfacción, reuniones periódicas con los involucrados y análisis de datos recopilados durante la implementación.

Este proceso de mejora se desarrollará de manera iterativa, permitiendo la continua revisión y ajuste de la nueva propuesta hasta que esté lista para su

implementación a nivel institucional en su totalidad, garantizando así un sistema de evaluación más eficiente y equitativo.

1.5. Justificación

1.5.1. Justificación teórica

La elección de este tema se fundamenta en la necesidad de mejorar el proceso de evaluación del personal militar perteneciente a la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE). Actualmente, se emplea un sistema de evaluación basado en competencias que depende exclusivamente de la calificación otorgada por el superior jerárquico, sin considerar una evaluación de 360 grados. A lo largo del tiempo, se ha observado que estas evaluaciones carecen de equidad entre el personal militar de la institución, ya que las calificaciones varían significativamente según el enfoque personal del evaluador. Esto se debe a las diferencias en el estilo de gestión de los superiores jerárquicos, algunos de los cuales adoptan un enfoque más permisivo, mientras que otros son más rigurosos en su evaluación.

1.5.2. Justificación Práctica

Con la adopción de este enfoque, se pretende mejorar la determinación de las antigüedades del personal militar de manera más eficaz. Además, se busca la posibilidad de diseñar planos de mejora más efectivos y de identificar a profesionales más idóneos para ocupar los puestos de trabajo disponibles. En última instancia, se aspira a lograr un establecimiento de antigüedades más justo y equitativo.

1.5.3. Justificación Metodológica

Para asegurar la efectividad de este plan de mejora, se plantea llevar a cabo un diagnóstico exhaustivo del proceso actual. Este diagnóstico se realizará a través de entrevistas y cuestionarios con el objetivo de identificar los desafíos percibidos por la muestra representativa de nuestra población. Con base en los resultados obtenidos de esta evaluación, se buscarán las soluciones más adecuadas para establecer un sistema de evaluación más integral y mejorado

1.6. Principales definiciones

- **Misión:** La misión empresarial constituye la esencia fundamental que justifica la existencia de una empresa, delineando su propósito, objetivos y función en la sociedad. En esencia, la misión proporciona el nacimiento del plan de negocios, sirviendo como punto de partida para la formulación de estrategias de mercado coherentes. Todas las decisiones encaminadas hacia metas futuras derivan intrínsecamente de esta misión, consolidando su papel central en la orientación y dirección estratégica de la organización. (Azkue, 2023)
- **Visión:** La visión de una empresa traza el camino para la consecución de metas preestablecidas, reflejando de manera clara y realista los principios que confieren identidad a la organización. Responde a interrogantes cruciales como: ¿cuáles son nuestros objetivos?, ¿cuál es la dirección que aspiramos tomar?, ¿dónde visualizamos nuestra posición en el futuro? y ¿cuáles estrategias adoptaremos para alcanzarlo? A diferencia de la misión, la definición de la visión puede extenderse, aunque se recomienda

concisión, resaltando únicamente los aspectos verdaderamente significativos. (Westreicher, 2020)

- **Organización:** La estructuración interna, o la organización, emerge como un elemento de suma importancia para garantizar la eficaz operatividad de una entidad. Su papel es esencial para lograr los objetivos establecidos, optimizar la utilización de los recursos disponibles, facilitar la comunicación entre los miembros del equipo, elevar la eficiencia y productividad, así como reducir los costos asociados. (SYDLE, 2022)
- **Evaluación 360:** La Evaluación 360 grados se configura como una estrategia de gestión de recursos humanos orientada a evaluar, con base en los objetivos organizacionales, las conductas y actitudes que delinear la ejecución de las tareas individuales de cada empleado. (Sapién-Aguilar, 2017)
- **Competencias Técnico Profesionales:** Se refiere a las actividades indispensables para llevar a cabo cualquier labor, las cuales demuestran el grado de habilidad necesario para desempeñar la tarea asignada con eficacia. (CC.FF.AA., Reglamento de evaluación y desempeño profesional, 2007)
- **Méritos:** Son las acciones positivas llevadas a cabo por el personal, las cuales posibilitan la obtención de recompensas a lo largo de su trayectoria profesional. (CC.FF.AA., Reglamento de evaluación y desempeño profesional, 2007)
- **Deméritos:** Son acciones desfavorables que resultan en la desvalorización del desempeño laboral del personal. Engloban todas

aquellas actividades que no aportan valor añadido a la institución.

(CC.FF.AA., Reglamento de evaluación y desempeño profesional, 2007)

- **Desempeño:** Se refiere al resultado logrado a través del esfuerzo individual dedicado para cumplir con tareas o responsabilidades, pudiendo ser tanto positivo como negativo. (CC.FF.AA., Reglamento de evaluación y desempeño profesional, 2007)
- **Jerarquía:** Se define como la secuencia de prioridad de los grados militares, y cada grado corresponde a la designación asignada a cada nivel dentro de la estructura jerárquica militar. (CC.FF.AA., Ley Organica de Personal y Disciplina de las Fuerzas Armadas, 2023)
- **Retroalimentación:** Desempeña un papel crucial en el proceso de enseñanza-aprendizaje, siendo un respaldo eficaz que impulsa el desarrollo mental de los estudiantes, facilitándoles un aprendizaje significativo. Facilita la reflexión del estudiante sobre las fortalezas y debilidades en su aprendizaje, siendo esencial contar con la orientación constante del docente para lograr un conocimiento sólido. (Alvarado, 2014)

1.7. Alcances y limitaciones

1.7.1. Alcances.

Este proyecto tiene como finalidad la optimización del proceso de evaluación del desempeño en todo el ámbito militar, con un enfoque particular en la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE). Se pretende desarrollar un plan de mejora que abarque todos los segmentos de esta institución castrense. Sin embargo, es importante mencionar las limitaciones que se presentan en la búsqueda de este objetivo. La

FAE opera dentro de una estructura jerárquica y cualquier modificación en sus normativas requiere de la aprobación y coordinación a nivel institucional.

1.7.2. Limitaciones.

De acuerdo a la situación actual de la institución se debe considerar como limitaciones prácticas la disponibilidad de recursos financieros y logísticos los cuales al ser un proyecto de mejora requiere la implementación y mejorar de los sistemas informáticas requiriendo para esto presupuesto, de igual manera se consideran que los cambios dentro de un organismo puede generar inconformidad dentro de los miembros de la misma y esto generar una resistencia activa por parte de los participantes en la gestión del desempeño profesional, de la misma manera a fin de no tener inconvenientes con la parte legal se debe gestionar y enmarcarse en la normativa legal adecuada para la implementación del sistema de evaluación sugerido.

1.8. Cronograma

Tabla 1

Cronograma

ACTIVIDAD	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Planteamiento del problema																				
Problema de investigación																				
Objetivos																				
Metodología																				
Justificación																				
Alcances y limitaciones																				
Marco Teórico																				
Marco Referencial																				
Marco Metodológico																				
Diagnostico																				
Mecanismos de control																				
Mecanismos de Implementación																				

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Conceptualización de las variables y/o tópicos claves

2.1.1 Evaluación del desempeño laboral

La evaluación del rendimiento en el ámbito laboral, es un proceso que involucra la medición y análisis de la calidad de la ejecución de las tareas laborales, conlleva beneficios sustanciales tanto para las empresas como para los empleados (Clavijo, 2014). Algunos de estos beneficios se traducen en una mayor comprensión de la organización sobre el desempeño laboral, lo que facilita la toma de decisiones relacionadas con la gestión de recursos humanos. La información recopilada también influye en la planificación y ejecución de procesos de selección de personal y la identificación de áreas que requieren formación, entre otras estrategias (Gamarra, 2023).

La mayoría de los empleados que pertenecen a una dependencia de trabajo y su desempeño laboral depende de su capacidad para interactuar de la mejor manera y eficientemente con sus compañeros y su jefe. Otros empleados desarrollan excelentes aptitudes interpersonales, pero otros requieren planes de capacitación para mejorarlas. Para esto es importante el aprender a escuchar mejor, cómo comunicar ideas con más claridad, y poder ser un miembro más eficaz en el equipo de trabajo. (Robbins, 2009), acorde a Robbins podemos encontrar que dentro de todas las organizaciones el personal interactúa con varias personas que forman parte de este organismo por lo cual es importante para obtener la evaluación de desempeño tener el criterio de más de una sola persona y así mismo de este modo

podemos desarrollar las capacidades del personal para interrelacionarse con los miembros de su proceso de trabajo

1.- Propósitos y Objetivos del Sistema de Evaluación:

Propósitos:

Mejora del Rendimiento Individual y Colectivo:

- Propósito: Aumentar la eficacia y eficiencia operativa a través de la mejora continua del rendimiento del personal militar. (Banks, 2008)

Identificación de Fortalezas y Áreas de Mejora:

- Propósito: Identificar y capitalizar las fortalezas individuales, al tiempo que se abordan las áreas de mejora, para un desarrollo profesional efectivo. (Cannon-Bowers J. A., 2011)

Desarrollo de Liderazgo:

- Propósito: Fomentar el desarrollo de habilidades de liderazgo y gestión en el personal militar. (Yukl, 2012)

Alineación con Objetivos Estratégicos:

- Propósito: Asegurar que la evaluación esté alineada con los objetivos estratégicos de la Fuerza Aérea Ecuatoriana. (Kaplan, 1996)

Objetivos

Motivación y Compromiso:

- Objetivo: Aumentar la motivación y el compromiso del personal militar a través del reconocimiento y recompensa basados en el desempeño. (LOKE, 2002)

Crecimiento Profesional y Desarrollo de Carrera:

- Objetivo: Facilitar el crecimiento profesional y el desarrollo de carreras a través de planes de desarrollo personalizados. (Tannenbaum, 1992)

Fomento de la Cultura de Aprendizaje:

- Objetivo: Establecer una cultura organizacional que fomente el aprendizaje continuo y la mejora constante. (Senge, 2006)

Optimización de Recursos Humanos:

- Objetivo: Optimizar la asignación de recursos humanos al identificar y retener talento clave. (Cascio W. F., 2011)

2.-Criterios de Evaluación:

Competencias Técnicas: Evaluar la habilidad del personal para llevar a cabo tareas específicas relacionadas con sus funciones militares. (Sanchez, 2012)

Habilidades de Comunicación: Evaluar la capacidad del personal para comunicarse eficazmente tanto verbal como por escrito. (Northouse, 2018)

Trabajo en Equipo: Evaluar la capacidad del personal para colaborar y trabajar eficientemente en equipos militares. (Salas E. D., 1992)

Adaptabilidad y Resiliencia: Evaluar cómo el personal responde y se adapta a situaciones cambiantes y desafiantes. (Fletcher, 2012)

Liderazgo: Evaluar las habilidades de liderazgo, incluyendo la toma de decisiones, la motivación y la influencia. (Bass, 2006)

Ética y Responsabilidad: Evaluar la conducta ética y la responsabilidad del personal en el cumplimiento de sus deberes. (Johnson, 2012)

Desempeño Físico: Evaluar la condición física y la capacidad para cumplir con las demandas físicas de las funciones militares. (Knapik, 2009)

Gestión del Tiempo: Evaluar la capacidad del personal para gestionar eficientemente su tiempo y priorizar tareas. (Macan, 1990)

3.- Indicadores de Desempeño:

Precisión en la Ejecución de Tareas: Porcentaje de tareas ejecutadas con precisión en comparación con el estándar establecido. (Schmidt, 1998)

Rapidez de Respuesta: Tiempo promedio que el personal tarda en responder a situaciones operativas. (Hockenbury, 2015)

Eficiencia en el Uso de Recursos: Evaluación de cómo el personal utiliza recursos (tiempo, equipos) para lograr objetivos. (Kavanagh, 2009)

Capacidad de Adaptación: Evaluación de la capacidad del personal para adaptarse a cambios en el entorno operativo. (Strohmeier, 2014)

Colaboración y Coordinación: Medida de la eficacia del personal al trabajar en equipo y coordinarse con otros miembros. (Salas E. C., 2008)

Cumplimiento de Protocolos de Seguridad: Porcentaje de cumplimiento con los protocolos y procedimientos de seguridad establecidos. (DeJoy, 2010)

Mantenimiento de Equipo: Evaluación del personal en términos de su capacidad para mantener y cuidar adecuadamente el equipo militar. (Casey, 2011)

Capacidad de Liderazgo: Evaluación de las habilidades de liderazgo demostradas por el personal en situaciones críticas. (Avolio, Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead (Vol. 10), 2013)

4.-Metodología de la Investigación

Diseño de Investigación: Utilizar un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para obtener una comprensión holística. (Creswell, Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4th ed.), 2017).

Población y Muestra: Personal militar de la Fuerza Aérea Ecuatoriana. Muestra representativa seleccionada mediante muestreo estratificado. (Gay, 2011)

Instrumentos de Recolección de Datos: Encuestas estructuradas para datos cuantitativos y entrevistas semiestructuradas para datos cualitativos. Validación de instrumentos mediante revisión de expertos. (Fowler, 2013)

Procedimientos de Recolección de Datos: Implementar encuestas a través de medios electrónicos y realizar entrevistas presenciales. Establecer un cronograma detallado para la recolección de datos. (Creswell, Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4th ed.), 2017)

Análisis de Datos: Análisis estadístico descriptivo para datos cuantitativos. Análisis temático para datos cualitativos. Utilizar software especializado. (Miles, 2014)

Consideraciones Éticas: Obtener consentimiento informado de los participantes. Garantizar la confidencialidad y anonimato. Cumplir con estándares éticos internacionales. (Israel, 2006)

Validación y Fiabilidad: Validar instrumentos antes de la implementación. Utilizar técnicas de triangulación para mejorar la validez. Establecer medidas de confiabilidad. (Yin, 2018)

Contexto Cultural y Social: Considerar la diversidad cultural y social del personal militar. Adaptar instrumentos y enfoques de acuerdo con el contexto cultural. (Denzin, 2011)

Limitaciones del Estudio: Reconocer posibles limitaciones, como la disponibilidad de participantes y la generalización limitada. (Creswell, Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4th ed.), 2017)

Generalización de Resultados: Considerar la aplicabilidad de los resultados a otros contextos militares. Proporcionar recomendaciones específicas para la Fuerza Aérea Ecuatoriana. (Creswell, Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4th ed.), 2017)

5.- Incorporación de la Tecnología

Sistema de Evaluación basado en Tecnología: Desarrollar un sistema integral de evaluación apoyado por tecnología, que incluya plataformas en línea para la recopilación de datos, análisis automatizado y generación de informes. (Chen, 2012)

Plataformas de Evaluación en Línea: Utilizar plataformas en línea seguras y eficientes para administrar encuestas y cuestionarios de evaluación. (Asensio-Pérez, 2019)

Análisis Predictivo de Datos: Implementar herramientas de análisis predictivo para identificar patrones y tendencias en el rendimiento del personal militar. (Siemens, 2013)

Integración de Tecnologías de Reconocimiento: Explorar tecnologías de reconocimiento facial y de voz para evaluar objetivamente habilidades y reacciones en situaciones específicas. (Dhall, 2012)

Aplicaciones Móviles para Evaluaciones Continuas: Desarrollar aplicaciones móviles que permitan evaluaciones continuas y seguimiento del desempeño en tiempo real. (Rashid, 2016)

Entrenamiento Virtual y Simulaciones: Integrar entornos virtuales y simulaciones para evaluar habilidades tácticas y estratégicas de manera segura y efectiva. (Akl, 2015)

Seguridad y Protección de Datos: Implementar protocolos de seguridad robustos para proteger la privacidad y la integridad de los datos de evaluación. (Dey, 2015)

Capacitación en el Uso de Tecnologías: Ofrecer programas de capacitación para el personal militar sobre el uso efectivo de las tecnologías integradas en el sistema de evaluación. (Ritzhaupt, 2011)

Retroalimentación Personalizada Automatizada: Implementar sistemas que proporcionen retroalimentación automatizada y personalizada para el desarrollo continuo del personal militar. (Shute, 2016)

Evaluación del Impacto Tecnológico: Realizar una evaluación del impacto de la tecnología en la eficacia del sistema de evaluación y en el rendimiento del personal militar. (Ertmer, 2010)

6.- Formación y Desarrollo Continuo

Diseño de Programas de Formación: Desarrollar programas de formación adaptados a las necesidades identificadas a través del sistema de evaluación. (Noe R. A., 2013)

Evaluación de Necesidades de Formación: Realizar evaluaciones sistemáticas de las necesidades de formación del personal militar para identificar áreas de desarrollo. (Goldstein, 2002)

Desarrollo de Habilidades Técnicas y No Técnicas: Integrar programas de formación que aborden tanto habilidades técnicas como habilidades no técnicas (habilidades blandas). (Salas E. T.-J., 2012)

Aprendizaje Basado en Escenarios Militares: Utilizar escenarios militares simulados para el desarrollo práctico de habilidades en un entorno controlado. (Cannon-Bowers J. A., Synthetic Learning Performance: A Goal-Based Approach to Training. , 2011)

Programas de Mentoría y Coaching: Implementar programas de mentoría y coaching para facilitar el desarrollo individual y el intercambio de conocimientos. (Kram, 2009)

Formación Continua en Tecnologías Militares: Ofrecer formación continua específica en tecnologías y herramientas militares relevantes para las funciones del personal. (Kaufman, 2006)

Desarrollo de Liderazgo Militar: Implementar programas de desarrollo de liderazgo adaptados a las necesidades y roles específicos en la Fuerza Aérea. (Avolio, Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead (Vol. 10), 2013)

Evaluación del Impacto de la Formación: Establecer métricas para evaluar el impacto de los programas de formación en el desempeño y desarrollo del personal militar. (Phillips, 2016)

Formación en Ética y Valores Militares: Incorporar módulos de formación en ética militar y valores profesionales como parte integral del desarrollo continuo.

(Johnson C. E., 2012)

Adaptabilidad y Resiliencia: Diseñar programas que fomenten la adaptabilidad y la resiliencia en situaciones militares cambiantes. (Britt, 2016)

7.-Aspectos éticos y de privacidad

Consentimiento Informado: Obtener el consentimiento informado de los participantes para la recopilación y uso de datos personales en el sistema de evaluación. (Resnik, 2011)

Confidencialidad de los Datos: Garantizar la confidencialidad y seguridad de la información personal recopilada durante el proceso de evaluación. (Association A. P., 2017)

Anonimato de los Participantes: Proteger la identidad de los participantes mediante la utilización de códigos o identificadores anónimos. (Association W. M., 2013)

Transparencia en la Recopilación de Datos: Proporcionar información clara y transparente sobre cómo se recopilan, almacenan y utilizan los datos de evaluación. (Rights., 2018)

Ética en el Uso de Tecnologías de Evaluación: Adoptar prácticas éticas en el diseño y aplicación de tecnologías utilizadas en el sistema de evaluación. (Van Wynsberghe, 2019)

8.- Clima Organizacional

Definición y Medición del Clima Organizacional: El clima organizacional se refiere al ambiente psicológico en una organización, influenciado por la percepción de los miembros sobre las políticas, prácticas y procedimientos. (Schneider B. S., 2002)

Importancia del Clima Organizacional en la Efectividad Organizativa: Explora cómo un clima organizacional positivo contribuye a la efectividad de la organización y el desempeño del personal. (Patterson, 1997)

Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral: Analiza cómo el clima organizacional influye en la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados. (Schneider B. &, 1995)

Efectos del Clima Organizacional en el Desempeño Individual: Examina cómo el clima organizacional afecta el desempeño individual y colectivo en contextos militares. (Klein, 2001)

Adaptación del Clima Organizacional a Contextos Militares: Considera la adaptación de las teorías de clima organizacional a contextos militares específicos. (James, 1989)

Evaluación del Clima Organizacional en Entornos Militares: Proporciona métodos y herramientas específicas para evaluar el clima organizacional en entornos militares. (Glisson, 2002)

Clima Organizacional y Resiliencia del Personal Militar: Analiza cómo un clima organizacional positivo puede contribuir a la resiliencia del personal militar. (Lester, 2011).

9.- Benchmarking y Mejores Prácticas:

Definición de Benchmarking: Describe el proceso de benchmarking como una herramienta para comparar prácticas, procesos y resultados con organizaciones líderes. (Camp, Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. , 1989)

Importancia del Benchmarking en Organizaciones Militares: Analiza la relevancia y beneficios del benchmarking en entornos militares y su aplicación específica en la Fuerza Aérea. (Dumond, 2009)

Tipos de Benchmarking Aplicables en la Fuerza Aérea: Explora distintos tipos de benchmarking (interno, competitivo, funcional) y cómo pueden adaptarse a la implementación del sistema de evaluación. (Watson, 2007)

Selección de Indicadores Clave de Desempeño para Benchmarking:

Detalla cómo seleccionar indicadores clave de desempeño (KPIs) relevantes para benchmarking en el ámbito militar. (Parmenter, 2015)

Desarrollo de Estándares de Desempeño Basados en Mejores Prácticas:

Cómo utilizar las mejores prácticas identificadas a través del benchmarking para desarrollar estándares de desempeño en la Fuerza Aérea. (Zairi, 1995)

Adaptación de Mejores Prácticas a Contextos Militares:

Examina cómo adaptar las mejores prácticas de organizaciones civiles al contexto militar de la Fuerza Aérea. (Johnson R. , 2014)

Evaluación de Riesgos y Oportunidades en Benchmarking: Cómo realizar una evaluación de riesgos y oportunidades al implementar prácticas identificadas a través del benchmarking. (Camp, Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices., 1995)

Ciclo Continuo de Benchmarking: Describe la importancia de incorporar el benchmarking como un proceso continuo para la mejora continua en la Fuerza Aérea.

(Bogan, Benchmarking for Best Practices: Winning Through Innovative Adaptation. , 1994)

Participación y Colaboración en Redes de Benchmarking: Explora cómo participar en redes de benchmarking y colaborar con otras organizaciones para compartir prácticas exitosas. (Spendolini, 1992)

Evaluación de Resultados y Retroalimentación: Describe la importancia de evaluar los resultados obtenidos a través del benchmarking y proporcionar retroalimentación para la mejora continua. (Bogan, Benchmarking for Best Practices: Winning Through Innovative Adaptation. , 1994)

10.- Impacto en la Efectividad Operativa

Mejora en la Toma de Decisiones: Cómo la implementación del sistema de evaluación contribuye a una toma de decisiones más informada y estratégica en operaciones militares. (Sharda, 2019)

Optimización de Recursos Humanos: Explora cómo el sistema de evaluación ayuda a asignar y utilizar de manera más eficiente los recursos humanos en la Fuerza Aérea. (Cascio W. F., 2018)

Incremento en la Capacidad de Respuesta: Cómo el sistema de evaluación contribuye a una mayor capacidad de respuesta del personal militar frente a situaciones operativas cambiantes. (Barutçu, 2013)

Desarrollo Continuo de Habilidades: Cómo el sistema de evaluación facilita el desarrollo continuo de habilidades y competencias del personal militar para mejorar la efectividad operativa. (Noe R. A., 2019)

Alineación con Objetivos Estratégicos: Cómo el sistema de evaluación contribuye a alinear las actividades del personal militar con los objetivos estratégicos de la Fuerza Aérea. (Armstrong, 2017)

Reducción de Errores y Mejora de la Seguridad: Explora cómo la implementación del sistema de evaluación contribuye a la reducción de errores y mejora de la seguridad en operaciones militares. (Endsley, 2017)

Fomento de la Coordinación y Colaboración: Cómo el sistema de evaluación facilita la coordinación y colaboración efectiva entre distintas unidades y miembros del personal militar. (Salas E. C., 2008)

Optimización de Procesos Operativos: Cómo la implementación del sistema de evaluación contribuye a la optimización de procesos operativos en la Fuerza Aérea. (Hammer, (1999))

Evaluación del Rendimiento en Escenarios Simulados: Explora cómo la evaluación del rendimiento en escenarios simulados a través del sistema mejora la preparación para operaciones reales. (Cannon-Bowers J. A., Serious Game Design and Development: Technologies for Training and Learning, 2008)

Mejora de la Moral y Motivación del Personal: Cómo el sistema de evaluación contribuye a la mejora de la moral y motivación del personal militar, impactando positivamente en la efectividad operativa. (Luthans, 2004)

2.2. Importancia de las Variables o tópicos claves

La implementación de un sistema de evaluación y desempeño del personal es esencial en todas las organizaciones, tanto del ámbito privado como público. Este sistema se centra en la recopilación y análisis de datos clave que proporcionan información esencial para el avance efectivo en el mercado y el crecimiento del

personal. Autores como (Santos., 2019) enfatizan la importancia de un enfoque sistemático en la evaluación del personal, mientras que (Alles, Desempeño por competencias, 2022) destaca la relevancia de la recopilación y análisis de datos para tomar decisiones basadas en evidencia.

En el contexto de las Fuerzas Armadas del Ecuador, en particular en la Fuerza Aérea, la necesidad de contar con un sistema de evaluación del personal militar es aún más crucial. Esto no solo implica mejorar las competencias de los militares sino también garantizar una designación más acertada de comandantes y jefes, lo que contribuirá al fortalecimiento de la fuerza militar. Autores como (Gary & Ricardo, 2011) resaltan la importancia de la evaluación para identificar líderes eficaces en el ámbito militar, mientras que (Reis, 2007) aborda la relevancia de la gestión del desempeño en el contexto de las Fuerzas Armadas.

Una de las formas de medir el desempeño laboral es la evaluación de 360 grados el cual es un procedimiento refinado mediante el cual el personal evaluado es calificado por su entorno (jefe directo, pares, subordinados) e incluso se pueden incluir personas externas al proceso, mientras más individuos participen del proceso de evaluación más confiable será el sistema de evaluación. (Alles, Desempeño por competencias evaluación de 360, 2005) Martha Alles, propone que las evaluaciones realizadas únicamente por el jefe directo suelen ser deficientes, ya que solo se toma en cuenta un solo enfoque, al haber más evaluadores aportan de una mejor manera al desempeño de un individuo y de esta manera se puede priorizar las necesidades de todos los miembros de la institución militar y no únicamente del jefe directo, obteniendo con esto un mejor clima laboral.

Para llevar a cabo este proyecto de investigación, nos hemos basado en las normativas establecidas por la Ley de Personal de las Fuerzas Armadas y su reglamento correspondiente. Estas normativas tienen como objetivo principal regular la carrera del personal militar de las Fuerzas Armadas, abordando aspectos clave como la selección, el perfeccionamiento y la estabilidad profesional. Todo esto se basa en la capacidad y los méritos que los individuos adquieren a lo largo de su carrera militar (CC.FF.AA., Ley Organica de Personal y Disciplina de las Fuerzas Armadas, 2023).

De acuerdo al artículo 66 del Reglamento a la Ley de Personal, "todo el personal militar de oficiales y tropa de las Fuerzas Armadas, serán evaluados y calificados en el desempeño de sus cargos, en todos los casos por el militar superior jerárquico que ejerza el mando directo e inmediato" (CC.FF.AA., Reglamento de evaluación y desempeño profesional, 2007). En virtud de estas consideraciones, la Fuerza Aérea actualmente dispone de un sistema de evaluación del desempeño del personal militar. Este sistema se lleva a cabo de manera periódica, dividiéndose en evaluaciones semestrales, a incluyendo los períodos comprendidos entre enero y junio, así como de julio a diciembre. Posteriormente, se calcula un promedio anual que se utiliza como referencia al momento de determinar las calificaciones de antigüedad para aquel personal que aspira a ascender al grado inmediato superior.

La evaluación de desempeño no puede fijarse únicamente a un simple juicio superficial y unilateral del superior jerárquico con respecto del subordinado; es necesario analizar más profundamente y de este modo encontrar las causales y

establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado, (Montejo A. P., 2009) de acuerdo a Montejo se la evaluación de desempeño no puede ser establecida por solo un juicio del jefe directo y se requiere establecer una mejor perspectiva para obtener mejores resultados.

Sin embargo, se ha identificado que este sistema de evaluación presenta limitaciones significativas. Uno de los problemas más evidentes radica en la falta de uniformidad en la asignación de las calificaciones. Esto se debe a que existe una marcada variabilidad en la forma en que se otorgan las calificaciones, con un único criterio que a menudo está sujeto a la interpretación y preferencia del superior jerárquico que ejerce la supervisión directa sobre el militar evaluado. Esta falta de objetividad y estandarización plantea preocupaciones sustanciales en relación con la equidad y la eficacia del proceso de evaluación del desempeño militar.

Optimización del Rendimiento Militar: Según el autor (Scholtes, 2004) en su libro "The Leader's Handbook", una gestión efectiva del desempeño puede llevar a un aumento significativo en la eficacia y eficiencia de las organizaciones. En el contexto militar, una evaluación precisa y justa del desempeño es esencial para maximizar la preparación y la capacidad operativa de la FAE.

Motivación y Retención del Personal: La mejora en la evaluación del desempeño puede contribuir a la motivación y retención del personal militar. Autores como Frederick Herzberg, en su teoría de la motivación, argumentan que la satisfacción laboral y la motivación se derivan de factores intrínsecos, como el

reconocimiento y la responsabilidad. Una evaluación justa y transparente puede aumentar la satisfacción laboral y, por lo tanto, la retención del personal.

Identificación de Necesidades de Capacitación: Una evaluación más precisa puede identificar las áreas en las que el personal militar necesita capacitación adicional. Esto se alinea con las ideas de Donald L. Kirkpatrick, quien desarrolló un modelo para evaluar la efectividad de la formación. La mejora en la evaluación puede ayudar a determinar si la formación está cumpliendo con sus objetivos y, en caso contrario, ajustarla en consecuencia.

Fomento de la Responsabilidad y la Transparencia: Autores como Robert Simons han destacado la importancia de la responsabilidad y la transparencia en la gestión. Una evaluación justa y transparente del desempeño militar fomenta la responsabilidad individual y colectiva, lo que puede tener un impacto positivo en la toma de decisiones y la eficiencia en la FAE.

Adaptación a Cambios Estratégicos : En un mundo en constante cambio, la FAE debe adaptarse rápidamente a nuevas amenazas y desafíos. Autores como (Kotter, 1990) han enfatizado la importancia de la adaptabilidad organizativa. Una mejora en la evaluación del desempeño puede ayudar a identificar áreas que necesitan cambios estratégicos y garantizar que la FAE esté lista para enfrentar cualquier situación.

En resumen, la mejora en la evaluación del desempeño militar para la Fuerza Aérea Ecuatoriana es esencial para optimizar el rendimiento, motivar y retener al

personal, identificar necesidades de capacitación, fomentar la responsabilidad y la transparencia, y adaptarse a cambios estratégicos. Estos argumentos se basan en teorías de gestión ampliamente aceptadas y en la necesidad de garantizar la eficiencia y eficacia en el contexto militar.

2.2. Análisis comparativo de las bases teóricas

Dentro de las organizaciones, el personal avanza en su desarrollo y accede a recompensas, ascensos y reconocimientos, así como enfrenta consecuencias negativas, todo ello en función de la evaluación de su desempeño laboral. Este desempeño laboral se define como "las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización" (Gary & Ricardo, 2011). Esta evaluación puede ser medida en términos de las competencias individuales y la contribución al logro de los objetivos de la empresa de la siguiente manera

Teoría 1 - Enfoque de Control y Supervisión:

- Enfoque Principal: Control y supervisión.
- Visión del Personal: Se asume que el personal es pasivo, necesita supervisión constante y tiene aversión al trabajo.
- Evaluación del Desempeño: Suele ser autoritaria y se enfoca en la detección de errores y disciplina.
- Comunicación: La comunicación suele ser unidireccional, de arriba hacia abajo.
- Responsabilidad: La responsabilidad recae en los supervisores y se enfoca en la aplicación de medidas disciplinarias.

- Resultados Esperados: Puede generar conformidad forzada pero no necesariamente un alto rendimiento a largo plazo.

Teoría 2 - Enfoque de Motivación Intrínseca y Empoderamiento:

- Enfoque Principal: Motivación intrínseca y empoderamiento.
- Visión del Personal: Se asume que el personal es intrínsecamente motivado, busca responsabilidades y puede ser creativo.
- Evaluación del Desempeño: Se enfoca en la retroalimentación constructiva, el reconocimiento y el desarrollo de habilidades.
- Comunicación: La comunicación es bidireccional y fomenta la colaboración y el diálogo.
- Responsabilidad: La responsabilidad es compartida entre líderes y subordinados, fomentando la autorregulación.
- Resultados Esperados: Puede motivar y generar altos niveles de desempeño sostenible a largo plazo.

Teoría 3 - Enfoque de Participación y Desarrollo del Individuo:

- Enfoque Principal: Participación y desarrollo del individuo.
- Visión del Personal: Se asume que el personal busca contribuir al éxito de la organización y tiene un alto sentido de pertenencia.
- Evaluación del Desempeño: Se centra en la autoevaluación, la evaluación por pares y la mejora continua.
- Comunicación: La comunicación es abierta, horizontal y se fomenta el intercambio de ideas y retroalimentación.
- Responsabilidad: La responsabilidad es colectiva y se enfoca en la toma de decisiones participativa.

- Resultados Esperados: Fomenta la satisfacción, el compromiso y la mejora continua, lo que puede llevar a un rendimiento sostenible.

En el contexto de la Fuerza Aérea, de acuerdo al "Reglamento para la evaluación del desempeño profesional del personal militar de las Fuerzas Armadas", se establece que la evaluación del personal militar se lleva a cabo en sus competencias técnico-profesionales, psico-sociales. y de condición física, de manera cuantitativa. Además, se evalúan los valores institucionales básicos o fundamentales de manera cualitativa. Estas evaluaciones se dividen en atributos y pautas de comportamiento para garantizar la objetividad en el proceso de calificación.

El propósito principal del reglamento de evaluación del personal militar es incentivar la mejora continua en el personal militar, motivándolos a mejorar en todas las competencias evaluadas, ya sea en términos cuantitativos o cualitativos. Esto busca promover una competencia saludable dentro de la organización. Sin embargo, es importante destacar que el artículo 4 del mismo reglamento establece que se utiliza un enfoque de evaluación vertical, en el cual el superior jerárquico evalúa a sus subordinados. Esta práctica genera conflictos entre militares que son compañeros de una misma promoción de graduación debido a la jerarquización y el establecimiento de antigüedades que influyen en la asignación de cargos importantes en la organización, como alas operativas, directorios, bases aéreas y comandos.

En resumen, la evaluación del desempeño militar es un proceso esencial para el desarrollo y el avance de la Fuerza Aérea Ecuatoriana. Aunque el reglamento

actual busca fomentar la mejora continua, la práctica de la evaluación vertical ha generado conflictos debido a la jerarquización en la institución. Por lo tanto, es importante considerar enfoques alternativos que puedan ser más efectivos y equitativos en la evaluación del desempeño militar.

Las competencias que debe desarrollar el personal militar son de suma importancia, debido a que de acuerdo a estas competencias se podrá ver el desarrollo de cada uno, las competencias profesionales se entienden como *“las atribuciones o incumbencias ligadas a la figura profesional (tareas y funciones) que «engloban el conjunto de realizaciones, resultados, líneas de actuación y consecuciones que se demandan del titular de una profesión u ocupación determinada», es decir, la competencia profesional alude directamente a las capacidades y habilidades de una persona que son necesarias de desarrollar a través de la formación.”* (Alles, Desempeño por competencias, 2022), la Fuerza Aérea por intermedio de las escuelas de formación militar tanto para oficiales y aerotécnicos prepara a todo el personal y desarrolla las competencias que debe tener todo militar para que posterior a la fecha de alta puedan generar productividad dentro de la institución en base a estas competencias.

Tabla 2

Competencias

ASPECTOS	TEORÍA 1	TEORÍA 2	TEORÍA 3
Enfoque Principal	Control y supervisión.	Motivación intrínseca y empoderamiento.	Participación y desarrollo del individuo.

Visión del Personal	Se asume que el personal es pasivo, necesita supervisión constante y tiene aversión al trabajo.	Se asume que el personal es intrínsecamente motivado, busca responsabilidades y puede ser creativo.	Se asume que el personal busca contribuir al éxito de la organización y tiene un alto sentido de pertenencia.
Evaluación del desempeño	Suele ser autoritaria y se enfoca en la detección de errores y disciplina.	Se enfoca en la retroalimentación constructiva, el reconocimiento y el desarrollo de habilidades.	Se centra en la autoevaluación, la evaluación por pares y la mejora continua.
Comunicación	La comunicación suele ser unidireccional, de arriba hacia abajo.	La comunicación es bidireccional y fomenta la colaboración y el diálogo.	La comunicación es abierta, horizontal y se fomenta el intercambio de ideas y retroalimentación.
Responsabilidad	La responsabilidad recae en los supervisores y se enfoca en la aplicación de	La responsabilidad es compartida entre líderes y subordinados,	La responsabilidad es colectiva y se enfoca en la toma de decisiones participativa.

	medidas disciplinarias.	fomentando la autorregulación.	
Resultados Esperados	Puede generar conformidad forzada pero no necesariamente un alto rendimiento a largo plazo.	Puede motivar y generar altos niveles de desempeño sostenible a largo plazo.	Fomenta la satisfacción, el compromiso y la mejora continua, lo que puede llevar a un rendimiento sostenible.

Este cuadro comparativo ilustra cómo estas teorías difieren en su enfoque, percepción del personal, métodos de evaluación, comunicación, responsabilidad y resultados esperados en el contexto de la evaluación del desempeño militar. Cada teoría tiene sus propias implicaciones para la gestión y mejora del personal militar en la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

2.3. Análisis crítico de las bases teóricas.

El cuadro comparativo proporciona una visión clara de las diferencias y similitudes clave entre las teorías 1, 2 y 3 en relación con la evaluación del desempeño militar. Por tal motivo se realizó el siguiente análisis crítico:

Enfoque Principal

Teoría 1: Se centra en el control y la supervisión, lo que puede generar una cultura de control autoritario en la evaluación del desempeño militar.

Teoría 2: Prioriza la motivación intrínseca y el empoderamiento, lo que puede aumentar la motivación y el compromiso de los militares, pero requiere un enfoque más flexible de la gestión.

Teoría 3: Promueve la participación y el desarrollo del individuo, lo que puede fomentar una cultura de colaboración y mejora continua, pero también podría requerir más tiempo y recursos para implementar.

Visión del Personal:

Teoría 1: Parte de la premisa de que el personal es pasivo y desconfiado hacia el trabajo, lo que puede llevar a una actitud negativa hacia la evaluación.

Teoría 2: Considera que el personal es intrínsecamente motivado y busca responsabilidades, lo que puede generar un ambiente de trabajo más positivo.

Teoría 3: Ve al personal como comprometido y dispuesto a contribuir al éxito de la organización, lo que puede fomentar un alto sentido de pertenencia y colaboración.

Evaluación del Desempeño:

Teoría 1: Se enfoca en la detección de errores y la disciplina, lo que puede generar temor y resistencia.

Teoría 2: Pone énfasis en la retroalimentación constructiva y el desarrollo de habilidades, lo que puede mejorar el aprendizaje y el crecimiento individual.

Teoría 3: Centra la evaluación en la autoevaluación y la mejora continua, lo que puede promover una cultura de desarrollo constante.

Comunicación:

Teoría 1: Proporciona una comunicación unidireccional que limita el diálogo y la colaboración.

Teoría 2: Fomenta una comunicación bidireccional que promueve la colaboración y el intercambio de ideas.

Teoría 3: Promueve una comunicación abierta y horizontal que facilite el flujo de información y retroalimentación.

Responsabilidad:

Teoría 1: Coloca la responsabilidad principalmente en los supervisores, lo que puede no fomentar la autorregulación.

Teoría 2: Comparte la responsabilidad entre líderes y subordinados, lo que puede aumentar el sentido de propiedad.

Teoría 3: Fomenta la responsabilidad colectiva y la toma de decisiones participativas, lo que puede fortalecer la cohesión del equipo.

Resultados Esperados:

Teoría 1: Puede generar conformidad forzada pero no necesariamente un alto rendimiento a largo plazo debido al temor.

Teoría 2: Tiene el potencial de motivar y generar altos niveles de desempeño sostenible gracias a la motivación intrínseca.

Teoría 3: Fomenta la satisfacción, el compromiso y la mejora continua, lo que puede llevar a un rendimiento sostenible y un ambiente de trabajo positivo.

En este caso, argumentaré a favor de la Teoría 2 como la teoría principal que debe guiar la evaluación del desempeño militar en la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE).

La Teoría B se destaca por su enfoque en la motivación intrínseca y el empoderamiento del personal. Aquí hay varias razones para respaldar esta elección:

Motivación y Compromiso: La Teoría 2 parte de la premisa de que el personal es intrínsecamente motivado y busca responsabilidades. Al aplicar este enfoque en la FAE, es más probable que los militares se sientan motivados y comprometidos con su trabajo y la evaluación del desempeño. Esto puede llevar a un rendimiento sostenible y un mayor compromiso con los objetivos de la organización.

Desarrollo Continuo: La Teoría 2 se centra en la retroalimentación constructiva y el desarrollo de habilidades. Esto es crucial en el contexto militar, donde la mejora constante de las competencias es esencial para la preparación y la capacidad operativa. Una evaluación del desempeño que se centra en el desarrollo continuo puede ayudar a los militares a alcanzar su máximo potencial.

Cultura Organizativa Positiva: La Teoría 2 promueve una cultura organizativa positiva en la que la comunicación es bidireccional y se fomenta la colaboración. Esto puede mejorar la moral, la cohesión del equipo y la calidad de la toma de decisiones en la FAE.

Resultados a Largo Plazo: Si bien la Teoría 2 no se basa en el control autoritario, tiene el potencial de generar altos niveles de desempeño sostenible a largo plazo. La motivación intrínseca y el desarrollo continuo pueden llevar a un personal militar más competente y comprometido.

Adaptabilidad: La Teoría 2 se adapta mejor a un entorno militar en constante cambio. Los militares que son intrínsecamente motivados tienden a ser más flexibles y adaptativos en situaciones desafiantes.

En resumen, la Teoría 2 ofrece una base sólida para la evaluación del desempeño militar en la Fuerza Aérea Ecuatoriana al enfocarse en la motivación intrínseca, el desarrollo continuo y la construcción de una cultura organizativa positiva. Esta teoría puede contribuir a un ambiente de trabajo más positivo y al máximo rendimiento del personal militar a largo plazo. Por lo tanto, debería ser la teoría principal que guía la investigación y la implementación de mejoras en el proceso de evaluación del desempeño militar en la FAE.

CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL

3.1. Reseña histórica

La Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE) es una rama fundamental de las Fuerzas Armadas del Ecuador, con una historia que se remonta a principios del siglo XX. Su creación se formalizó el 27 de octubre de 1920, un hito que marcó el comienzo de su contribución a la seguridad y defensa de la nación.

A medida que avanzaba el siglo, la FAE evolucionó y se expandió en términos de capacidad y misión. Durante la Segunda Guerra Mundial, Ecuador adoptó una política de neutralidad, pero las FAE acompañaron un papel crucial en la vigilancia de sus fronteras y la protección de su soberanía en un contexto internacional incierto. Después de la guerra, la FAE continuó su desarrollo, modernizando su flota y equipos, y fortaleciendo su presencia en todo el país.

Un hito importante en la historia de la FAE fue la Guerra del Cenepa en 1995, un conflicto fronterizo con el Perú. Durante este período, la FAE apoyó un papel crítico en la defensa del territorio ecuatoriano en la región del Cenepa, demostrando su capacidad y determinación en la preservación de la soberanía nacional.

En las décadas posteriores, la FAE ha mantenido su compromiso con la seguridad y la defensa del Ecuador. Además de sus tareas de vigilancia y defensa aérea, la FAE ha participado en misiones humanitarias, operaciones de búsqueda y rescate, y ha contribuido al desarrollo del país en áreas como la aviación civil y la cooperación internacional.

Las Fuerzas Armadas, incluida la Fuerza Aérea, representan instituciones con una rica historia y legado en la mayoría de las naciones del mundo. Estas organizaciones desempeñan un papel fundamental en la defensa y la seguridad de un país. En este contexto, el presente proyecto de investigación tiene como objetivo fundamental mejorar los procesos y la gestión de la evaluación del personal militar dentro de la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE). Para comprender plenamente la importancia de esta tarea, es esencial adentrarnos un poco en la historia y la naturaleza de esta institución.

La Fuerza Aérea Ecuatoriana fue establecida el 27 de octubre de 1920, con el propósito específico de formar parte de las Fuerzas Armadas del Ecuador. Su misión primordial es vigilar, proteger y defender el espacio aéreo de la nación, contribuyendo así a la labor del Ejército ecuatoriano, encargado de la defensa terrestre, y de la Armada del Ecuador, responsable de la seguridad en mares y ríos nacionales. Desde su creación, la FAE ha centrado sus esfuerzos en la formación de personal altamente capacitado, incluyendo oficiales y aerotécnicos, quienes reciben instrucción militar especializada en diversas disciplinas. Esta capacitación es fundamental para el cumplimiento de los objetivos institucionales y la misión asignada.

La FAE opera bajo una serie de normativas y regulaciones que incluyen la Constitución Política de la República, la Ley de las Fuerzas Armadas y otras leyes relacionadas, así como estatutos y reglamentos internos. Sin embargo, estas normativas siempre deben estar alineadas con la visión y misión fundamentales de la institución. La Constitución de Ecuador, en su artículo 158, establece claramente que las Fuerzas Armadas tienen la misión principal de defender la soberanía y la

integridad territorial del país, mientras que también desempeñan un papel importante en la protección de los derechos, libertades y garantías de los ciudadanos.

En resumen, la Fuerza Aérea Ecuatoriana, como parte integral de las Fuerzas Armadas del Ecuador, tiene una larga historia de servicio y compromiso en la defensa de la nación. La mejora de los procesos de evaluación del personal militar es esencial para garantizar que la FAE continúe cumpliendo su misión de manera efectiva y eficiente, contribuyendo así a la seguridad y el bienestar de la sociedad ecuatoriana.

Hoy en día, la FAE sigue siendo una institución de gran importancia para el Ecuador. Su continua modernización y capacitación garantizan que esté preparado para hacer frente a los desafíos emergentes en el ámbito de la seguridad y la defensa. Su compromiso con la protección de la soberanía y la integridad territorial de Ecuador sigue siendo fundamental en su misión.

3.2. Filosofía organizacional

La Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE), a lo largo de su historia, ha desarrollado sus capacidades con el objetivo de convertirse en una fuerza aérea capaz de proteger el territorio nacional de amenazas tanto externas como internas, que actualmente afectan la seguridad pública y del estado. Esta misión se expresa de manera explícita en su declaración institucional, que establece que la FAE debe *"Desarrollar la capacidad militar aeroespacial, que garantice la defensa de la soberanía e integridad territorial; y, apoyar con su contingente al desarrollo nacional ya la seguridad pública y del Estado."*

En la actualidad, el Ecuador se enfrenta a diversos problemas internos, como la delincuencia organizada, el narcotráfico, el terrorismo y las guerrillas. Además, la FAE desempeña un papel crucial en la respuesta ante desastres naturales, brindando apoyo humanitario durante crisis de este tipo. Como resultado de estas demandas, la FAE ha ido adquiriendo a lo largo del tiempo aeronaves, radares, drones y equipos cada vez más preferidos para combatir tanto amenazas externas como internas, y para proporcionar apoyo en situaciones de crisis que enfrenta el país.

Un aspecto fundamental de la FAE es su compromiso con la formación de valores en sus miembros. Estos valores y principios son características de todos los militares y son parte integral de la filosofía institucional. El objetivo de esta búsqueda de valores es que la FAE sea una organización respetada y aceptada por la sociedad ecuatoriana. Actualmente, las Fuerzas Armadas gozan de una alta credibilidad en Ecuador, con un 76% de aceptación por parte de la sociedad.

La Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE) promueve y enfatiza una serie de valores fundamentales entre sus miembros. Estos valores son esenciales para la filosofía institucional y el comportamiento de los militares de la FAE. Aquí están los valores clave que la FAE busca inculcar y promover:

Honor: El honor es un valor fundamental en la FAE. Los miembros de la Fuerza Aérea se esfuerzan por actuar con integridad y respetar principios éticos sólidos en todas sus acciones y decisiones. El honor implica mantener altos estándares de moralidad y ética tanto en el servicio como en la vida personal.

Disciplina: La disciplina es crucial en un entorno militar y se considera uno de los valores más importantes. Los miembros de la FAE se adhieren a reglas y regulaciones con rigor y responsabilidad. La disciplina garantiza la efectividad en la ejecución de tareas y misiones, así como la cohesión en el equipo.

Lealtad: La lealtad implica un compromiso inquebrantable con la institución y la nación. Los miembros de la FAE muestran lealtad hacia sus compañeros de equipo, superiores y subordinados, así como hacia los valores y principios de la Fuerza Aérea. La lealtad también se extiende al compromiso de defender la soberanía y la integridad territorial del Ecuador.

Cohesión Institucional: Este valor se refiere a la unidad y solidaridad dentro de la institución. Los miembros de la FAE trabajan juntos como un equipo cohesionado, independientemente de sus diferencias individuales, para lograr objetivos comunes y cumplir con la misión de la FAE. La cohesión institucional es esencial para el éxito en las operaciones militares y para mantener la moral alta.

La FAE también se esfuerza por formar militares profesionales y responsables para cumplir con sus metas de ser una organización pionera en el desarrollo aeroespacial nacional. La visión de la FAE se refleja en la aspiración de ser "una Fuerza Aérea disuasiva, respetada y aceptada por la sociedad; pionera en el desarrollo aeroespacial nacional".

En resumen, la FAE se ha consolidado como una institución comprometida con la seguridad y el desarrollo de Ecuador, con un enfoque en valores, formación

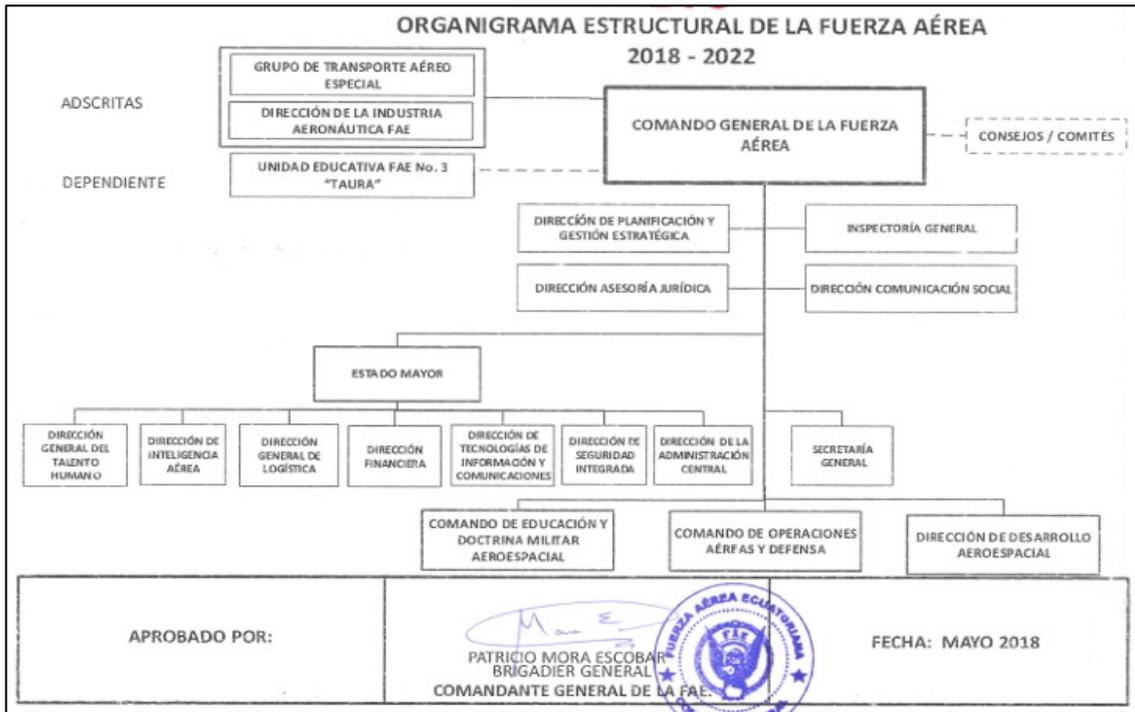
profesional y el desarrollo de capacidades aeroespaciales para cumplir con su misión de defender la soberanía nacional y apoyar a la sociedad. en momentos de necesidad.

3.3. Diseño organizacional

La Fuerza Aérea Ecuatoriana cuenta con una estructura orgánica (diseño organizacional) conformada por 3 grandes comandos, que son los encargados de realizar los procesos macros de la organización apoyándose de las unidades militares con las que cuenta cada comando, de acuerdo al siguiente detalle:

Comando General: dentro de este comando se desprenden los sistemas y directorias de las especialidades con las que cuenta la FAE para el cumplimiento de sus objetivos y misión encomendada, dentro de este comando se encuentra el comandante general FAE quien a su vez es el representante principal de la institución, así como también los directores de todos los sistemas que conforman a la fuerza aérea, es por eso que este comando funcionan como la matriz de donde se desprenden todas las normas y disposiciones hacia las unidades militares y de este modo cumplir con los objetivos institucionales con un comando descentralizado, de igual manera dentro de este gran comando es de donde se generan las directivas y regulaciones que rigen los procedimientos a emplearse en las diferentes funciones y obligaciones que debe cumplir el personal militar en las áreas operativas, logísticas y administrativas, es importante recalcar que dentro de este comando se encuentra el sistema de evaluación que se plantea mejorar.

Figura 1 Estructura Orgánica Comando General

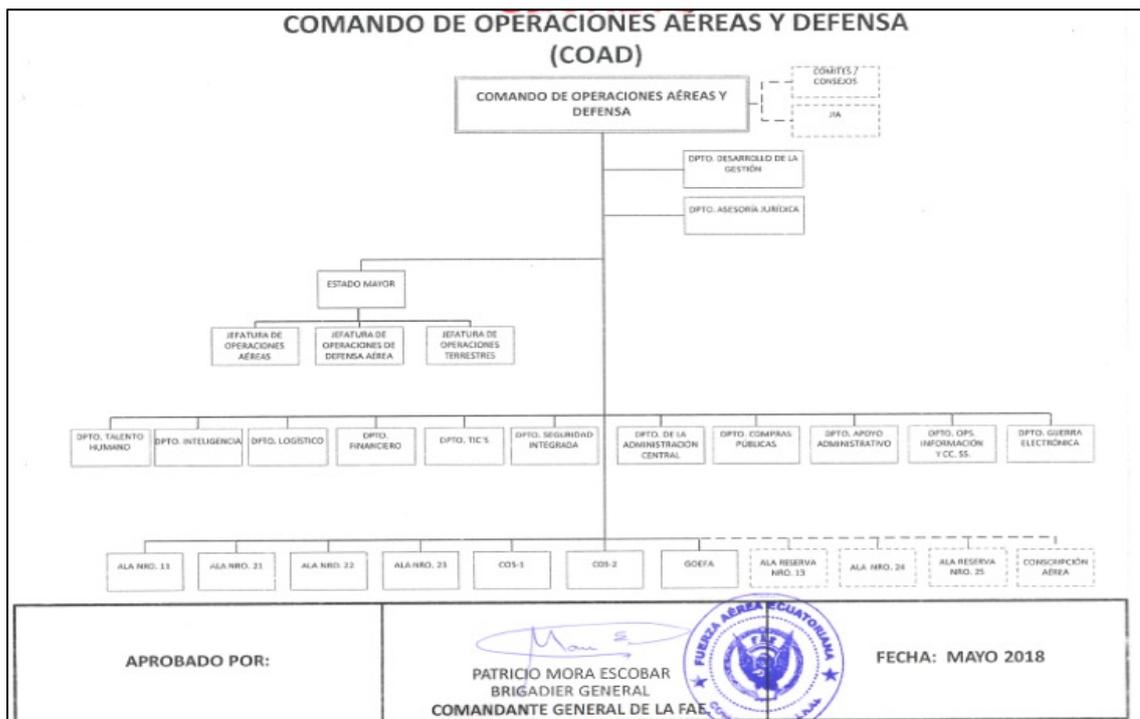


Nota. El gráfico muestra el diseño organizacional del Comando General FAE y las directorías que conforman al mismo. (FAE, Estructura Orgánica Comando General, 2018)

Comando de Operaciones Aéreas y Defensa (COAD): dentro de este comando participan las unidades operativas de la FAE debido a que la misión principal del COAD es dar cumplimiento a todas las actividades de vigilancias del espacio aéreo nacional, contando para esto con sus Alas de combate y transporte entidades encargadas de las actividades de vuelo, que empleando las aeronaves de la fuerza cumplen con actividades de vigilancia y reconocimiento, evacuaciones aeromédicas, transporte de tropas, rescate de combate y de igual manera está conformado y por los centros de operaciones sectoriales unidades encargadas de la detección de aeronaves ilegales en espacio aéreo ecuatoriano y con el trabajo

conjunto de estas unidades poder dar fiel cumplimiento a la misión encomendada a este comando, es en este comando donde las decisiones tomadas son de suma importancia para alcanzar la victoria; la misión encomendada al COAD es la de mayor importancia en la fuerza debido a que es el ente encargado de velar por que las operaciones militares terrestres o aéreas sean realizadas de manera segura y optima.

Figura 2 Estructura Orgánica COAD

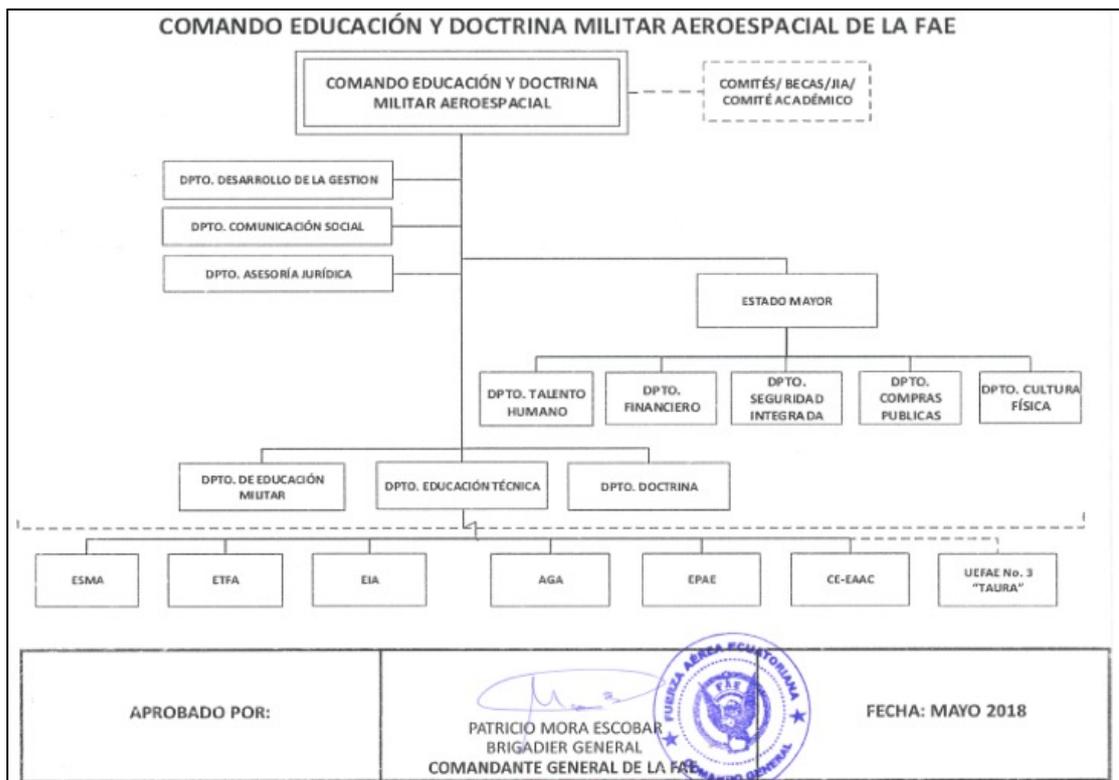


Nota. El gráfico muestra el diseño organizacional del COAD y los repartos que conforman al mismo. (FAE, Estructura Orgánica COAD, 2018)

Comando de Educación y Doctrina (COED): este comando es el encargado de la formación, perfeccionamiento y capacitación de todo el personal militar de la FAE es por eso que se encuentra conformado por las instituciones educativas de fuerza, conformado por escuelas de formación para oficiales y tropa, escuelas de perfeccionamiento y unidades de capacitación para el personal militar cumpliendo

como misión principal la preparación y formación continua del contingente militar, manteniendo el nivel de educación del personal que sea idóneo para las jerarquías alcanzadas con el tiempo, debiendo formar y preparar al mismo para alcanzar la formación adecuada para obtener un nuevo grado siendo estos requisitos indispensables para los ascensos del personal militar.

Figura 3 Estructura Orgánica COED



Nota. El gráfico muestra el diseño organizacional del COED y las escuelas de formación y perfeccionamiento que conforman al mismo. (FAE, Estructura Orgánica COED, 2018)

Todas las unidades militares están regidas bajo los grandes comandos mencionados anteriormente por lo cual la FAE cuenta con los siguientes repartos:

Tabla 3*Estructura Orgánica FAE*

COMANDO GENERAL	COAD	COED
El Comando General de la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE) es la máxima autoridad militar dentro de la Fuerza Aérea y desempeña un papel fundamental en la dirección, gestión y supervisión de todas las operaciones y actividades relacionadas con la aviación militar en Ecuador.	El Comando de Operaciones Aéreas y Defensa tiene como función principal, la vigilancia del espacio aéreo y la defensa de la soberanía e integridad territorial	Formación de Oficiales y aerotécnicos competentes e investigativos, apoyados en los ejes de Cultura Militar, Ciencia Militar, Cultura Física, Cultura Humanística Ciencia y Tecnología; a fin de satisfacer los requerimientos institucionales.
Jefatura del Estado Mayor	Ala de Transportes Nro. 11	Escuela Superior Militar de Aviación
Dirección de Recursos Humanos	Ala de Combate Nro. 21	Escuela Técnica de la Fuerza Aérea
Dirección de Tics	Ala de Combate Nro. 22	Academia de Guerra Aérea
Dirección Logística <ul style="list-style-type: none">• Base Aérea Cotopaxi• Base Aérea Mariscal Sucre• Base Aérea Lago Agrio• Base Aérea Galápagos	Ala de Combate Nro. 23	Escuela de Perfeccionamiento de Aerotécnicos

Dirección Financiera	Centro de Operaciones Sectoriales Nro. 1	Centro de Especialidades- Escuela Artillería Antiaérea Conjunta
Dirección de Sanidad	Centro de Operaciones Sectoriales Nro. 2	Unidad Educativa FAE Nro. 3
Dirección Jurídica	Grupo de Operaciones Especiales	

Los repartos militares están fundamentados en base a una estructura orgánica por procesos dividiéndose en procesos sustantivos, procesos de apoyo y procesos asesores, procesos encargados de regir la funcionalidad de todas las unidades militares y considerando y cumpliendo con las leyes y normas militares y civiles que rigen a la FAE. EL objetivo final de este plan de mejora es el mejorar el sistema y gestión de evaluación de desempeño profesional del personal militar de la FAE, por tal razón es importante conocer que de acuerdo al orgánico estructural la fuerza aérea está diseñada y formada por 3 bases aéreas dependientes de la dirección logísticas, 6 repartos operativos dependientes del COAD, 4 escuelas de formación dependientes del COED ubicados en las diferentes provincias del Ecuador, y estas a su vez se encuentran comandadas por los grandes comandos detallados anteriormente.

Para el funcionamiento de las unidades militares de la Fuerza Aérea se existe personal militar de oficiales y aerotécnicos de las especialidades requeridas en la institución y este personal es distribuido de acuerdo al criterio y necesidades

analizadas por los sistemas o direcciones y considerando cumplir con los establecido en el orgánico nominal, numérico y vacantes de cada reparto aprobado por el poder ejecutivo, de igual manera todo el personal militar es trasladado a diferentes unidades de manera constante debido a los movimientos orgánicos en cumplimiento a la Ley de Personal y Disciplina de Fuerzas Armadas, por tal razón el personal militar debe pasar por los diferentes reparto debiendo estar en las tres regiones del país y debido a estos movimientos el personal durante su carrera cuenta con diferentes jefes con criterios variados que es donde se enfoca el problema de este proyecto de investigación.

La Fuerza Aérea Ecuatoriana reconoce la importancia de inculcar valores cívicos y morales en su personal para obtener su compromiso. Además, se enfoca en el desarrollo de competencias para la mejora continua, innovación, capacitación y formación del personal militar. Dada la naturaleza del poder aéreo, que implica operaciones de alta demanda monetaria y donde incluso el más mínimo error puede ser fatal, la evaluación adecuada del desempeño se vuelve imperativa. Un proceso de evaluación robusto no solo permite la identificación de áreas de mejora, sino también la planificación de programas de capacitación y desarrollo para el personal militar. Además, aquellos individuos con calificaciones deficientes pueden ser separados de la institución para garantizar la excelencia en las tropas militares de la Fuerza Aérea.

En el contexto actual, las instituciones públicas, incluyendo la Fuerza Aérea Ecuatoriana, han experimentado un desarrollo acelerado que ha transformado la gestión de los recursos humanos. Se han establecido nuevos paradigmas y modelos de aprendizaje participativo que reconocen a las personas no solo como un recurso más dentro de las organizaciones, sino como el recurso central capaz de dirigir los

esfuerzos hacia el éxito. En esta nueva era de las organizaciones, las personas representan la ventaja competitiva por excelencia.

3.4. Productos y/o servicios.

La Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE), desempeña un papel crucial en la sociedad al ofrecer una serie de servicios que se alinean con su misión constitucional. Esta misión, establecida en la Constitución, incluye la preservación de la soberanía nacional, la defensa de la integridad, la unidad e independencia del Estado, y la garantía del ordenamiento jurídico y democrático del estado social de derecho (Nacional P. d., 2007). La FAE cumple con estos objetivos de varias maneras, ya continuación, se describen los servicios que ofrece a la sociedad:

Seguridad Territorial y del Estado: La FAE se dedica a garantizar la seguridad del espacio aéreo territorial, lo que contribuye a mantener la paz y la estabilidad en el país. Su compromiso con la seguridad territorial es esencial para cumplir con la misión constitucional de defender la integridad y la independencia del Estado.

Misiones de Transporte Aéreo: La FAE realiza misiones de transporte aéreo, lo que facilita la movilidad y la logística en diversas situaciones. Esto incluye el transporte de personal, suministros y equipos, lo que es fundamental en emergencias y operaciones militares.

Evacuaciones Aeromédicas: La FAE desempeña un papel vital en las evacuaciones aeromédicas, brindando atención médica de emergencia y transporte aéreo a personas que requieren atención médica urgente en áreas de difícil acceso.

Apoyo Humanitario: La institución también se involucra en operaciones humanitarias, brindando asistencia en situaciones de desastre natural o crisis humanitarias. Este servicio es esencial para ayudar a las comunidades afectadas y mitigar los efectos de las catástrofes.

Vigilancia y Reconocimiento: La FAE realiza misiones de vigilancia y reconocimiento, utilizando sus recursos y radares para monitorear el espacio aéreo y detectar actividades ilegales o amenazas potenciales. Esto ha llevado a la captura de aeronaves ilegales, gracias a la capacidad de reconocimiento de los radares y la respuesta rápida de los aviones interceptores.

Además de estas funciones directamente relacionadas con la seguridad y la defensa, la FAE contribuye al desarrollo económico a través de la Industria Aeronáutica, que incluye la Organización de Mantenimiento Aeronáutico (OMA DIAF). Esta organización es reconocida y certificada por los Estados Unidos, lo que refuerza su credibilidad y capacidad para brindar servicios de mantenimiento aeronáutico.

La FAE también está comprometida con la educación y la formación. Ofrece servicios educativos de nivel primario y medio a través de unidades educativas experimentales y forma soldados, infantes y soldados especialistas en la Escuela Técnica de las Fuerzas Armadas (ETFA).

Además de sus funciones militares y económicas, la FAE realiza una importante labor de ayuda y bienestar social a través de programas como "Alas para la Integración", "Alas para la Salud" y "Alas para la Alegría". Estos eventos brindan apoyo a la población con recursos limitados, demostrando el compromiso de la institución con la comunidad y su responsabilidad social.

En resumen, la Fuerza Aérea Ecuatoriana despliega una amplia gama de servicios que van más allá de su función militar. Su contribución a la seguridad, el desarrollo económico, la educación y el bienestar social demuestra su importancia y valía en el país, y su compromiso con la mejora continua es fundamental para mantener un personal altamente motivado y capaz.

3.5. Diagnóstico organizacional

Tabla 4

FODA

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Credibilidad del 67 % de la sociedad 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de cursos en el exterior
<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano preparado. • Personal con convicción y amor a la profesión 	<p>para capacitación del personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de otras fuerzas.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca capacidad combativa para la defensa del espacio aéreo del territorio nacional. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avance tecnológico de fuerzas armadas de otros países.

	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas políticos internacionales.
<ul style="list-style-type: none"> • Poco apoyo financiero del gobierno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibles guerras. • Aumento de la delincuencia organizada.

Según el diagnóstico organizacional previamente realizado dentro de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, la institución enfrenta desafíos significativos, como la limitada capacidad combativa para la defensa del espacio aéreo nacional y la falta de apoyo financiero por parte del gobierno. Estos problemas se ven agravados por el alto costo de las operaciones aéreas, lo que dificulta el acceso a las mejores herramientas y aeronaves para el cumplimiento efectivo de su misión. Sin embargo, es crucial destacar que, en toda organización, el recurso humano es fundamental. A pesar de las limitaciones presupuestarias, la FAE ha priorizado el perfeccionamiento de su personal militar, buscando formar individuos altamente capacitados y comprometidos con el apoyo a las misiones y operaciones militares.

Es por esto que resulta de suma importancia mejorar el proceso de evaluación de desempeño, con el propósito de contar con militares altamente competentes y motivados, dispuestos a ofrecer su apoyo, incluso en circunstancias desafiantes. La vocación militar y el amor por el servicio son los motores que impulsan a estos individuos a pesar de las limitaciones. A lo largo de su historia, la Fuerza Aérea Ecuatoriana ha desempeñado un papel vital en la seguridad y defensa del país, y este proyecto de investigación tiene como objetivo abordar las deficiencias

detectadas, especialmente en el proceso de evaluación de desempeño del personal militar.

Mejorar este proceso es fundamental para cultivar militares altamente competentes y líderes de excelencia, capaces de guiar a la Fuerza Aérea hacia un futuro brillante y continuar sirviendo a la nación. Con equipos y contingentes comprometidos y bien preparados, la FAE puede responder eficazmente a las necesidades del pueblo, demostrando que son militares formados en valores y preparados para brindar el apoyo que el país requiere. Esto se traducirá en el agradecimiento de los ciudadanos y en una institución más justa y equitativa en su formación y desarrollo.

CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1. Marco metodológico.

El propósito de este proyecto de investigación es desarrollar un plan de mejora para el sistema de evaluación del personal militar de la Fuerza Aérea Ecuatoriana. Para lograr este objetivo, hemos elegido utilizar una metodología cualitativa. Esta elección se basa en nuestra intención de comprender las perspectivas, criterios y opiniones de los miembros del personal militar, basándonos en sus experiencias individuales con respecto a las evaluaciones realizadas en la institución. Nuestro objetivo es determinar si estas evaluaciones son percibidas como justas y si existe satisfacción entre el personal en comparación con las evaluaciones de sus compañeros. Para lograrlo, planeamos emplear una serie de preguntas abiertas que nos ayudarán a obtener los resultados necesarios para alcanzar nuestros objetivos y proponer un plan de mejora que garantice un sistema de evaluación equitativo y adecuado. Además, optaremos por un diseño no experimental y transversal con el fin de observar de cerca los problemas actuales del sistema y las preocupaciones expresadas por el personal de la institución debido a las deficiencias del sistema actual.

La investigación cualitativa se basa en la observación continua y el análisis de las interacciones humanas, reconociendo que las personas no pueden ser reducidas a simples números. Nuestra conducta está influenciada por nuestro entorno, experiencias, conocimientos y contextos, que a menudo están más allá de nuestro control. Por lo tanto, se justifica la elección de un enfoque cualitativo que capture todas las complejas manifestaciones del comportamiento humano en relación con

culturas e ideologías. Este enfoque cualitativo podría considerarse el objetivo principal de nuestra metodología de investigación (Sinnaps, s.f.).

La elección de esta metodología para el proyecto de investigación se justifica por su importancia crítica en la obtención de datos e información a través de la observación y análisis del sistema de evaluación del personal militar actual. Este enfoque nos permitirá identificar las áreas problemáticas del sistema existente y determinar dónde podemos implementar mejoras en nuestro plan.

La investigación no experimental se centra en el estudio de categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que se desarrollan sin la intervención directa del investigador, es decir, sin que este altere el objeto de estudio. En este tipo de investigación, se observan los fenómenos o eventos en su contexto natural y se analizan posteriormente (Intep, sf). Mediante este enfoque, se recopilan datos en un momento o período específico, lo que nos permite comprender la problemática en cuestión.

4.1.1. Población y Muestra.

En cuanto a la obtención de datos, trabajaremos con una población considerablemente amplia, que consiste en el personal que presta servicio en la FAE de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 5

Población FAE

DETALLE	NUMERICO
OFICIALES	1044
AEROTÉCNICOS	5301
TOTAL	6345

De esta población, seleccionaremos una muestra compuesta por 80 oficiales y 300 aerotécnicos, que representan aproximadamente una unidad militar.

4.1.2. Técnicas e instrumentos para levantar información

Para recopilar datos desde una perspectiva cualitativa, se utilizarán varios métodos, incluyendo encuestas y entrevistas con preguntas abiertas centradas en la problemática. Es obtener esencial la opinión del personal responsable del proceso de evaluación del personal militar para diagnosticar adecuadamente nuestros problemas. Por lo tanto, se llevó a cabo entrevistas con el director general de Talento Humano FAE y el director de Recursos Humanos FAE, quienes nos proporcionaron información crucial sobre el sistema de evaluación. La entrevista se considera un método idóneo de recolección de datos para este propósito, ya que se trata de una conversación verbal entre el entrevistador y el entrevistado, con un propósito específico en mente la misma que estuvo compuesta de 5 preguntas detalladas a continuación:

Tabla 6

Entrevista

-
1. ¿Considera que el sistema y gestión de evaluación aplicado actualmente en Fuerzas Armadas y específicamente dentro de la Fuerza Aérea Ecuatoriana es idóneo para medir el rendimiento profesional del personal militar?

 2. ¿Creé que los resultados que se obtienen en las calificaciones semestrales del personal militar con correctas de acuerdo al rendimiento profesional y disciplina del este personal?

 3. ¿Qué tanto es la afectación que presenta las evaluaciones semestrales en la hoja de calificación al momento de establecer las antigüedades del personal militar?

 4. ¿Cuáles son los aspectos positivos o negativos que traerían a la institución al aplicar un sistema de evaluación de 360 grados?

 5. ¿Cree necesario la implementación de un nuevo sistema de evaluación para de este modo obtener mejor lideres dentro de la institución?
-

"La entrevista representa un diálogo verbal que nos permite recopilar información durante un encuentro privado y amigable, donde una persona se comunica con otra para compartir su historia, narrar su versión de los hechos y responder a preguntas relacionadas con un problema específico" (Rafaela).

"Las técnicas de recolección de datos se refieren a diversas estrategias utilizadas para obtener información. Ejemplos de estas técnicas incluyen la observación directa, el análisis documental y el análisis de contenido, entre otros. Estas técnicas son fundamentales para dar sentido a la investigación, ya que

contribuir a verificar el problema planteado. Cada tipo de investigación determina las técnicas adecuadas a utilizar, y cada técnica define las herramientas, instrumentos o medios que se emplearán” (mariandeaguiar, 2016).

Conforme a lo indicado en la página web "Saber Metodología", se enfatiza la importancia de las técnicas de recolección de datos para avanzar de manera efectiva en el proyecto de investigación. Por esta razón, a través de las técnicas de encuesta y entrevista dirigidas a la muestra propuesta de nuestra población, obtendremos los datos necesarios para analizar el problema del sistema actual aplicado en la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

Para calcular nuestros datos de manera óptima, utilizaremos una escala gráfica de clasificación. Esta escala nos permitirá medir el nivel de satisfacción en relación a las preguntas formuladas en un cuestionario compuesto por 15 preguntas enfocadas en el sistema de evaluación actual. El propósito de este cuestionario es evaluar la conformidad con el proceso de evaluación, la satisfacción con los resultados obtenidos y la comparación de las evaluaciones con las de los compañeros de promoción. Buscamos determinar si las evaluaciones son precisas o si en ocasiones se realizan de manera injusta debido a favoritismos o relaciones personales entre el evaluador y el evaluado.

Las preguntas que se incluirán en la encuesta son las siguientes:

Tabla 7

Encuesta

-
1. ¿Está satisfecho con el sistema actual de evaluación implementado por
-

la Fuerza Aérea Ecuatoriana?

2. ¿Considera que las evaluaciones que ha recibido son acordes a su desempeño laboral?

3. ¿Opina que algunos evaluadores oficiales basan sus evaluaciones en su relación personal con el evaluado en lugar de evaluar el trabajo realizado?

4. ¿Está conforme con sus evaluaciones en comparación con las de sus compañeros de promoción?

5. ¿Cree que las antigüedades otorgadas a su promoción son justas?

6. ¿Percibe imparcialidad en el proceso de asignación de antigüedades?

7. ¿Cree que sería beneficioso implementar un nuevo sistema de evaluación?

8. ¿Está de acuerdo en que las evaluaciones semestrales sean realizadas exclusivamente por superiores jerárquicos o jefes inmediatos?

9. ¿Considera que se debería aplicar un sistema de evaluación 360 grados, en el cual tres evaluadores participan en la evaluación de cada persona, teniendo en cuenta su participación directa e indirecta en el proceso asignado?

10. ¿Opina que la evaluación del desempeño profesional del personal militar es importante para determinar las antigüedades?

Para evaluar el nivel de satisfacción del personal, se utilizará la escala de Likert, que consta de las siguientes opciones de respuesta.

Cada respuesta se asociará con un valor numérico para calcular la satisfacción general de nuestra población con el sistema de evaluación actual. Los valores numéricos se asignarán de la siguiente manera:

Tabla 8

Escala de Likert

• Totalmente de acuerdo	5
• De acuerdo	4
• Neutral	3
• En desacuerdo	2
• Totalmente en desacuerdo	1

Finalmente, se aplicará una técnica de procesamiento de datos, que en este caso será la estadística descriptiva. La estadística descriptiva se enfoca en recopilar, analizar y caracterizar un conjunto de datos con el objetivo de describir sus características y comportamientos mediante resúmenes estadísticos, tablas y gráficos (Serra, sf). Utilizando esta técnica ampliamente reconocida, procesaremos los datos recopilados y procederemos a implementar mejoras en el sistema actualmente en uso.

4.2. Diagnóstico del sistema de evaluación del desempeño.

En esta sección, se realizará un análisis detallado del sistema de evaluación del desempeño del personal militar. El diagnóstico se basará en la identificación de áreas o variables críticas que afectan el sistema actual. Se evidenciará de manera explícita cómo se presenta el sistema y la gestión de la evaluación del desempeño del personal militar

4.2.1. Evaluación del Sistema de Evaluación:

Se realizará una evaluación detallada de todo el sistema de evaluación, incluyendo sus componentes clave, como los criterios de evaluación, los instrumentos utilizados, el proceso de calificación y los resultados obtenidos.

Se identificarán los problemas clave relacionados con la objetividad, la claridad y la equidad en el proceso de evaluación.

4.2.2. Criterios de Evaluación:

En el proceso de evaluación del desempeño del personal militar de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, se considerarán varios criterios clave para garantizar una evaluación exhaustiva y precisa. Algunos de estos criterios pueden incluir:

Competencia Técnica: Evaluar la habilidad y conocimiento técnico del personal en relación con sus responsabilidades específicas. (López Gumucio, 2010)

Habilidades Interpersonales: Considerar la capacidad del militar para trabajar eficientemente en equipo, comunicarse de manera efectiva y mantener relaciones profesionales. (Doyle, 2010)

Liderazgo: Evaluar las habilidades de liderazgo y la capacidad para tomar decisiones efectivas, especialmente en situaciones críticas. (Villacorta, 2019)

Cumplimiento de Normativas: Verificar el grado de cumplimiento de normativas y protocolos establecidos por la Fuerza Aérea. (CC.FF.AA., Ley Organica de Personal y Disciplina de las Fuerzas Armadas, 2023)

Adaptabilidad: Evaluar la capacidad del personal para adaptarse a cambios en el entorno operativo y cumplir con nuevas exigencias. (Álvarez, 2021)

Disciplina: Considerar la adhesión a los principios disciplinarios y éticos de la institución militar. (CC.FF.AA., Ley Organica de Personal y Disciplina de las Fuerzas Armadas, 2023)

Desarrollo Profesional: Analizar la participación del militar en actividades de formación y su disposición para mejorar sus habilidades y conocimientos. (Rosales., 2014)

Contribución al Equipo: Evaluar la contribución del individuo al logro de los objetivos del equipo y a la eficiencia general de la unidad militar. (Núñez, 2011)

Estos criterios proporcionarán una evaluación holística del desempeño del personal militar, asegurando que se aborden diferentes aspectos relevantes para la misión y los valores de la Fuerza Aérea Ecuatoriana. Se destacarán las deficiencias o ambigüedades en los criterios que puedan afectar la calidad de las evaluaciones.

4.4.3. Instrumentos de evaluación

Se llevará a cabo un análisis exhaustivo de los instrumentos y herramientas empleados en el proceso de evaluación del personal militar de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, con el objetivo de determinar su eficacia en la recopilación de datos pertinentes. Se procederá a identificar posibles deficiencias en estos instrumentos que puedan representar obstáculos para una evaluación precisa. Algunos de los instrumentos que se considerarán incluyen:

Encuestas de Evaluación: Utilizadas para recopilar opiniones y percepciones sobre el desempeño del personal, tanto desde la perspectiva de superiores como de compañeros de trabajo. (Thompson, 2019)

Entrevistas Individuales: Encuentros directos con el personal militar para obtener información detallada sobre su desempeño, metas profesionales y áreas de mejora. (Salas D. , 2019)

Observación Directa: La observación de las habilidades y comportamientos en situaciones reales o simuladas para evaluar el rendimiento en el terreno. (Andrade, 2016)

Revisiones de Documentación: Evaluación de registros, informes y documentación relacionada con el desempeño del personal militar a lo largo del tiempo. (Jiménez, 2020)

Autoevaluaciones: Evaluaciones realizadas por el propio personal militar, permitiéndoles reflexionar sobre su rendimiento y establecer metas personales. (Alles, Desempeño por competencias, 2022)

Pruebas de Habilidades Técnicas: Evaluación de las habilidades técnicas y conocimientos específicos requeridos para sus funciones. (Loguera, 2021)

Indicadores de Cumplimiento: Utilización de indicadores clave para medir el grado de cumplimiento de normativas y protocolos establecidos. (Alvarado D. , 2019)

Este enfoque integral en los instrumentos de evaluación permitirá una revisión minuciosa de su eficacia, identificando áreas de mejora y garantizando que se seleccionen las herramientas más apropiadas y precisas para evaluar el desempeño del personal militar de manera justa y completa.

4.2.4. Duración del Proceso:

Se analizará el tiempo requerido para completar el proceso de evaluación, desde la recopilación de datos hasta la entrega de los resultados.

Se identificarán demoras o ineficiencias en el proceso que puedan afectar su efectividad.

4.2.5. Impacto en la Institución:

Se evaluará el impacto de los problemas identificados en el sistema de evaluación en la institución en su conjunto, incluyendo la equidad en las promociones y la motivación del personal militar.

4.2.6. Presentación de Datos:

Para respaldar este diagnóstico, se proporcionarán tablas y figuras que ilustren visualmente los problemas identificados y sus efectos en el sistema de evaluación del desempeño.

4.2.6.1 Análisis de la entrevista

Tabla 9

Análisis entrevista dirigida al director general de Talento Humano.

Pregunta	Respuesta	Análisis
1.- ¿Está satisfecho con el sistema actual de evaluación implementado por la Fuerza Aérea Ecuatoriana?	El sistema actual ha ayudado a mantener los criterios de evaluación del personal de acuerdo a los jefes directos y el control de los departamentos de Talento Humano de cada unidad, sin embargo, en varias ocasiones se ha detectado que estas	Según la respuesta proporcionada por el DIRGTH, se evidencia que no existe una satisfacción total con el sistema implementado actualmente.

evaluaciones no son correctas observando evaluaciones elevadas con personal que tiene problemas disciplinarios, bajo este contexto considero que no es muy efectivo el sistema aplicado actualmente.

2.- ¿Creé que los resultados que se obtienen en las calificaciones semestrales del personal militar con correctas de acuerdo al rendimiento profesional y disciplina del este personal? En la mayoría de casos si existe una correcta evaluación de desempeño sin embargo como se mencionó anteriormente existen varios casos donde no se evidencia esto, poniendo calificaciones muy elevadas a personal que no tiene problemas en su desempeño. Según el director general de Talento Humano FAE, las evaluaciones de desempeño no son acordes al desempeño y disciplina del personal militar en varios casos que se han evidenciado dentro de esta directoria.

3.- ¿Qué tanto es la afectación que presenta las evaluaciones semestrales en la hoja La ponderación que tienen las evaluaciones semestrales y anuales dentro de la hoja de De acuerdo al director General de Talento Humano quien es el principal delegado y

de calificación al momento de establecer las antigüedades del personal militar? calificación del personal militar es uno de los principales factores y que mayor ponderación tienen al momento de establecer las antigüedades del personal militar en los ascensos en cada grado. encargado del proceso de ascensos del personal militar se puede obtener como resultado que las evaluaciones semestrales del personal militar son de suma importancia para el establecimiento de antigüedades en los ascensos por tal razón es de suma importancia detectar los errores para mejorar el sistema actual.

4.- ¿Cuáles son los aspectos positivos o negativos que traerían a la institución al aplicar un sistema de evaluación de 360 grados? La implementación de un nuevo sistema de evaluación tendría sus aspectos negativos y positivos, lo positivo sería que de acuerdo a los antecedentes presentados y al ser un sistema de evaluación con antigüedad sería de mucha importancia mejorar este proceso en De acuerdo a esta respuesta podemos saber que este proceso de evaluación si requiere una actualización sin embargo esto conllevaría a considerar varios aspectos como los legales y financieros; así mismo requiere de un mecanismo de implementación amigable para que el

base a sistemas más personal militar de
actuales utilizados por superiores y subordinados
otras organizaciones y pueda adaptarse a estos
entre los aspectos cambios de la manera
negativos sería de más adecuada.

considerar el tiempo que
demorara el personal en
adaptarse a este nuevo
sistema como también las
implicaciones legales,
financieras y los
mecanismos de aplicación
sin afectar al personal
militar en sus
antigüedades o ascensos.

5.- ¿Cree necesario la implementación de un nuevo sistema de evaluación para de este modo obtener mejor líderes dentro de la institución? Si es necesario realizar una mejora en el sistema actual, considerando que estas calificaciones y los resultados que se obtienen de este proceso son de suma importancia para establecer a los futuros líderes de nuestra querida institución. Esta respuesta indica claramente que se si es necesario aplicar o mejorar el sistema de evaluación actual del personal militar.

4.2.6.2. Análisis de la encuesta.

Pregunta 1. ¿Está satisfecho con el sistema actual de evaluación implementado por la Fuerza Aérea Ecuatoriana?

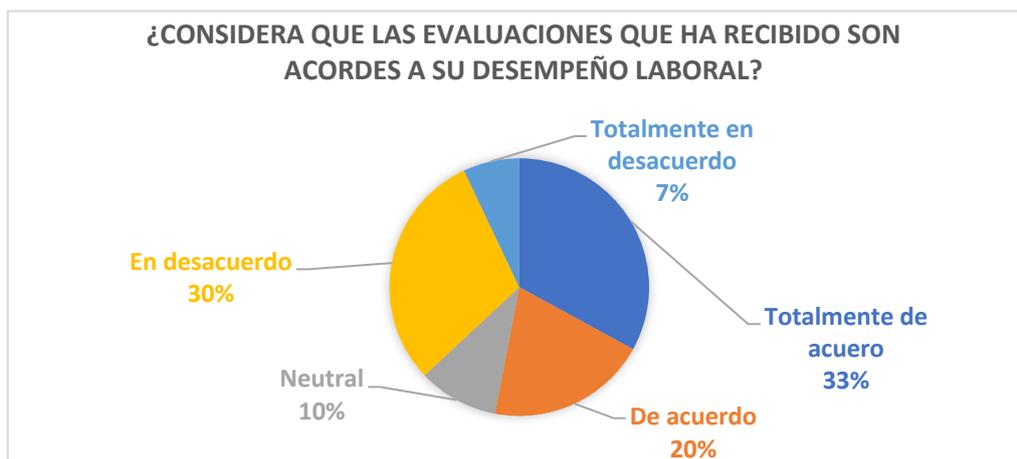
Figura 4 Resultados pregunta 1



Nota. El gráfico muestra los resultados de la primera pregunta. (FAE P. M., 2023)

Pregunta 2. ¿Considera que las evaluaciones que ha recibido son acordes a su desempeño laboral?

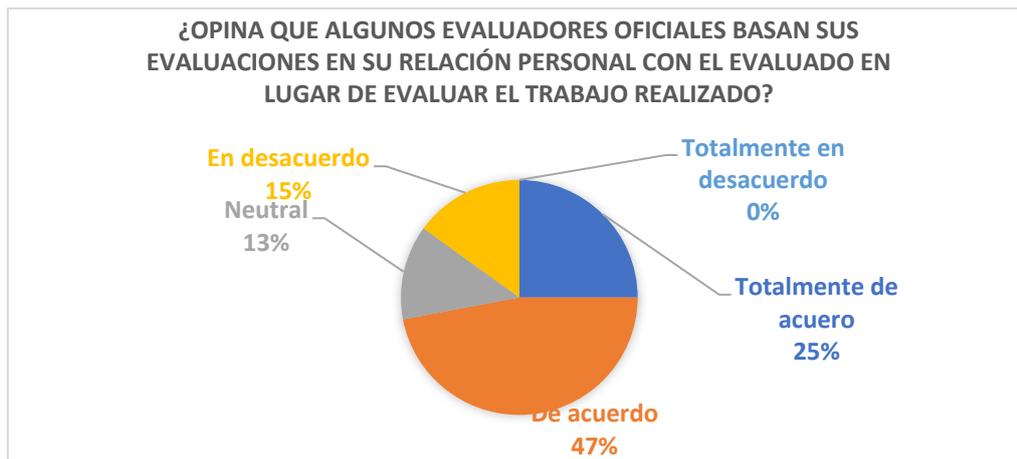
Figura 5 Resultados pregunta 2



Nota. El gráfico muestra los resultados de la segunda pregunta. (FAE P. M., 2023)

Pregunta 3. ¿Opina que algunos evaluadores oficiales basan sus evaluaciones en su relación personal con el evaluado en lugar de evaluar el trabajo realizado?

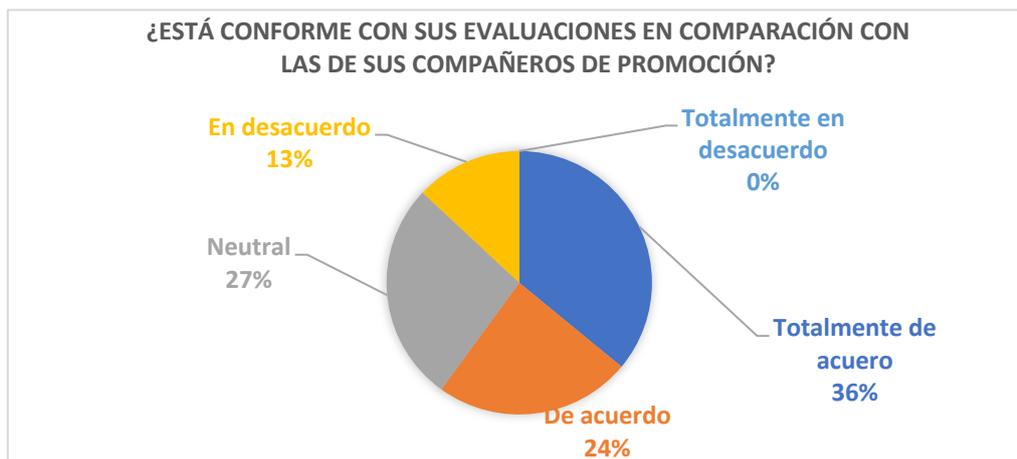
Figura 6 Resultados pregunta 3



Nota. El gráfico muestra los resultados de la tercera pregunta. (FAE P. M., 2023)

Pregunta 4. ¿Está conforme con sus evaluaciones en comparación con las de sus compañeros de promoción?

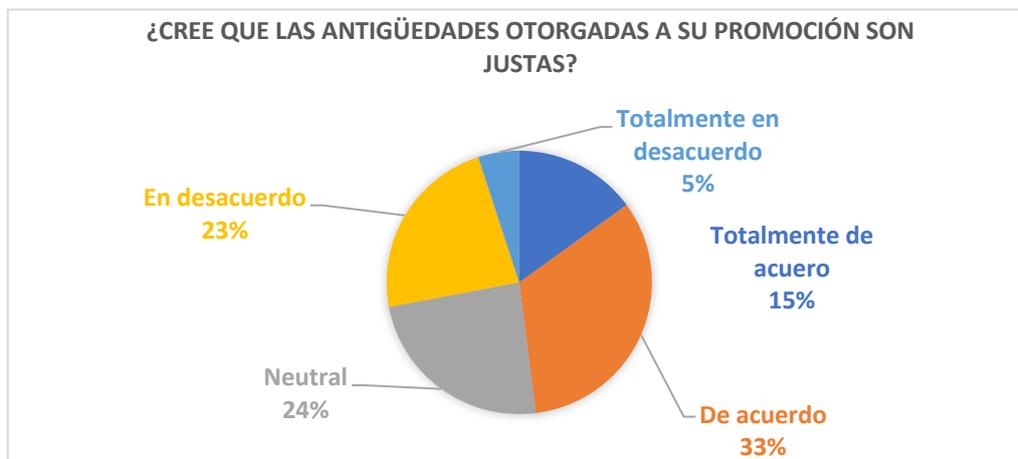
Figura 7 Resultados pregunta 4.



Nota. El gráfico muestra los resultados de la cuarta pregunta. (FAE P. M., 2023)

Pregunta 5. ¿Cree que las antigüedades otorgadas a su promoción son justas?

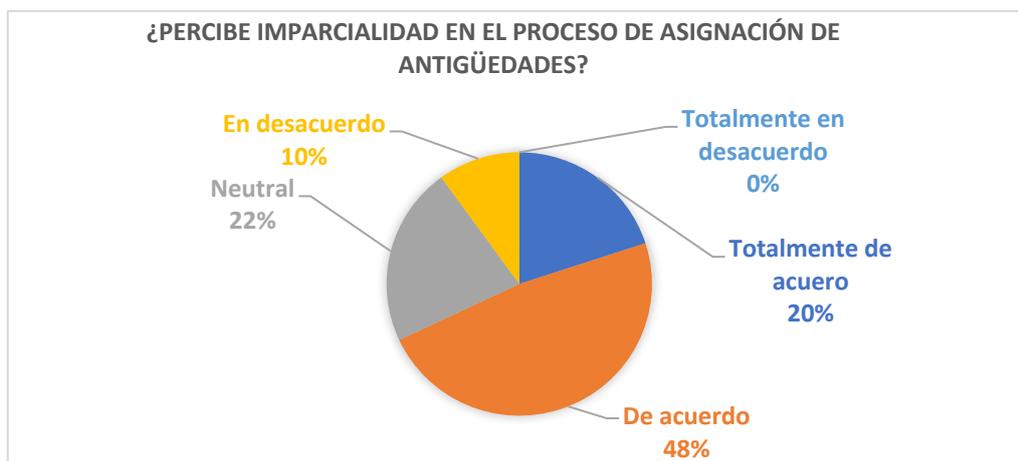
Figura 8 Resultados pregunta 5



Nota. El gráfico muestra los resultados de la quinta pregunta. (FAE P. M., 2023)

Pregunta 6. ¿Percibe imparcialidad en el proceso de asignación de antigüedades?

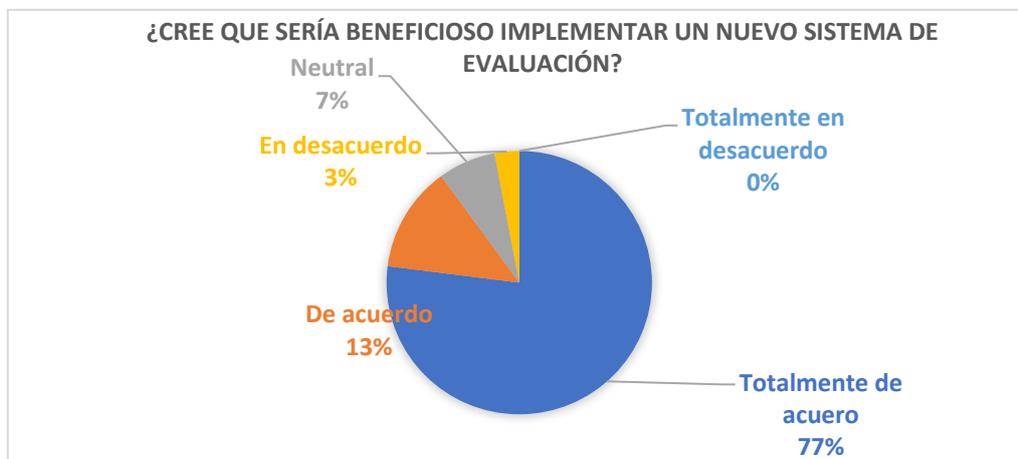
Figura 9 Resultados pregunta 6.



Nota. El gráfico muestra los resultados de la sexta pregunta. (FAE P. M., 2023)

Pregunta 7. ¿Cree que sería beneficioso implementar un nuevo sistema de evaluación?

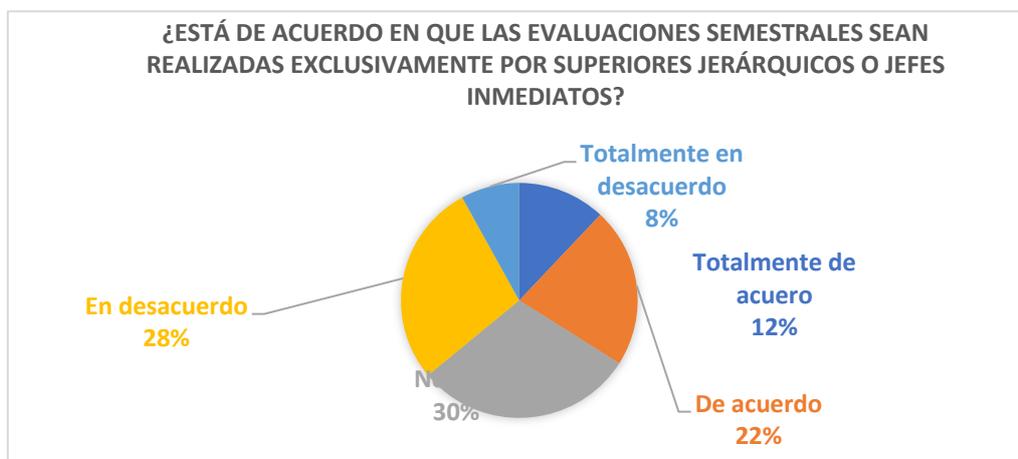
Figura 10 Resultados pregunta 7.



Nota. El gráfico muestra los resultados de la séptima pregunta. (FAE P. M., 2023)

Pregunta 8. ¿Está de acuerdo en que las evaluaciones semestrales sean realizadas exclusivamente por superiores jerárquicos o jefes inmediatos?

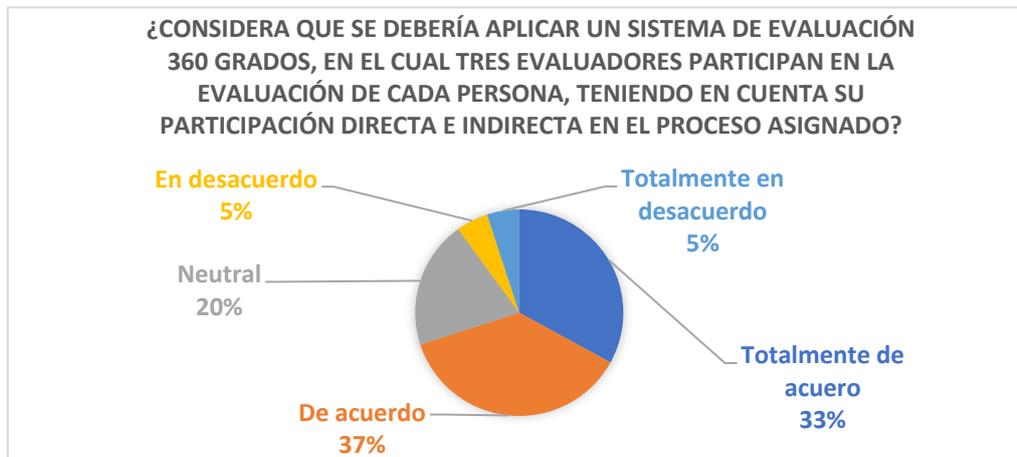
Figura 11 Resultados pregunta 8.



Nota. El gráfico muestra los resultados de la octava pregunta. (FAE P. M., 2023)

Pregunta 9. ¿Considera que se debería aplicar un sistema de evaluación 360 grados, en el cual tres evaluadores participan en la evaluación de cada persona, teniendo en cuenta su participación directa e indirecta en el proceso asignado?

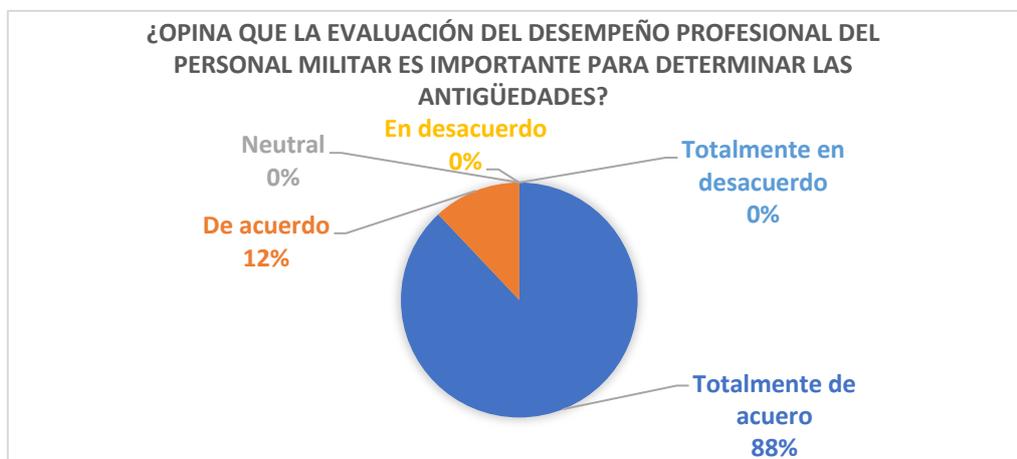
Figura 12 Resultados pregunta 9.



Nota. El gráfico muestra los resultados de la novena pregunta. (FAE P. M., 2023)

Pregunta 10. ¿Opina que la evaluación del desempeño profesional del personal militar es importante para determinar las antigüedades?

Figura 13 Resultados pregunta 10.



Nota. El gráfico muestra los resultados de la décima pregunta. (FAE P. M., 2023)

4.2.7. Resultados Esperados:

Al final de esta sección, se espera tener una comprensión clara de las áreas problemáticas del sistema de evaluación actual y de cómo estas áreas críticas están impactando a la Fuerza Aérea Ecuatoriana. Estos resultados servirán como base para la propuesta de mejora que se presentará en las siguientes secciones.

Esta sección proporcionará una visión en profundidad de los desafíos que enfrenta el sistema de evaluación del desempeño del personal militar y establecerá la justificación para la propuesta de mejora que se presentará posteriormente en el trabajo de investigación.

Tabla 10

Resumen del Diagnóstico.

Área/Variable	Problema Identificado	Impacto en la Institución
Sistema de Evaluación	Falta de objetividad en la calificación	Disminución de la equidad
Criterios de Evaluación	Criterios poco claros	Dificultad en la interpretación
Instrumentos de Evaluación	Falta de herramientas eficaces	Ineficacia en la recopilación de datos
Tiempo del Proceso	Excesivamente largo	Pérdida de eficiencia

4.3. Diseño de la propuesta.

Con el objetivo de mejorar el sistema de evaluación del personal de la Fuerza Aérea, se ha llevado a cabo un análisis exhaustivo y se han explorado diversas

alternativas y sistemas de evaluación que han demostrado ser más efectivos y que han arrojado mejores resultados en otras organizaciones.

4.3.1. Objetivos de la Propuesta:

Los objetivos específicos de esta propuesta son los siguientes:

- Mejorar la claridad y relevancia de los criterios de evaluación.
- Reforzar los instrumentos de evaluación utilizados.
- Establecer un proceso de evaluación más transparente y eficiente.
- Proporcionar capacitación adecuada al personal militar y a los evaluadores.
- Implementar mecanismos de control para asegurar la efectividad de la propuesta.

4.3.2. Criterios de Evaluación Revisados:

En el proceso de evaluación del desempeño del personal militar de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, se considerarán varios criterios clave para garantizar una evaluación exhaustiva y precisa. Algunos de estos criterios pueden incluir:

Competencia Técnica: Evaluar la habilidad y conocimiento técnico del personal en relación con sus responsabilidades específicas. (López Gumucio, 2010)

Habilidades Interpersonales: Considerar la capacidad del militar para trabajar eficientemente en equipo, comunicarse de manera efectiva y mantener relaciones profesionales. (Doyle, 2010)

Liderazgo: Evaluar las habilidades de liderazgo y la capacidad para tomar decisiones efectivas, especialmente en situaciones críticas. (Villacorta, 2019)

Cumplimiento de Normativas: Verificar el grado de cumplimiento de normativas y protocolos establecidos por la Fuerza Aérea. (CC.FF.AA., Ley Organica de Personal y Disciplina de las Fuerzas Armadas, 2023)

Adaptabilidad: Evaluar la capacidad del personal para adaptarse a cambios en el entorno operativo y cumplir con nuevas exigencias. (Álvarez, 2021)

Disciplina: Considerar la adhesión a los principios disciplinarios y éticos de la institución militar. (CC.FF.AA., Ley Organica de Personal y Disciplina de las Fuerzas Armadas, 2023)

Desarrollo Profesional: Analizar la participación del militar en actividades de formación y su disposición para mejorar sus habilidades y conocimientos. (Rosales., 2014)

Contribución al Equipo: Evaluar la contribución del individuo al logro de los objetivos del equipo y a la eficiencia general de la unidad militar. (Núñez, 2011)

Estos criterios proporcionarán una evaluación holística del desempeño del personal militar, asegurando que se aborden diferentes aspectos relevantes para la misión y los valores de la Fuerza Aérea Ecuatoriana. Se destacarán las deficiencias o ambigüedades en los criterios que puedan afectar la calidad de las evaluaciones.

4.3.3. Instrumentos de Evaluación Mejorados:

Se llevará a cabo un análisis exhaustivo de los instrumentos y herramientas empleados en el proceso de evaluación del personal militar de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, con el objetivo de determinar su eficacia en la recopilación de datos pertinentes. Se procederá a identificar posibles deficiencias en estos instrumentos que puedan representar obstáculos para una evaluación precisa. Algunos de los instrumentos que se considerarán incluyen:

Encuestas de Evaluación: Utilizadas para recopilar opiniones y percepciones sobre el desempeño del personal, tanto desde la perspectiva de superiores como de compañeros de trabajo. (Thompson, 2019)

Entrevistas Individuales: Encuentros directos con el personal militar para obtener información detallada sobre su desempeño, metas profesionales y áreas de mejora. (Salas D. , 2019)

Observación Directa: La observación de las habilidades y comportamientos en situaciones reales o simuladas para evaluar el rendimiento en el terreno. (Andrade, 2016)

Revisiones de Documentación: Evaluación de registros, informes y documentación relacionada con el desempeño del personal militar a lo largo del tiempo. (Jiménez, 2020)

Autoevaluaciones: Evaluaciones realizadas por el propio personal militar, permitiéndoles reflexionar sobre su rendimiento y establecer metas personales. (Alles, Desempeño por competencias, 2022)

Pruebas de Habilidades Técnicas: Evaluación de las habilidades técnicas y conocimientos específicos requeridos para sus funciones. (Loguera, 2021)

Indicadores de Cumplimiento: Utilización de indicadores clave para medir el grado de cumplimiento de normativas y protocolos establecidos. (Alvarado D. , 2019)

Este enfoque integral en los instrumentos de evaluación permitirá una revisión minuciosa de su eficacia, identificando áreas de mejora y garantizando que se seleccionen las herramientas más apropiadas y precisas para evaluar el desempeño del personal militar de manera justa y completa.

4.3.4. Procedimiento de Evaluación:

Se detallará un procedimiento de evaluación completo, incluyendo cada etapa, el tiempo estimado que tomará cada una y la interpretación de los resultados. El proceso se volverá más transparente y eficiente.

Se requiere realizar la implementación de un sistema de evaluación de 360 grados aplicado mediante la evaluación de tres evaluadores que participan dentro del proceso del cual cada militar se encuentra encargado, estos evaluadores son personas que participan de manera directa o indirecta en el proceso asignado para lo cual se requiere la evaluación del siguiente personal de acuerdo al porcentaje asignado:

Jefe directo 50%

Compañero de la misma dependencia 25%

Miembro del reparto que participa indirectamente del proceso 25%

Los procedimientos para la aplicación de este nuevo sistema estarán organizados por fases detalladas de la siguiente manera:

Planificación: durante esta fase los respectivos departamentos de talento humano de cada unidad militar realizarán la vinculación dentro del sistema de evaluación de los tres evaluadores de cada militar con dos meses de anticipación antes de finalizar cada semestre para de este modo dar el tiempo suficiente al personal para revisar la vinculación y solicitar cualquier rectificación dentro del sistema en caso de existir.

Desarrollo: esta fase dará inicio una vez finalizado el semestre para lo cual lo evaluadores tendrán un tiempo de 10 días contando a partir del 1 de julio y 1 de enero respectivamente para realizar la evaluación por competencias del personal asignado debiendo ingresar las calificaciones de acuerdo a las listas de evaluación establecidas en los reglamentos.

Reclamos: en esta fase los militares evaluados deberán verificar dentro del sistema de evaluación las notas establecidas por cada uno de sus evaluadores y tendrán un plazo de 5 días para presentar los respectivos reclamos debiendo realizar un informe dentro de las competencias en las cuales se siente afectado en su evaluación.

Retroalimentación: finalmente en esta fase los departamento de talento humano realizaran la verificación de que el personal de cada unidad militar se encuentre evaluados al 100% y así mismo re realizara el análisis de que las evaluaciones sea correctas y no exista incongruencias en las mismas y en caso de

detectar evaluaciones que exista bastante diferencia entre los 3 evaluadores que participan dentro del proceso de 360 grados se deberá realizar el seguimiento adecuado a fin de detectar los problemas y corregirlos a tiempo.

4.3.5. Formación y Capacitación:

Se establecerán programas de formación y capacitación para garantizar que el personal militar y los evaluadores estén debidamente preparados para el nuevo sistema de evaluación.

En razón de que se requiere implementar un nuevo sistema de evaluación es de suma importancia la capacitación y preparación para todo el personal que participa del mismo para lo cual se requiere programar con anterioridad los siguientes programas de capacitación:

Inicialmente se realizara la capacitación a todos los jefes de talento humano y operadores del sistema de evaluación de todas las unidades militares debido a que los mismos serán los responsables de dar inicio al proceso de evaluación y que el mismo se cumpla al 100% dentro de cada unidad militar, de igual manera a ser los operadores directos del sistema se deberán capacitar para usar de manera adecuada el sistema propuesto sabiendo como vincular al personal, revisar el avance de evaluaciones y sacar los reportes de conformidad e inconformidad del personal.

Posterior se realizarán conferencias y talleres por parte de cada jefe de talento humano en la cual se capacitará a todo el personal militar dándoles a conocer el uso y manejo del sistema, las ponderaciones que tendrá cada evaluador, las competencias psicosociales y técnico profesionales que serán evaluadas y así mismo se enseñara al personal militar evaluado para poder revisar sus evaluaciones y poder registrar la conformidad o inconformidad de ser el caso.

Finalmente, posterior a la capacitación de todo el personal se realizara un plan piloto en el cual se podrá realizar la respectiva retroalimentación e identificar problemas que puedan presentarse durante la evaluación y así mismo realizar las mejoras respectivas para poner ya en acción el sistema de evaluación de 360 grados.

4.4. Mecanismos de Implementación

En esta sección, se describen los mecanismos específicos para implementar la propuesta de mejora del sistema y gestión de evaluación del desempeño del personal militar en la Fuerza Aérea Ecuatoriana. Además, se presentan los métodos de control que se utilizarán para asegurar que la implementación sea efectiva y se cumplan los objetivos establecidos en la propuesta.

Se asignarán responsabilidades y plazos para la implementación de la propuesta. Se detallarán los pasos necesarios para llevar a cabo los cambios propuestos.

Tabla 11

Componentes de la Propuesta de Mejora

Etapas del Proceso	Descripción	Criterios de Evaluación
1. Planificación	Definición de objetivos	Claridad y relevancia
2. Implementación	Desarrollo de herramientas de evaluación	Eficacia y eficiencia
3. Evaluación	Análisis de resultados	Objetividad y equidad
4. Retroalimentación	Comunicación de resultados	Comunicación efectiva

4.4.1. Planificación

En esta etapa se procederá a establecer y designar al personal encargado para la implementación y controlar que el nuevo sistema de evaluación sea desarrollado de la manera más adecuada y que cumpla con los objetivos planteados para la mejora del sistema para lo cual se establecerán los siguientes procesos y organismos de control:

Establecimiento de Comités de Implementación: Se crearán comités de implementación encargados de supervisar y gestionar la ejecución de la propuesta. Cada comité estará compuesto por representantes de diferentes niveles jerárquicos y áreas de la Fuerza Aérea para garantizar una implementación integral.

Planificación y Programación de Actividades: Se elaborará un cronograma detallado que establezca plazos específicos para cada etapa de implementación, desde la revisión de criterios hasta la capacitación del personal. Esto garantizará que la implementación avance de manera ordenada y eficiente.

Formación y Capacitación: Se organizarán programas de formación y capacitación para el personal militar y los evaluadores. Esto incluirá talleres, seminarios y sesiones de orientación para asegurar que todos estén preparados para el nuevo sistema de evaluación.

Comunicación Interna: Se establecerá un sistema de comunicación interna efectiva para informar a todo el personal sobre los cambios en el sistema de

evaluación. Se utilizarán boletines, reuniones informativas y recursos en línea para mantener a todos informados.

Actualización de Documentación y Normativas: Se revisarán y actualizarán todos los documentos y normativas relacionados con el sistema de evaluación para que estén en consonancia con la propuesta de mejora. Esto incluirá la modificación de manuales, reglamentos y procedimientos.

Supervisión Continua: Se designarán supervisores y responsables de cada etapa de implementación para garantizar que se siga el cronograma y se cumplan los plazos. Realizarán informes periódicos sobre el progreso y los posibles obstáculos.

Evaluación Intermedia: Se llevarán a cabo evaluaciones intermedias para medir el impacto de la implementación. Esto incluirá encuestas y entrevistas con el personal militar y los evaluadores para recopilar retroalimentación y ajustar la propuesta según sea necesario.

Indicadores de Desempeño: Se establecerán indicadores de desempeño específicos para medir la efectividad de la implementación. Estos indicadores se basarán en los objetivos establecidos en la propuesta y se utilizarán para evaluar el progreso a lo largo del tiempo.

Auditorías Externas: Se considerará la posibilidad de llevar a cabo auditorías externas periódicas para garantizar la transparencia y la imparcialidad en el proceso de evaluación del desempeño.

Retroalimentación Continua: Se fomentará un flujo constante de retroalimentación de parte del personal militar y los evaluadores. Se establecerán canales para que puedan expresar sus inquietudes, sugerencias y comentarios.

Seguimiento y Ajustes: El proceso de implementación se someterá a un seguimiento constante y se realizarán ajustes según sea necesario para garantizar que la propuesta de mejora alcance sus objetivos.

Mediante la planificación de estos procedimientos los mismos que se designaran e informaran al personal con anterioridad de la puesta en práctica del nuevo sistema de evaluación se podrá asegurar la correcta implementación y control del plan de mejora.

4.4.2. Implementación.

Durante esta etapa se establecerán los pasos a seguir para la puesta en marcha del nuevos sistema y gestión de la evaluación del personal militar los mismos que se establecerán de la siguiente manera y con los siguientes plazos.

Tabla 12

Pasos para la Implementación

Paso	Descripción de la Actividad	Responsable	Plazo Estimado
Paso 1	Planificación detallada de la implementación	Coordinador del Proyecto	2 meses

Paso 2	Desarrollo de herramientas de evaluación mejoradas	Equipo de Evaluación	3 meses
Paso 3	Capacitación del personal en el nuevo proceso	Departamento de Recursos Humanos	4 meses
Paso 4	Ejecución piloto y revisión inicial	Equipo de Evaluación	3 meses

4.4.3. Evaluación.

En cuanto a los mecanismos de control, son esenciales para monitorear el avance del plan de mejora propuesto para el sistema de evaluación de la FAE. Estos mecanismos se basan en parámetros, que son elementos que permiten al sistema de control determinar si las acciones están conduciendo o no hacia los objetivos deseados. Los parámetros deben establecerse durante la fase de planificación, considerando un margen de normalidad para que el sistema de control solo intervenga cuando se excedan los límites establecidos. La fijación de estos parámetros es fundamental para el funcionamiento adecuado del sistema de control y el logro de los objetivos deseados.

Para evaluar el progreso del proyecto, es fundamental medir los resultados en intervalos regulares, preferentemente de manera semestral. Esto permitirá identificar errores y seleccionar soluciones adecuadas para corregirlos. Posteriormente, se ejecutarán las correcciones necesarias y se realizará una retroalimentación del plan de mejora para evaluar el avance y el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos.

4.4.4. Retroalimentación

Una vez finalizada la evaluación del sistema implementado y al obtener todas las recomendaciones y errores encontrados se procederá a realizar las respectivas mejoras para lo cual se contará con un periodo de tres meses para realizar las respectivas charlas con todo el personal para indicar las correcciones realizadas, así mismo los departamentos de Talento Humano de cada unidad militar procederá a realizar talleres prácticos con el personal para sacar los mejores criterios y lecciones aprendidas.

CAPITULO V: SUGERENCIAS

El objetivo general de esta investigación es implementar un sistema de gestión del desempeño para el personal militar de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, con el propósito de elevar la productividad de la organización. Para lograr esto, se ha desarrollado un marco teórico que incluye conceptos y términos relevantes utilizados a lo largo de este trabajo.

En el contexto de esta investigación, se ha realizado una descripción detallada de la empresa con el fin de sentar las bases para los pasos siguientes en la metodología de mejora.

La implementación de un sistema de gestión del desempeño aporta un valor significativo al cliente al mejorar el rendimiento de los empleados de la institución militar. Esto se logra desarrollar sus habilidades de acuerdo con los objetivos estratégicos establecidos. La introducción de un Sistema de Gestión del Desempeño (SGD) como este puede ser cuantitativo y cualitativo, lo que implica el establecimiento de indicadores. Estos indicadores son herramientas fundamentales para evaluar la eficacia de las políticas de recursos humanos cuando se realizan auditorías en la unidad de trabajo. Por lo tanto, es crucial definir objetivos específicos y cuantificables.

Dado que el nuevo Modelo de SGD que adoptará la institución militar puede carecer de referencias previas, algunos de los indicadores mencionados en este trabajo no tienen antecedentes. Estos indicadores serán utilizados por la dirección de talento humano de la FAE para establecer una base sobre la cual se pueda realizar comparaciones en evaluaciones futuras, después del ciclo inicial.

Los indicadores propuestos incluyen:

1. El ahorro total en costos debido a la implementación del nuevo Modelo en comparación con lo que se habría pagado por los servicios anteriores.
2. El porcentaje de cumplimiento de las metas al final del ciclo de evaluación.
3. El tiempo necesario para cumplir con los objetivos en comparación con periodos anteriores.
4. Las observaciones y comentarios de los supervisores de diferentes departamentos de la FAE en relación al desempeño de los colaboradores.
5. El aumento en los reconocimientos otorgados por la institución militar.
6. La comparación entre el número de colaboradores que recibieron una calificación baja al comienzo del ciclo y aquellos que mejoraron su calificación al finalizarlo.
7. La comunicación inicial de la empresa a los empleados sobre los resultados del trabajo.
8. El grado de asistencia del Departamento de Recursos Humanos a los empleados que presentan desafíos con el propósito de corregir y mejorar su desempeño.

Una vez que estos indicadores se han establecido, se recomienda la implementación de un sistema de evaluación del desempeño profesional del personal militar que sea más adecuado para el entorno actual. Se ha observado que varios mecanismos de evaluación de personal utilizados por diferentes empresas y organizaciones han generado buenos resultados y podrían ser de utilidad para la FAE.

En línea con los objetivos planteados en este proyecto de investigación, se destaca el objetivo principal de mejorar el sistema de desempeño actual de la Fuerza Aérea Ecuatoriana. Por lo tanto, se propone la implementación de un sistema de evaluación de 360 grados. Este sistema permitirá a los militares evaluados recibir una calificación basada en la opinión de tres evaluadores: su jefe director, un compañero de trabajo dentro de la misma oficina y un compañero de trabajo fuera de la oficina. Esto abordará las deficiencias detectadas en el sistema actual.

El primer objetivo específico de la investigación se centra en identificar las deficiencias del sistema actual de evaluación de desempeño. Se ha determinado que la principal deficiencia radica en que la calificación se basa únicamente en la opinión del jefe directo y, en ocasiones, esta evaluación no refleja la realidad, sino que se ve influenciada por la relación personal entre el jefe y el evaluado. Por lo tanto, se recomienda actualizar el sistema y aplicar una evaluación de 360 grados para obtener una perspectiva más completa del desempeño de cada militar.

En cuanto al segundo objetivo específico, se ha diseñado un nuevo sistema de evaluación que implica la ponderación de diferentes evaluadores de la siguiente manera:

- Jefe directo: 50%
- Personal militar de la misma oficina: 25%
- Personal militar exterior a la oficina: 25%

Este enfoque permitirá obtener una calificación más precisa y equitativa del personal. Además, después de la evaluación, se podrá verificar si los evaluadores han calificado de manera coherente y, si hay discrepancias significativas entre sus evaluaciones, se podrán tomar medidas correctivas. Si un miembro del personal recibe una calificación baja, se puede implementar una retroalimentación y un plan de mejora para desarrollar sus competencias.

El tercer objetivo específico se centró en identificar los factores que afectan la igualdad e imparcialidad en las evaluaciones del personal militar. Se ha observado que diversos factores, como la relación personal entre los jefes y los subordinados, así como la sobrecarga de trabajo de algunos jefes, pueden influir negativamente en el proceso de evaluación. La introducción de un sistema de evaluación de 360 grados tiene el potencial de mejorar estos factores y, en última instancia, el desempeño del personal militar.

Este proyecto de investigación busca motivar y desarrollar al personal militar, lo que conducirá a una mejora constante tanto en la institución como en el personal. La propuesta de implementar una evaluación de 360 grados permitirá obtener calificaciones más realistas y, a su vez, motivará a los militares a demostrar su profesionalismo para alcanzar mejores calificaciones y antigüedades. La actualización del sistema de evaluación es esencial para mantenerse al día con las demandas actuales y fomentar el desarrollo del personal militar a través de capacitaciones y cursos.

Conclusiones

Después de nuestra investigación, es evidente que el sistema de evaluación de desempeño del personal militar, en particular en la Fuerza Aérea Ecuatoriana, no ha sido actualizado durante varios años. Esta situación actualmente plantea un problema al calificar al personal y determinar sus antigüedades. Por tanto, es imperativo la introducción de un nuevo sistema de evaluación de desempeño que refleje con mayor precisión los méritos profesionales del personal militar, fomente su satisfacción y contribuya al desarrollo de profesionales más competentes y líderes más capaces dentro de la fuerza.

Durante nuestra investigación, mediante diversos métodos de recopilación de datos, hemos identificado varias deficiencias dentro del personal militar y civil al momento de querer implementar un nuevo sistema dentro de la fuerza debido a que se encuentran acostumbrados a los sistemas aplicados actualmente generando con esto retrasos en la adaptación del personal militar y así mismo la aceptación de este personal al nuevo sistema sin comprender los aspectos legales y financieros que el mismo tiene.

Las leyes, regulaciones y normativas que se encuentran en vigencia se encuentran acorde al sistema y gestión de evaluación y desempeño profesional militar actual, estableciendo la evaluación únicamente por el personal de superiores jerárquicos de acuerdo a la estructura orgánica de cada unidad militar, por lo cual se requiere reformar las leyes, normas, reglamentos y regulaciones que norman la evaluación militar a fin de establecer nuevos procedimientos de acuerdo al sistema propuesto.

La aplicación de un sistema moderno e implementación de una evaluación de 360 grado implica un costo financiero que requiere ser pedido por las EOD de la dirección general de Talento Humano en coordinación con la dirección de tecnologías de la información y comunicaciones a fin de poder asignar estos recursos para la creación de los perfiles del personal evaluador en el sistema propuesto, teniendo que ser tomado en cuenta el seguimiento para que estos recursos financieros sea utilizados de manera apropiada y correcta acorde a lo que establece los organismos de control del estado.

Al implementar cambios dentro de la institución se requiere de dos aspectos principales para la aplicación de un nuevos sistema, inicialmente se requiere tener las respectivas bases jurídicas para poder tener el soporte legal adecuado y no existan inconsistencias al momento de evaluar y finalmente para la aplicación de este sistema se requiere de recursos financieros debido a que el sistema informático requiere de las mejoras respectivas y así mismo la implementación de recursos informáticos que sean necesarios para tener un portal apropiado y ágil.

Mediante la obtención de datos obtenidas se puede evidenciar que el sistema de evaluación actual ha tenido un impacto tanto positivo como negativo dentro del personal militar, considerando que por costumbre este se encuentra adaptado a este sistema sin embargo no existe una conformidad dentro de los resultados que este sistema arroja que en muchas ocasiones a generado resultados erróneos e injusticias al momento de establecer antigüedades, cargos, o beneficios para el personal militar.

Recomendaciones

Realizar las gestiones necesarias para la implementación de un sistema más apropiado y moderno tomando de ejemplo los sistemas implementados en otras organizaciones nacionales e internacionales para de este modo poder obtener resultados más reales y profesionales, consiguiendo con esto que los futuros líderes de la institución sea más profesionales y correctos en su desempeño comandando la fuerza en sus diferentes niveles.

Realizar un plan piloto para la implementación del nuevo sistema el mismo que consistirá en la aplicación del nuevo sistema durante el primer semestre del 2024 para verificar los resultados obtenidos y empezar con la implementación definitiva del mismo, de igual manera realizar capacitaciones, charlas y conferencias al personal militar y civil para el conocimiento y manejo del sistema propuesto, dando a conocer el cronograma de aplicación del mismo y la transición que se llevará.

Gestionar mediante la dirección de la asesoría jurídica de FAE la actualización de todas las leyes y normas vigentes que puedan afectar a la aplicación del nuevo sistema de evaluación propuesto, para de este modo no tener implicaciones legales al momento de que se empiece a utilizar la nueva gestión de la evaluación del desempeño profesional militar.

Coordinar mediante la dirección general de Talento Humano y la Dirección de TIC la asignación de presupuesto para la creación del nuevo sistema informático de evaluación de desempeño militar y así mismo crear una red apropiada que no genere

saturación en la misma ni inconvenientes al momento de procesar las evaluaciones semestrales, de igual manera se deben proteger estos sistemas por posibles vulneraciones a la red para que la información ingresa se encuentre guardada bajo copias de seguridad.

Gestionar ante las autoridades la aplicación de un nuevo sistema de evaluación haciendo una campaña de concientización que el objetivo de este nuevo sistema es obtener resultados más reales acorde al trabajo y desempeño presentado por los miembros de la institución militar y de este modo al momento de establecer antigüedades, cargos e incentivos sean más justos.

Bibliografía

Sinnaps. (n.d.). *sinnaps.com*. Retrieved from <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/metodologia-cualitativa>

Intep. (n.d.). *Itep.edu.co*. Retrieved from Investigación no experimental: https://www.intep.edu.co/Es/Usuarios/Institucional/CIPS/2018_1/Documentos/INVESTIGACION_NO_EXPERIMENTAL.pdf

Rafaela, D. G. (n.d.). *La entrevista cualitativa*. Universidad Mesoamericana.

mariandeaguiar. (2016). *Saber Metodología*. Retrieved from <https://sabermetodologia.wordpress.com/2016/02/15/tecnicas-e-instrumentos-de-recoleccion-de-datos/>

Serra, B. R. (n.d.). *Universo formulas*. Retrieved from Estadística descriptiva: <https://www.universoformulas.com/estadistica/descriptiva/>

Nacional, M. d. (2001, noviembre 23). REGLAMENTO DE CALIFICACIÓN DE REQUISITOS DE ASCENSO Y ESTABLECIMIENTO DE ANTIGÜEDADES, PARA EL PERSONAL MILITAR DE LAS FUERZAS ARMADAS. Quito, Pichincha, Ecuador.

Pereira M., F., Gutiérrez G., S. P., Sardi H., L., & Villamil P., M. (2008). LAS COMPETENCIAS LABORALES Y SU EVALUACIÓN MEDIANTE EL MODELO DE 360 GRADOS. *Cuadernos latinoamericanos de administración*, 69-105.

GestioPolis. (2001, Junio 6). *GestioPolis*. Retrieved from Control y seguimiento en gestión de proyectos: <https://www.gestiopolis.com/control-y-seguimiento-en-gestion-de-proyectos/>

Control., M. d. (n.d.). *PROGRAMACIÓN Y CONTROL*. Retrieved from Mecanismos de Control.: <http://dicyg.fi-c.unam.mx:8080/sistemas/publicaciones/TEMAVII.3.pdf>

Randstad. (2022, marzo 11). *Randstad*. Retrieved from ¿cómo hacer un proyecto? pasos y fases claves : <https://www.randstad.es/tendencias360/desarrollo-de-proyectos/>

Frontera, U. d. (2020, mayo 30). *Docencia Virtual*. Retrieved from ¿Sabes por qué es tan importante la retroalimentación?: <https://docenciavirtual.ufro.cl/index.php/sabes-por-que-es-tan-importante-la-retroalimentacion/>

Alvarado. (2014).

CC.FF.AA. (2023, Enero). Ley Organica de Personal y Disciplina de las Fuerzas Armadas. Quito, Pichincha, Ecuador.

CC.FF.AA. (2007, Enero 12). Reglamento de evaluación y desempeño profesional. Quito, Pichincha, Ecuador.

Sapién-Aguilar, A. L.-D.-H.-Z. (2017). Evaluación del desempeño por el método de 360 grados y por factores de evaluación en una empresa mexicana. 13-29.

Clavijo, C. (2014). Retrieved from <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-evaluacion-desempeno>

Gamarra, G. (2023). Retrieved from <https://factorialhr.es/blog/ejemplos-evaluacion-desempeno/>

Santos., A. C. (2019). Manual para la evaluación del desempeño laboral .

Alles, M. (2022). Desempeño por competencias. Ediciones Granicas.

Gary, & Ricardo, V. J. (2011). Administración de Recursos Humanos.

Reis, P. (2007). Evaluación de desempeño. Brazil .

Kotter, J. P. (1990). Una fuerza para el cambio .

Scholtes, P. R. (2004). the leaders handbook .

FAE. (2018, Mayo). Estructura Orgánica COAD. Quito, Pichincha, Ecuador.

- FAE. (2018, Mayo). Estructura Orgánica COED. Quito, Pichincha, Ecuador.
- FAE. (2018, Mayo). Estructura Orgánica Comando General. Quito, Pichincha, Ecuador.
- FAE. (2018, Mayo). Estructura Orgánica COAD. Quito, Pichincha, Ecuador.
- FAE, P. M. (2023, Agosto). Entrevista sistema de evaluación FAE. (M. Vega, Interviewer)
- López Gumucio, J. R. (2010). Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- Doyle, A. (2010, Marzo). Retrieved from <https://gerens.pe/blog/habilidades-interpersonales-importantes-empleadores-valoran/>
- Villacorta, D. (2019, Noviembre 26). Retrieved from <https://ghcc.org/es/los-8-estilos-de-liderazgo-mas-comunes/>
- Álvarez, P. (2021, Febrero). Retrieved from https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-28722020000300046
- Rosales., E. E. (2014). Retrieved from <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7368/1/FCHE-MM-1101.pdf>
- Núñez, C. M. (2011, Septiembre). Retrieved from https://www.um.es/c/document_library/get_file?uuid=6ecd0d63-ce0c-49eb-b03c-cba98aa24cf1&groupId=15559
- Thompson, J. (2019). Retrieved from <https://www.uab.cat/web/estudios/calidad-docente/encuestas-de-evaluacion-y-satisfaccion-1345738816964.html>
- Salas, D. (2019, Marzo). Retrieved from <https://factorialhr.es/blog/entrevista-grupal-recursos-humanos/#:~:text=En%20las%20entrevistas%20individuales%20el,c%C3%B3mo%20se%20desenvuelve%20cada%20aspirante.>

Andrade, C. (2016, Abril). Retrieved from <https://www.lifeder.com/observacion-directa/>

Jiménez, J. (2020, Enero). Retrieved from <https://www.r2docuo.com/es/revision-y-aprobacion-de-documentos>

Loguera, S. (2021, Abril). Retrieved from

<https://mandomedio.com/colombia/blog/articulos-blog/tipos-de-pruebas-tecnicas-que-puedes-realizar-de-acuerdo-a-cada-perfil/>

Alvarado, D. (2019, Junio). Retrieved from <https://smowl.net/es/blog/pruebas-tecnicas-seleccion-de-personal/>

Azkue, I. d. (2023). Retrieved from <https://humanidades.com/mision-empresarial/>

Westreicher, G. (2020, Enero 01). Retrieved from

<https://economipedia.com/definiciones/vision-de-una-empresa.html>

SYDLE. (2022, Diciembre 15). Retrieved from <https://www.sydle.com/es/blog/como-organizar-una-empresa-61099dd85378ca509b58de84>

Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias evaluación de 360*. Granica.

Montejo, A. P. (2009). *Evaluación del desempeño laboral*.

Montejo, A. P. (2009). *Evaluación de desempeño*.

Robbins. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson Educación.

LOKE, e. L. (2002). *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation*. American Psychologist.

Tannenbaum, S. I. (1992). *Training and Development in Work Organizations*. Annual Review.

Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*.

Cascio, W. F. (2011). *Applied Psychology in Human Resource Management*. Pearson.

Banks, W. C. (2008). *Military psychology: Clinical and Operational Applications*. Guilford Press.

Cannon-Bowers, J. A. (2011). *Synthetic Learning Performance: A Goal -Based Approach to training* . Academic Press.

Yukl, G. (2012). *Leadership in Organizations*. Pearson.

Kaplan, R. S. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review.

Sanchez, J. I. (2012). *The Oxford Handb*. Oxford Handbook of Military Psychology .

Northouse. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications.

Salas, E. D. (1992). *Toward and Understanding of team Performance and Training*. Ablex Publishing.

Fletcher, D. &. (2012). *A grounded theory of psychological resilience in Olympic Champions*. Psychology of Sport and Exercise.

Bass, B. M. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.

Johnson. (2012). *Meeting the Ethical Challenges of Leadership: Casting Light or Shadow* . SAGE Publications.

Knapik, J. J. (2009). *Risk Factors for Training Injuries*. In S. N. Cheung, K. N. Fukuda, & H. Hume (Eds.), *Sports Injuries*. Springer.

Macan, T. H. (1990). *College Students' Time Management: Correlations With Academic Performance and Stress*. Journal of Educational Psychology.

Schmidt, F. L. (1998). *The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings*. Psychological Bulletin.

Hockenbury, D. (2015). *Psychology (7th ed.)*. . Worth Publishers.

- Kavanagh, M. J. (2009). *Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions*. . SAGE Publications.
- Strohmeier, S. R. (2014). *Mobile Learning with Micro Content: A Framework and Evaluation*. Educational Technology & Society.
- Salas, E. C. (2008). *On Teams, Teamwork, and Team Performance: Discoveries and Developments*. . Human Factors.
- DeJoy, D. M. (2010). *The Influence of Employee, Job Task, and Organizational Factors on Adherence to Universal Precautions among Nurses*. International Journal of Occupational and Environmental Health.
- Casey, D. R. (2011). *Critical Role of Human Factors in Home Health Care: Workshop Summary*. National Academies Press.
- Avolio, B. J. (2013). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead (Vol. 10)*. Emerald Group Publishing.
- Creswell, J. W. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4th ed.)*. SAGE Publications.
- Gay, L. R. (2011). *Educational Research: Competencies for Analysis and Applications (10th ed.)*. Pearson.
- Fowler, F. J. (2013). *Survey Research Methods (4th ed.)*. SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4th ed.)*. SAGE Publications.
- Miles, M. B. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (3rd ed.)*. SAGE Publications.
- Israel, M. &. (2006). *Research Ethics for Social Scientists: Between Ethical Conduct and Regulatory Compliance*. . SAGE Publications.

- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods (6th ed.)*. SAGE Publications.
- Denzin, N. K. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research (4th ed.)*. SAGE Publications.
- Chen, S. C. (2012). *An innovative evaluation system for E-learning platforms*. Computers in Human Behavior.
- Asensio-Pérez, J. I.-T.-A. (2019). *Learning Analytics for the Improvement of Quality in Higher Education: A Systematic Review*. Computers in Human Behavior.
- Siemens, G. (2013). *Learning Analytics: The Emergence of a Discipline*. American Behavioral Scientist.
- Dhall, A. G. (2012). *Collecting large, richly annotated facial-expression databases from movies*. IEEE Multimedia.
- Rashid, T. &. (2016). *Mobile Learning: A Survey of Attitudes and Outcomes among University Students in a Borderless World*. Computers in Human Behavior.
- Akl, A. &. (2015). *The Intersection of Simulations, Games, and Gamification. A Review*. Simulation & Gaming.
- Dey, A. K. (2015). *Data Privacy in the Internet of Things Era*. IT Professional.
- Ritzhaupt, A. D. (2011). *Effects of Animated Agents on Student Achievement and Learning Strategies*. Journal of Educational Computing Research.
- Shute, V. J. (2016). *Measuring and Supporting Learning in Games*. Stealth Assessment. MIT Press.
- Ertmer, P. A.-L. (2010). *Teacher Technology Change: How Knowledge, Confidence, Beliefs, and Culture Intersect*. Journal of Research on Technology in Education.
- Noe, R. A. (2013). *Employee Training and Development (6th ed.)*. McGraw-Hill Education.

- Goldstein, I. L. (2002). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation (4th ed.)*. Cengage Learning.
- Salas, E. T.-J. (2012). *The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice*. Psychological Science in the Public Interest.
- Cannon-Bowers, J. A. (2011). *Synthetic Learning Performance: A Goal-Based Approach to Training*. . In *Psychology of Learning and Motivation*.
- Kram, K. E. (2009). *A New Mind-Set on Mentoring: Creating a Learning Culture*. . MIT Sloan Management Review.
- Kaufman, J. C. (2006). *The International Handbook of Creativity*. Cambridge University Press.
- Avolio, B. J. (2013). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead (Vol. 10)*. Emerald Group Publishing.
- Phillips, J. J. (2016). *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods (4th ed.)*. Routledge.
- Johnson, C. E. (2012). *Meeting the Ethical Challenges of Leadership: Casting Light or Shadow (4th ed.)*. . SAGE Publications.
- Britt, T. W. (2016). *How Much Is Too Much? The Curvilinear Relation Between Materialism and Well-Being*. *Journal of Personality*.
- Resnik, D. B. (2011). *National Institute of Environmental Health Sciences*. Retrieved from <https://www.niehs.nih.gov/research/resources/bioethics/whatis/index.cfm>
- Association, A. P. (2017). *Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct*. Retrieved from <https://www.apa.org/ethics/code>
- Association, W. M. (2013). *Ethical Principles for Medical Research Involving Human Subjects*. Retrieved from <https://www.wma.net/policies-post/wma-declaration-of-helsinki-ethical-principles-for-medical-research-involving-human-subjects/>

- Rights., E. U. (2018). *Handbook on European data protection law*. Retrieved from <https://fra.europa.eu/en/publication/2018/handbook-european-data-protection-law-2018-edition>
- Van Wynsberghe, A. &. (2019). *Critiquing the reasons for making artificial moral agents*. Science and Engineering Ethics.
- Schneider, B. S. (2002). *Climate strength: A new direction for climate research*. . Journal of Applied Psychology.
- Patterson, M. G. (1997). *Impact of People Management Practices on Business Performance*. Institute of Personnel and Development.
- Schneider, B. &. (1995). *Winning the Service Game*. . Harvard Business Review.
- Klein, K. J. (2001). *Implementing computerized technology: An organizational analysis*. . Journal of Applied Psychology.
- James, L. R. (1989). *Psychological climate and individual needs and values within organizations: A comparative examination*. Journal of Applied Psychology.
- Glisson, C. A. (2002). *The cross-level effects of culture and climate in human service teams*. . Journal of Organizational Behavior.
- Lester, P. B. (2011). *A force to be reckoned with: A meta-analytic review of the association of personality and leadership*. . Journal of Applied Psychology.
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. . ASQC Quality Press.
- Dumond, J. J. (2009). *Benchmarking in the Military*. . Benchmarking: An International Journal.
- Watson, G. H. (2007). *Strategic Benchmarking Reloaded with Six Sigma: Improving Your Company's Performance Using Global Best Practice*. John Wiley & Sons.

- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. John Wiley & Sons.
- Zairi, M. &. (1995). *A study of the state of benchmarking in the UK*. . Benchmarking for Quality Management & Technology.
- Johnson, R. (2014). *Best Practice and Key Themes in Global Human Resource Management: Project Report*. John Wiley & Sons.
- Camp, R. C. (1995). *Business Process Benchmarking: :Finding and Implementing Best Practices*. ASQC Quality Press.
- Bogan, C. E. (1994). *Benchmarking for Best Practices: Winning Through Innovative Adaptation*. . McGraw-Hill.
- Spendolini, M. J. (1992). *The Benchmarking Book*. American Management Association.
- Bogan, C. E. (1994). *Benchmarking for Best Practices: Winning Through Innovative Adaptation*. . McGraw-Hill.
- Sharda, R. D. (2019). *Business Intelligence, Analytics, and Data Science: A Managerial Perspective*. . Pearson.
- Cascio, W. F. (2018). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. . McGraw-Hill Education.
- Barutçu, S. Ö. (2013). *A Multi-Criteria Decision Making Approach to the Evaluation of Military Pilot Performance*. Social and Behavioral Sciences.
- Noe, R. A. (2019). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. . McGraw-Hill Education.
- Armstrong, M. &. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. . Kogan Page.
- Endsley, M. R. (2017). *Designing for Situation Awareness: An Approach to User-Centered Design*. CRC Press.

Hammer, M. &. ((1999)). *How Process Enterprises Really Work.* . Harvard Business Review.

Cannon-Bowers, J. A. (2008). *Serious Game Design and Development: Technologies for Training and Learning.* Information Science Reference.

Luthans, F. L. (2004). *Positive psychological capital: Beyond human and social capital.* . Business Horizons.

