

# ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
DE NEGOCIOS



**Propuesta de mejora para el proceso de  
reclutamiento y selección del personal militar  
– Oficiales y Tropa - de la Fuerza Aérea  
Ecuatoriana, 2022**

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

Maestro en  
Administración de Negocios

**Autores:**

Bach. Alarcón Luna, Roberto Xavier  
Bach. Alarcón Luna, Estefanía Carolina

**Docente Guía:**

Mg. Leo Rossi Ernesto Alessandro

**TACNA – PERÚ**

**2022**

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

<b>ÍNDICE</b> .....	<b>3</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>9</b>
<b>CAPITULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO</b> .....	<b>11</b>
1. Título del Tema.....	11
2. Planteamiento del Problema.....	11
3. Objetivos de la Investigación.....	12
3.1. Objetivo General.....	12
3.2. Objetivos Específicos.....	12
4. Metodología.....	13
5. Justificación.....	13
6. Principales definiciones.....	14
7. Alcances y limitaciones.....	15
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>17</b>
2.1 Antecedentes de la investigación.....	17
2.2 Bases teóricas de las variables y/o tópicos.....	17
2.3 Análisis comparativo de las bases teóricas.....	20
2.3.1 Pruebas de ingreso.....	20
2.3.2 Reclutamiento.....	21
2.3.3. Dirección General de Talento Humano.....	21
2.3.4 Selección.....	21
2.4 Análisis crítico de las bases teóricas.....	22
2.5 Propuesta de mejora.....	23
2.5.1 Actividades del proceso de propuesta de mejora.....	24
<b>CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL</b> .....	<b>28</b>
3. Reseña Histórica.....	28
3.1 La aerostación en el Ecuador.....	28
3.2 Precursores de la Aviación.....	29
3.2.1 Cosme Rennella Barbato.....	29
3.2.2 Pedro Traversari.....	29
3.2.3 El “Telégrafo I”, Primer Correo Aéreo.....	29
3.2.4 Iniciación de la Aviación Militar.....	30
3.2.5 Escuela Militar de Aviación en Salinas.....	30

3.2.6	Institucionalización de la FAE.....	31
3.2.7	La Fuerza Aérea al servicio del País.....	31
3.3	Tipos de aviación.....	32
3.3.1	Combate.....	32
3.3.2	Transporte.....	33
3.3.3	Rescate.....	33
3.3.4	Entrenamiento.....	34
3.4	Clasificación personal militar.....	34
3.4.1	Arma.....	34
3.4.2	Técnicos.....	35
3.4.3	Especialistas.....	35
3.5	Análisis del entorno.....	35
3.6	Diagnóstico de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.....	36
3.6.1	Filosofía organizacional.....	36
3.6.2	Diseño organizacional de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.....	36
3.6.3	Análisis situacional.....	39
3.6.4	Servicios que cumple la Fuerza Aérea Ecuatoriana.....	39
3.7	Cronograma.....	41
3.7.1	Cronograma propuesta de reclutamiento.....	42
3.8	Diagnóstico organizacional.....	43
	<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....</b>	<b>45</b>
4.1	Marco metodológico.....	45
4.1.1	Tipo de investigación.....	45
4.1.1.1	Investigación descriptiva.....	45
4.1.2	Diseño de la investigación.....	45
4.1.2.1	Investigación documental.....	45
4.1.2.2	Investigación de campo.....	46
4.1.3	Población.....	46
4.1.4	Muestra.....	47
4.1.5	Instrumentos.....	48
4.1.5.1	Entrevista.....	48
4.1.5.2	Observación participante.....	48
4.2	Resultados.....	48
4.3	Propuesta para la Fuerza Aérea Ecuatoriana.....	49

4.4	Proceso de reclutamiento y selección del personal militar.....	51
4.4.1	Reclutamiento.....	51
4.4.2	Selección de personal.....	53
4.5	Propuesta de mejora.....	56
4.5.1	Actividades del proceso.....	57
4.5.2	Información general sobre la Fuerza Aérea.....	60
4.5.3	Identificación del puesto de trabajo.....	61
4.5.4	Leyes y reglamentos a las que se rige la FAE.....	63
4.5.5	Actividades que cumple la Fuerza Aérea Ecuatoriana.....	64
4.5.6	Plan de formación y capacitación para la FAE.....	65
4.6	Evaluación del desempeño profesional.....	69
4.6.1	Competencias a evaluar.....	71
4.6.2	Diagrama de flujo evaluación desempeño profesional.....	72
4.6.3	Formato de la evaluación desempeño profesional.....	73
4.7	Seguimiento del personal militar.....	75
4.8	Condecoraciones y reconocimientos.....	75
4.9	Pases personal militar.....	81
4.10	Presupuesto.....	82
4.11	Indicadores de objetivo.....	83
4.11.1	Indicadores de cumplimiento.....	83
4.11.2	Indicadores de evaluación.....	83
4.11.3	Indicadores de gestión.....	84
4.12	Resultados generales.....	84
4.12.1	Tabla de resultados.....	84
	<b>CAPITULO V: SUGERENCIAS.....</b>	<b>88</b>
5.1	Recomendaciones.....	88
5.2	Conclusiones.....	88
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>91</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>93</b>

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Análisis del entorno.....	36
Figura 2.	Cronograma.....	41
Figura 3.	Cronograma propuesto de reclutamiento.....	42

Figura 4. Análisis FODA.....	43
Figura 5. Plan de capacitación.....	68
Figura 6. Diagrama de flujo.....	73

### INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población ESMA.....	46
Tabla 2. Población ETFA.....	47
Tabla 3. Muestra ESMA.....	47
Tabla 4. Muestra ETFA.....	48
Tabla 5. Actividades para evaluar el desempeño.....	70
Tabla 6. Presupuesto para implementación del plan de mejora.....	82
Tabla 7. Tiempo para la implementación del plan de mejora.....	83
Tabla 8. Resultado 1.....	84
Tabla 9. Resultado 2.....	85
Tabla 10. Resultado 3.....	85
Tabla 11. Resultado 4.....	86
Tabla 12. Resultado 5.....	86
Tabla 13. Resultado 6.....	87

## RESUMEN EJECUTIVO

La Fuerza Aérea Ecuatoriana desde su creación, no ha contado con una propuesta de mejora para el reclutamiento y selección del personal militar – oficiales y tropa- lo que ha ocasionado que mencionado personal militar tenga problemas al no conocer cómo se encuentra estructurada la institución, la misión, la visión, los objetivos institucionales, reglas, normas, procedimientos, etc., ocasionando que sean sancionados disciplinariamente perjudicando desde un inicio su carrera militar.

Con consiguiente la presente propuesta es mejorar el proceso de selección impartiendo nuevos procedimientos, proporcionando nueva y valiosa información y en caso de ser necesario formación, para que puedan desarrollarse los nuevos integrantes de forma eficiente en la escuela.

Es así, que el problema principal dentro de este proceso es la falta de profesionalismo y de ética del personal que realiza todo el proceso de ingreso y selección para los nuevos alumnos a las escuelas de formación, ocasionado malestar tanto en la institución como en la población civil.

Es por eso que el objetivo del presente trabajo de investigación, no es más que ayudar a la institución creando una propuesta para que se realice un correcto proceso de selección y reclutamiento para el personal militar e ingresen los más idóneos beneficiando a toda una institución.

Esta propuesta es de beneficio institucional y nacional, ya que aplicando adecuadamente todos los procedimientos lograremos obtener resultados positivos desde su formación como cadetes y alumnos; y principalmente como graduados, siendo militares comprometidos y motivados pensando en el desarrollo de la institución y de toda una nación.

Lo positivo de este trabajo de investigación, es que se requiere un presupuesto estimado de \$ 8750,00 dólares americanos, los mismos que irían incluido dentro del presupuesto que asigna la Fuerza Aérea Ecuatoriana anualmente y el inicio de

mencionado plan de mejoramiento se lo realizará en el mes de marzo fecha en que se asignan los recursos económicos a las arcas de la institución y pueden ser utilizados.

Lo importante de esta propuesta de mejora para el proceso de reclutamiento y selección del personal militar – Oficiales y Tropa – de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, se lo puede realizar de forma inmediata ya que cada hace se realiza este proceso por lo que sería prioridad para la Fuerza realizar estos cambios.

Con el proceso metodológico empleado se alcanzarán resultados más reales y claros para atacar directamente la problemática recurrente en la selección y reclutamiento del nuevo personal militar.



## INTRODUCCIÓN

La Fuerza Aérea Ecuatoriana como toda institución es considerada como una empresa y como tal tiene una misión y una visión la cual deben alcanzar, y al pasar del tiempo ha tenido que adaptarse a los cambios que se producen en el Ecuador y a nivel mundial; para lo cual debe estar preparada para afrontar los nuevos retos impuestos por el Estado.

La Propuesta de mejora para el proceso de reclutamiento y selección del personal militar, servirá a la Fuerza Aérea Ecuatoriana, para poseer una gestión adecuada y planificada para la acogida del nuevo personal militar de las escuelas de formación de oficiales y tropa, consiguiendo un incremento en la satisfacción del personal militar incorporado, repercutiendo positivamente en la institución y alcanzado los objetivos institucionales.

Es por eso, que es de suma importancia conocer la historia y los orígenes de la Fuerza Aérea Ecuatoriana y cómo ha evolucionado a través de los años, ya que esa con esa información, será evidente el profesionalismo en todos los ámbitos que ha demandado el estado ecuatoriano y es algo positivo para lograr el cambio deseado en el proceso de reclutamiento y continuar con el legado que han dejado todos los antecesores de la institución.

Así mismo, se analizarán los resultados obtenidos en las escuelas de formación para saber cuál es el mejor camino o método a seguir para lograr con los objetivos planteados y plantear la propuesta más efectiva para la propuesta de mejora presentada en el trabajo de investigación.

Además, las conclusiones y recomendaciones que se encuentran en el presente trabajo de investigación, ayudarán a entender y facilitar a la Fuerza Aérea la modificación y creación del plan de mejora para el proceso de selección y reclutamiento que mucha falta le he hecho por muchos años y las acciones a tomar para lograr alcanzar los objetivos institucionales.

A lo largo del presente trabajo se tocarán brevemente temas que toda institución y empresa deben conocer como lo es análisis FODA, Procesos de selección, Capacitación al personal, metodologías de estudio, Un recorrido a la historia de la Fuerza Aérea Ecuatoriana y la importancia de conocer los reglamentos de la Institución.

## Capítulo I: Antecedentes de Estudio

### 1. Título del Tema

Propuesta de mejora para el proceso de reclutamiento selección de personal militar. Oficiales y Tropa de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

### 2. Planteamiento del Problema

Los problemas que se detectaron en el proceso que realiza la Fuerza Aérea Ecuatoriana son los siguientes:

- No se realizan pruebas de forma idónea al no cumplir con la base de notas para pruebas físicas y académicas.
- No se realizan exámenes médicos exhaustivos que permitan conocer los verdaderos problemas médicos que poseen los seleccionados.
- Las pruebas son manipuladas a conveniencia para dar cabida a personal familiar de militares en servicio activo.

En cuento se refiere a las entrevistas personales, los oficiales encargados únicamente se enfocan en preguntas de cultura general y no a obtener mejor información acerca del entrevistado. El tipo de entrevista personal que utiliza es no estructurado lo que significa que puede generar problemas una vez que el personal militar ingresa a las escuelas de formación de oficiales y tropa.

El no poseer un plan de acogida dentro de la Fuerza Aérea, conlleva que se dejen de lado algunos aspectos muy importantes al momento de incorporar al nuevo personal militar graduado de las escuelas de formación de oficiales y tropa, lo que trae consigo que el personal militar no comprenda la identidad de la fuerza, se espera que el personal haga bien su trabajo cuando muchas veces ni siquiera identifica bien sus tareas y obligaciones o no conoce bien su plan de carrera.

### 3. Objetivos de la Investigación

#### 3.1 *Objetivo General:*

La propuesta tiene como objetivo planificar la incorporación, socialización y seguimiento del nuevo personal militar graduado de las escuelas de formación de oficiales y tropa a sus nuevos lugares y puestos de trabajo, así mismo de lograr cuidar la imagen institucional que posee la Fuerza Aérea ante la población civil.

#### 3.2 *Objetivos Específicos:*

- Diagnosticar el proceso de reclutamiento y selección del personal militar de las escuelas de formación de oficiales y tropa a los nuevos puestos de trabajo, en los diferentes repartos de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, además de reducir los accidentes y riesgos laborales propios de las nuevas tareas y responsabilidades que van a adquirir.
- Proponer un conjunto de actividades para la mejora del proceso de reclutamiento y selección del personal militar.
- Establecer un método de control en el proceso de reclutamiento y selección del personal.
- Mantener al personal militar graduado informado y motivado, consiguiendo que desde el inicio se sientan comprometidos e identificados con los repartos militares a los que hayan sido destinados dentro de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, igualmente generar confianza y comprensión hacia las políticas institucionales.

#### **4. Metodología**

La metodología del presente trabajo se basa principalmente en la observación, recolección de información e investigación acerca de: una propuesta de reclutamiento y selección, y evaluación de desempeño, además de verificar el presupuesto estimado necesario para cumplir con todo el proceso.

Se realizará entrevistas estructuradas al personal de diferentes repartos de la Fuerza Aérea, además, se realizará un análisis del contenido proporcionado por la Dirección General de Talento Humano FAE, de modo de encontrar puntos en común con las respuestas de los entrevistados, y levantar ciertas cualidades de los procesos antes mencionados.

En cuanto a su relevancia, el presente trabajo pretende hacer reflexionar sobre la importancia de contar con una metodología adecuada a la hora de crear una propuesta de valor del talento humano dentro de tan noble institución, como es la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

En cuanto a su proyección se visualiza la realización de un estudio más profundo acerca de las características, ventajas y desventajas que tiene el talento humano en el proceso de una propuesta de mejora, dentro de este proceso fundamental para la institución.

En cuanto a sus limitaciones, cabe destacar que la información recopilada se refiere a la realidad de la Fuerza Aérea Ecuatoriana por lo que las conclusiones y la metodología no podrá ser utilizada en empresas o entidades que no sean de Fuerzas Armadas.

#### **5. Justificación**

La fuerza Aérea Ecuatoriana, al ser una institución reconocida, no solo nacional sino también internacionalmente, debe caracterizarse por tener oficiales y tropa de calidad, y esto se logra con reclutamiento altamente eficaz. Además, Influye su

carpeta, su formación, su experiencia, las pruebas que realice y sobre todo los valores que haya obtenido a lo largo de su trayectoria, ya sea personal o profesional.

Lo que se busca es que los aspirantes logren ingresar sin ser recomendados o peor aún con notas maquilladas, pues esto a lo largo de su carrera ocasionará problemas disciplinarios, administrativos y legales, puntos muy importantes de recalcar y conocer, ya que la carrera militar es muy exigente y por estos problemas en el transcurso de los años el personal es separado de la FAE sin reconocimientos y sin jubilación. Evidentemente problemas que se verán reflejados en sus hojas de vida, desfavoreciéndolos para aplicar en empresas afuera del campo militar.

Por esta razón, el plan de Reclutamiento y selección del personal será un factor clave para tener éxito, ya que la institución gasta recursos y tiempo, al formar y capacitar personas que, al pasar del tiempo piden la baja (deciden salir), porque no son aptos o simplemente no tienen el don o la capacidad para formar parte de una institución militar.

Con esto se logrará contar con personas capacitadas, dispuestas y entregadas a la profesión.

## **6. Principales definiciones**

Proceso de Reclutamiento: Acciones que las empresas, en este caso la Fuerza Área Ecuatoriana, llevan a cabo para encontrar personas idóneas, con un perfil determinado, para que ocupen el puesto requerido. Para obtener un resultado positivo inicialmente se debe tener claro qué buscan y necesitan del postulante. (Alarcón, Alarcón, 2022, autoría propia).

Evaluación: Herramienta que permitirá lograr que la Fuerza Área Ecuatoriana, pueda observar detenidamente quiénes son los aspirantes, qué buscan y cuáles son los objetivos que piensan cumplir una vez que sean aceptados. Esto ayudará a tener una selección selectiva. (Alarcón, Alarcón, 2022, autoría propia).

Verificación: Herramienta que ayuda a comprobar que la información obtenida por cada postulante es real y verídica. (Alarcón, Alarcón, 2022, autoría propia).

Diagnóstico de selección de personal: Permite conocer las formas de selección, con la finalidad de proponer las bases de un modelo estadístico que permita una selección más adecuada a las necesidades de la Fuerza Área Ecuatoriana y que impacte en la eficiencia de este. (Alarcón, Alarcón, 2022, autoría propia).

FODA: Diagrama que ayuda a estudiar los puntos clave de éxito para la Fuerza Área Ecuatoriana. Qué se debe mejorar, cambiar o quitar, para contar con el personal altamente calificado y comprometido. (Alarcón, Alarcón, 2022, autoría propia).

Competencias: Análisis de habilidades, destrezas y conocimientos que cada persona posee. Las competencias del aspirante le permiten realizar sus actividades con un nivel de desempeño superior, ya que evidentemente le resulta mucho más fácil alcanzar los estándares de la institución. (Alarcón, Alarcón, 2022, autoría propia).

Proceso de selección: Conjunto de pruebas divididas en diferentes etapas con la finalidad de elegir a los candidatos idóneos, ya sea para Oficiales o Tropa. (Alarcón, Alarcón, 2022, autoría propia).

Capacitación del personal: Herramienta con la cual el personal que está a cargo de la selección del personal se preparará y capacitará para escoger a candidatos aptos. (Alarcón, Alarcón, 2022, autoría propia).

## **7. Alcances y limitaciones**

Alcances:

- Se realizará una breve descripción de los procesos de reclutamiento que realiza

la FAE.

- Se buscará identificar las métricas relevantes de estos procesos, las necesidades graves que se deban atacar y recolección de la mayor cantidad de información para analizar el desempeño del reclutamiento actual.
- Se analizará las principales causas de deficiencia en el reclutamiento del personal para la FAE.
- Se establecerá acciones de mejora inmediata y se evaluará los medios para controlar el proceso.

Limitaciones:

- El proyecto será enfocado únicamente en el departamento de Recursos Humanos, abarcando el área de reclutamiento y proceso de selección de aspirantes a miembros de las Fuerzas Armadas.



## **Capítulo II: Marco Teórico**

### **2.1. Antecedentes de la investigación**

La Fuerza Aérea desde su creación nunca han realizado de forma adecuada el proceso de reclutamiento y selección del personal militar – Oficiales y Tropa, lo que ha ocasionado que mencionado personal militar tenga problemas al no conocer cómo se encuentra estructurada la institución, la misión, la visión, los objetivos institucionales, reglas, normas, procedimientos, etc., ocasionando que sean sancionados disciplinariamente y penalmente perjudicando desde un inicio su carrera militar y la imagen institucional.

Consiguiente un proceso de mejora para el reclutamiento y selección del personal militar es la mejor alternativa que puede realizar la institución, ya que desde el inicio del proceso se podría detectar al personal idóneo y al menos calificado, evitando y minimizando en un futuro que el personal militar se vea inmiscuido en problemas disciplinarios y legales; dejando en alto a la Fuerza Aérea Ecuatoriana y a todos sus miembros.

Es así que en la investigación realizado se pudo observar que existe una deficiencia en los requisitos que se solicitan para reclutar personal militar cada año para las escuelas de formación de oficiales y tropa, ya que muchos de los reclutados no cumplen con las notas bases en las pruebas físicas y académicas y lo hacen únicamente para completar con los orgánicos establecidos anualmente por la Dirección General de Talento Humano; además que gran parte de los militares reclutados ingresan gracias a manipulación de resultados por militares en servicio activo de diferentes grados y no se cuenta con una base de datos de las notas reales de todo el proceso de reclutamiento.

### **2.2. Bases teóricas de las variables y/o tópicos**

Es importante tener en cuenta la administración del personal, ya que esto abarca técnicas, acciones y procesos para los aspirantes a Oficiales o Tropa.

Como menciona Joaquín Rodríguez Valencia en su libro Administración moderna del personal, pág.20 “Es la planeación, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el único fin de contribuir con el desarrollo y crecimiento de la empresa”. Todo esto apunta y vincula a la gran relevancia que tiene una buena administración. El planificar una correcta selección de aspirantes, hará que la dirección, el desarrollo, etc. de la empresa crezca.

También se debe mencionar acerca del proceso de selección que realiza el área de Recursos humanos de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, porque es una de sus principales falencias al vincular a la institución a personal, en varias ocasiones, poco capacitadas.

La selección del personal no es específicamente buscar al “mejor” candidato sino cubrir las características que debe cumplir un aspirante para ser militar; Como lo describe en el Manual: Selección de personal del Grupo Vértice S.L (pág. 2) “No solo debe ceñirse a las capacidades, capacidades u aptitudes requeridas, sino también a su posible integración en un concreto y adecuado ambiente laboral, que englobará en su entorno los aspectos físicos y sociales.”

El reclutamiento por otra parte es la herramienta mediante la cual se buscará reclutas potenciales que cumplan con los requisitos para que después se pueda realizar la selección; Cabe destacar la definición que expone Peña Baztán (1990) “Reclutar consiste en llevar a cabo las acciones oportunas para localizar y contactar con los candidatos que interesa para convencerlos de qué se sometan a las entrevistas y pruebas correspondientes con el fin de determinar si son el tipo de colaborador que buscamos”, es decir incorporar a nuestras filas a un grupo de reclutas una persona que se adapte a cualquier circunstancia.

Esto evidentemente hará que el proceso de selección sea un éxito, disminuyendo el índice de bajas (desertar de la institución) y evaluar las herramientas utilizadas por el personal de Recursos humanos durante todo el proceso.

Una vez mencionados algunos libros enfocados en selección de personal, hay que centrarse en la **Regulación General de las Fuerzas Armadas**. Tomar en cuenta los procedimientos y requisitos para el ingreso a la Escuela de formación de la Fuerza Aérea Ecuatoriana es de suma importancia. Por esta razón, hay que enfocarse en el propósito de esta regulación que es:

“Establecer las normas, procedimientos y requisitos de ingreso a la Fuerza Aérea, de acuerdo con las disposiciones respecto a la no discriminación, en estricto cumplimiento a los requisitos específicos.” Regulación General de las Fuerzas Armadas (pág.3).

Por otro lado, es importante colocar la responsabilidad que tiene la Dirección General de Recursos Humanos en que el proceso de selección sea ético, basado en los artículos que presenta la regulación. Esta dirección “será responsable de la planificación y ejecución del proceso del reclutamiento de aspirantes para el ingreso a la FAE” Regulación General de las Fuerzas Armadas (pág.7). Además, solicitará, coordinará y efectuará cualquier requerimiento de cambio que se presente durante el proceso. Para ello será indispensable que los encargados del área presenten un informe el día de la prueba, para que las calificaciones no puedan ser manipuladas o alteradas, y así cumplir con el reglamento.

Una herramienta de suma importancia en este proyecto es la realización de la Matriz FODA, ya que implica realizar una evaluación de todos los elementos fuertes y débiles que permiten diagnosticar la situación interna de cualquier organización, institución o empresa, así como también permitirá evaluar externamente.

También es una herramienta que permitirá obtener una perspectiva general. Además, “la matriz FODA, siendo un instrumento viable que permite realizar un análisis exhaustivo de la organización en relación con los factores que ayudarán a determinar el éxito en el cumplimiento de las metas o el fracaso del mismo, además; es una alternativa que motivó a efectuar el análisis para su transmisión, difusión y divulgación.” Humberto Ponce, La matriz FODA: alternativa de

diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones (2007-pág.114).

Una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de la Fuerza Aérea Ecuatoriana se debe, evidentemente, evaluar ambos aspectos. Es importante destacar que algunos factores son más predominantes que otros, pues los aspectos fuertes son competitivos, al igual que los débiles. Un proceso de selección ético debe contar con varias características como lo comenta Ayala Calvo J.C y Grupo de investigación FEDRA (PÁG. 3558), “Objetividad, utilización de variables justas, consistencia fiabilidad y validez; profesionalidad, confidencialidad, respeto y amabilidad; justificación legal; y comunicación veraz, retroalimentación y posibilidad de rectificación”.

Todas estas condiciones harán que el candidato se sienta seguro de que el proceso va en camino correcto para poder seguir avanzando, y por otro lado también el personal podrá llevar el control y el seguimiento necesario para no cometer errores en la selección.

Desde un punto de vista teórico con esta propuesta se quiere lograr la integración de todos los conceptos del campo en la dirección de recursos humanos y del área de la ética en los negocios en relación con la selección de personal. Por otra parte, un proceso de selección tal y como el que definimos anteriormente permite a la empresa (FAE) atraer, motivar y retener a los candidatos más valiosos, al mismo tiempo que mejora su reputación externamente.

### **2.3. Análisis comparativo de las bases teóricas**

#### **2.3.1 Pruebas de ingreso**

Al momento de realizar las diferentes pruebas que se realizan para ingresar a las escuelas de formación de la FAE, la mayoría de veces no cumplen con las marcas establecidas y aun así continúan con el proceso, ya que es un porcentaje a la calificación total de las pruebas; por lo que deberían ser

todas las pruebas de carácter eliminarías, es decir, si no cumplen con las marchas son separados del proceso.

### **2.3.2 Reclutamiento**

La Fuerza Aérea Ecuatoriana al realizar el llamamiento para comenzar con el reclutamiento del personal, deben hacer de forma rigurosa desde un inicio, sin permitir que postulantes que no cumplen con los requisitos continúen con el proceso, se debe realizar de forma transparente ya que de eso depende el futuro de una institución y la nación; además, que el personal que realiza este proceso debe mantenerse aislado y en lo posible de forma anónima y así evitar que exista corrupción, amistades, ordenes que manchen el proceso.

### **2.3.3 Dirección General de Talento Humano**

Es el ente responsable de este proceso y deberían realizar una modificación en sus reglamentos e instructivos para el reclutamiento y selección del personal, ocasionado que los postulantes sean los más idóneos y preparados, ya que al ser las pruebas rigurosas solo se presentarían los más idóneos y preparados; así mismo, deberían otorgar un tipo de incentivo a los mejores egresados de los colegios y animarlos a que sean parte de la FAE.

Por otra parte, para que sea transparente el proceso la dirección tendrá la obligación de realizar un reconocimiento al personal militar involucrado en el proceso de selección y reclutamiento, lo que generaría una concientización en el personal y lo harían de la forma en la que está escrito.

### **2.3.4 Selección**

La selección es una parte fundamental a la hora del reclutamiento, ya que no se debe permitir el ingreso por cupos que se generan anualmente,

deberían ingresar los que han alcanzado el puntaje requerido para las escuelas de formación y para eso se relacionan todos los puntos anteriores, ya que si cada proceso cumpliera con lo que está estipulado, se evitarían problemas disciplinarios y legales futuros que tanto daño hacen a la institución y así cumplir a cabalidad con la misión de la Fuerza Aérea al tener el mejor personal militar formado.

#### **2.4. Análisis crítico de las bases teóricas.**

El proceso de selección y reclutamiento para las escuelas de formación de oficiales y tropa, no ha sido el adecuado durante mucho tiempo, lo que ha generado que exista problemas disciplinarios y legales dentro de las escuelas y ya graduados como oficiales y aerotécnicos; es así, que incluso personal se ha visto inmiscuido en actos ilícitos y esto es gracias a que desde sus hogares no han tenido una buena base y en las escuelas se les enseña a ser combatientes y disciplinados, lo demás, vienen de sus hogares.

Es por eso que las bases teóricas expuestas, tienen como objetivo realizar un mejor reclutamiento y selección del personal, siendo estrictos desde sus inicios y sin importar los cupos anuales de ingreso, ya que se pretende de solo ingresen los que cumplan con todos los parámetros.

Además, hay que realizar cambios en las directivas y regulaciones que sigue mencionado proceso, a tal punto que el personal debe ser rotado cada 1 año para evitar que cometan acciones que están en contra los reglamentos y así habrá un proceso transparente.

Otro punto muy importante que debemos considerar es de preparar al personal militar encargado del proceso de reclutamiento y dejar las reglas claras para evitar que se manipule y se ensucie el proceso y sean llamados a consejos de disciplina que puede ocasionar incluso la separación de la institución, generando malestar en los postulantes e incluso podemos acarrear problemas legales.

En conclusión, el proceso de reclutamiento y selección del personal para las escuelas de formación de oficiales y tropa en la actualidad es deficiente y no cumple con los estándares necesarios para obtener al mejor personal, el proceso de cambio puede ser un poco largo, pero es necesario si queremos contar con una Fuerza Aérea Ecuatoriana llena de damas y caballeros del aire con principios y valores, listos para defender a la patria y dejar en alto la institución y la nación.

## **2.5. Propuesta de mejora**

A través de la propuesta de mejora se va a definir como es el proceso de incorporación del personal militar que se gradúa de las escuelas de formación de oficiales y tropa de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, en el que se detalla con claridad todas las acciones que se llevarán a cabo. En el plan de acogida se tendrá presente toda la información que se considera oportuna para la FAE con el fin de beneficiar la óptima integración del personal militar graduado a su nuevo puesto y entorno de trabajo.

Lo que se presente con el plan de acogida propuesto es que tenga un impacto inmediato en el nivel de satisfacción del personal militar graduado, lo que, repercutirá positivamente a lograr los objetivos institucionales.

Entre otros se destacan los siguientes beneficios:

- Compartir los objetivos y valores institucionales de la FAE.
- Mejorar la imagen institucional.
- Agilizar que el personal militar graduado alcance autonomía en los puestos de trabajo.
- Ayudará identificar la implicación del personal militar con la FAE.
- Ayudará a que el personal militar graduado comprenda mejor los objetivos y los resultados que se esperan de ella.

## 2.5.1 ACTIVIDADES DEL PROCESO DE PROPUESTA DE MEJORA

Una vez que la Fuerza Aérea Ecuatoriana por medio de las escuelas de formación de oficiales y tropa, han graduado al personal militar y son trasladados a sus bases aéreas, el departamento de Recursos Humanos de cada reparto está en la obligación de realizar el proceso de incorporación o inducción, con el fin de ayudarlo a integrarse, reduciendo el miedo y la angustia por el nuevo puesto a ocupar, con esto ayudará al nuevo personal militar a ser productivo desde el inicio y evitará que cometa errores por falta de información, para lo cual se deberá realizar los siguientes pasos:

### **Primer día de trabajo**

**Paso 1.- Se le dará la Bienvenida por parte del comandante del Reparto Militar** en forma cordial, invitándole desde el inicio a sentir confianza, gusto y compromiso.

**Paso 2.-** Se le dará lectura de las políticas del comandante.

**Paso 3.-** Se le realizará una pequeña presentación donde se le indicaran las funciones que va a tener que desarrollar en su puesto de trabajo.

Una vez finalizada la presentación de introducción al personal militar, podrá realizar las preguntas que crea necesaria con el fin de solventar todas sus inquietudes y asegurarse que todo quede claro.

**Paso 4.-** Se realizará una visita a todas las instalaciones del reparto militar con el fin que se familiarice con las instalaciones existentes dentro de la empresa, finalizando en el lugar donde será su puesto de trabajo.

**Paso 5.-** Se le suministrará todas las herramientas y materiales de trabajo que necesitará para el desempeño de sus funciones.



**Paso 6.-** Se organizará la presentación con todas las personas que trabajará para que puedan interactuar de forma rápida.

**Paso 7.-** Una vez que ya se encuentra establecido en su puesto de trabajo, se procede a encomendarle los primeros trabajos que serán sencillos y de rutina, con la finalidad que empiece a ver el funcionamiento.

**Paso 8.-** Al final del día se le deberá felicitar por el trabajo desarrollado, haciendo que el nuevo personal militar se sienta conforme y se lleve una buena impresión de su reparto militar, para luego despedirse hasta el siguiente día.

### **Segundo día de trabajo**

**Paso 1.-** Al inicio del día se le deberá recibir al nuevo personal militar, con el fin de comenzar a supervisar los trabajos que realizó el día anterior, avizorando los posibles inconvenientes que existieron para ayudarlo a solucionarlos.

**Paso 2.-** Se procederá a la visita a las demás dependencias del reparto militar y presentarlos con los jefes de cada dependencia y conozca a las personas que las lideran.

**Paso 3.-** Una vez finalizada la visita, se retornará al puesto de trabajo donde ya se le encomendará las tareas afines a su puesto, explicándole todo lo que debe saber para realizar dichos trabajos.

### **Seguimiento continuo**

Una vez que el nuevo personal militar se encuentre establecido en su puesto de trabajo se debe realizar un seguimiento continuo, con el fin de ir comprobando su adaptación, su actitud, formación, sus habilidades, sus técnicas, sus procedimientos y su disposición al trabajo.

Es importante que en seguimiento que se realiza al personal militar, el encargado de Recursos Humanos pueda solventar inquietudes o preguntas que tenga, con el fin de asegurar que se está cumpliendo con todo lo planificado en el plan inicial.

Existen algunos aspectos que se deben considerar a la hora de realizar un seguimiento los cuales pueden ser:

### **1.-Realización de Tareas:**

- Se debe informar al empleado las metas a cumplir, las funciones que debe realizar, indicándole como se debe llegar a esos resultados.
- Saber a quién puede acudir en caso de existir algún tipo de dificultad o cualquier consulta.
- Detectar necesidades que se presenten en el desarrollo de las actividades que realice el empleado.

### **2.- Motivación:**

- Debemos valorar el trabajo realizado sin considerar si fue de mayor o menor importancia, ya que para el personal militar es un paso adelante durante su formación, siendo una forma positiva de estimular su aprendizaje.
- Se debe dejar opinar y saber el punto de vista que tiene el militar, por más que la respuesta no sea la adecuada, ya que con esto se podrá explicar las razones por las que esta errara y pueda mejorar su capacidad de interpretar.

### **3.- Comunicación:**

- Cuando exista algún inconveniente con el personal militar, o se deba corregir su conducta, se lo hará de manera privada y mediante el dialogo, para evitar que el militar se sienta incomodo o reaccione de manera negativa, haciéndole caer en cuenta que se encuentra en un proceso de aprendizaje y que su actitud no es la adecuada.
  
- Reunirse periódicamente con el personal militar con el fin de verificar cuál es su comportamiento y su evolución dentro de las funciones y responsabilidades otorgadas de acuerdo a su especialidad y nivel de pericia.
  
- Cuando se tiene nuevo personal militar es necesario brindarle un apoyo continuo, hasta que se sientan cómodos en el puesto y pueda realizar su trabajo de manera autónoma y comience a general los resultados esperados.

## Capítulo III: MARCO REFERENCIAL

### 3. RESEÑA HISTÓRICA

#### 3.1 La Aerostación en el Ecuador

Todo comenzó el 4 de diciembre de 1842, cuando en el cielo de Quito voló el primer globo, cuyo pasajero y constructor fue José M. Flores. Luego del conflicto bélico con nuestro enemigo del sur, en 1910 se concientiza la falta del poder militar y aéreo del país, razón por la cual para 1911, se crea el Club de Tiro “Guayas”, siendo la finalidad específica de este, el adiestramiento en el manejo de armas a nuestros hombres.

El Club “Guayas” de Tiro, decide ampliar sus actividades, dándoles así la transformación a Club “Guayas” de Tiro y Aviación; se podría decir que éste es el inicio de la Escuela de Aviación y de la aviación en sí. Se comienza buscando instructores de vuelo y el primer elegido fue Cosme Rennella, quien sería el primer piloto ecuatoriano.

El Club “Guayas” de Tiro y Aviación, viendo la realidad apremiante de un avión, envía a Rennella en el año de 1913 a Italia para la adquisición. Lamentablemente, ya se había renegociado un avión de segunda mano que no cumplía con los requerimientos solicitados por Rennella; se trataba de un monoplaza “2 Dalmistro”.

Este avión viene a Ecuador el 29 de septiembre de 1913 y es bautizado el 8 de octubre del mismo año con el nombre de “Patria I”. fue piloteado el mismo día por Rennella, haciendo su primer vuelo en cielo ecuatoriano; el “Patria I” solo duraría 11 días y haría 3 vuelos, en el último de estos, cayo aparatosamente por falta de combustible destruyéndose totalmente.

## **3.2 Precursores de la Aviación**

### **3.2.1 Cosme Rennella Barbato**

Nace en la ciudad de Guayaquil en 1891. Por sus dones y características fue escogido por el Club Guayas de Tiro y Aviación, para que lidere el entrenamiento de nuevos pilotos del país. Rennella fue enviado a la Escuela de Aviación de Chiribiri de la Ciudad de Turín, donde obtiene su título breve de piloto en el año de 1913.

Para 1914 al estallar la primera guerra mundial, Rennella se incorpora voluntariamente a la aviación italiana, donde forma parte de la Escuadrilla 78, acreditándose más de 250 incursiones sobre el enemigo, 152 combates aéreos y 17 aviones enemigos derribados.

Luego regresa al Ecuador y juntamente con Pedro Traversari se convierten en los verdaderos pioneros de la aviación militar del Ecuador.

Con toda la vida llena de gloria, grandes hazañas y siempre al servicio de la Fuerza Aérea fallece el 3 de mayo de 1937. En gratitud a sus actos heroicos el presidente Dr. José María Velasco Ibarra, en 1971 decreta que la Escuela Superior Militar de Aviación, lleve su nombre.

### **3.2.2 Pedro Traversari**

Primer piloto militar ecuatoriano capacitado en la Escuela Militar Aeronáutica “El Bosque” de Santiago de Chile. Es brevetado como piloto el 16 de agosto de 1917.

### **3.2.3 El “Telégrafo I”, Primer Correo Aéreo**

Concientizando que el transporte aéreo tenía una ventaja sobre el

terrestre, el Dr. José Abel Castillo del diario “El Telégrafo I”, compra un avión el 23 de julio de 1920. Era un biplano, el mismo que llega con los aviadores Elia Liut y Juan Ancilloto.

El primer vuelo de este avión bautizado como “Telégrafo I” se lo realiza el 8 de agosto de 1920.

Posterior, el 4 de noviembre de 1920, el “Telégrafo I” inicia un reto nunca antes realizado; su travesía fue recorrer la ruta de los Andes, Guayaquil, Cuenca, Riobamba, Quito; continuó por Ibarra, Tulcán, Pasto hasta Cali. Por estas heroicas travesías le dieron la denominación de “Cóndor de los Andes”.

Todas estas hazañas dan un gran impulso a la aviación ecuatoriana, traduciéndose esto en la contratación de pilotos y mecánicos para la Escuela.

#### **3.2.4 Iniciación de la Aviación Militar**

El 27 de octubre de 1920, en la presidencia del Dr. José Luis Tamayo, se crea la Escuela de Aviación, en la ciudad de Guayaquil. Para el año de 1924, los primeros siete alumnos, obtienen su brevete de pilotos. Esta Escuela tendría por objeto la formación técnica y práctica de pilotos aviadores, aeronautas, hidroaviones, mecánicos y armadores.

#### **3.2.5 Escuela Militar de Aviación en Salinas**

La transformación y desarrollo de la aviación, en gran parte se debió a las gestiones y al interés prestado por el Sr. presidente José María Velasco Ibarra.

En 1940 se considera favorable el traslado de la flamante Escuela Militar de Aviación Guayaquil a la Base Aérea Militar “ecuatoriana-

norteamericana” ubicada en Salinas; contaba con 12 oficiales y 31 cadetes; la flota aérea estaba conformada por 6 aviones Curtiss Falcon, 6 aviones Vultee BT-13 y 3 aviones AT-6.

En 1941 la FAE contaba únicamente con 4 aviones R-19 que llegaron en el año de 1936 y 3 aviones Alfa Romero RU-37 que se adquirieron en 1937, debido a esto, poco o nada fue el que hizo la aviación en el conflicto con nuestro vecino del sur.

### **3.2.6 Institucionalización de la FAE**

Para 1943 la “Inspectoría de Aviación” que era parte del Ejército, sintió la necesidad de ser una entidad independiente y con autonomía propia, lo que dio lugar a la creación de la Fuerza Aérea; más fuerte y con mayor poder bélico.

El 31 de diciembre de 1943, se convierte en comandante General de Aeronáutica, cuyo primer comandante fue el Crnl. Bayardo Tobar Albuja. Para el año de 1944 se publica una ley orgánica, la cual se concede autonomía a la Fuerza Aérea. Aquí indica la naturaleza jurídica de la FAE, y la organización propia que tendrá dentro de las Fuerzas Armadas, estableciéndose también que los comandantes del Ejército, Marina y Aviación son los organismos principales del Ministerio de Defensa para la ejecución del mando.

Para la segunda administración del Dr. Velasco Ibarra periodo de 1945, se adquiere 12 aviones P47, 9 aviones AT-6 y 3 aviones Douglas C-47.

### **3.2.7 La Fuerza Aérea al servicio del País**

En 1946 Ecuador tiene el honor de trasladar la Tea Olímpica, desde la ciudad de Ipiales a Quito y hasta Santiago de Chile; para este año, el teniente coronel Edmundo Carvajal, sobrevolando la región oriental

descubre la presencia del río Cenepa y del divortium acuorum, entre los ríos Zamora y Santiago.

El progreso de la aviación se enfoca a otros lugares del país, es así como se realiza el primer vuelo a Galápagos en un Junker JV-52, hacia la Base Aérea ya creada, en 1940.

En 1948, con los aviones C-47 se empieza a realizar vuelos al Oriente ecuatoriano, para empezar la colonización en las poblaciones de Sucúa, Macas, Shell, entre otras.

En febrero de 1945, se adquiere los aviones anfibios Catalina PBY, los mismos que fueron destinados para el control y custodia del mar territorial, estos aviones debían ser tripulados por elementos de la Armada Nacional.

### **3.3 TIPOS DE AVIACIÓN:**

#### **3.3.1 COMBATE**

La aviación de combate son aeronaves militares que fueron adquiridos fundamentalmente para la guerra aérea y mantener el control del espacio aéreo del estado ecuatoriano, evolucionando acorde a las exigencias de la tecnología y acorde a la evolución de la aviación de la región, ya que a lo largo de la historia el Ecuador ha tenido varios conflictos bélicos con el país de Perú, adquiriendo aviones de caza y bombarderos para realizar ataques aéreos o terrestres. Los aviones de combate adquiridos han sido pequeños pero muy veloces y de gran maniobrabilidad, cumpliendo con las exigencias de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

La aviación de combate ha sido el principal medio con el que las fuerzas armadas del Ecuador han conseguido mantener el control del espacio



aéreo, como en el año de 1995 donde en el conflicto del Cenepa con el país del Perú la aviación de combate logro derribar 3 aviones de caza peruanos (02 mirage 2000 y 01 A37-B) realizando el primer combate aéreo de Sudamérica logrando la victoria y así terminar con un conflicto de varias décadas logrando la paz definitiva.

Entre las principales misiones que cumple la aviación de combate destaca la patrulla aérea de combate y la interceptación de aeronaves enemigas, importante considerar que dentro de la aviación de combate destaca los aviones supersónica que se encuentra en el Ala de Combate Nro. 21 "Taura" en la provincia del Guayas y los aviones subsónicos en el Ala de Combate Nro. 23 "Manta" en la provincia de Manabí.

### **3.3.2 TRANSPORTE**

Los aviones de transporte dentro de la Fuerza Aérea Ecuatoriana han sido utilizados para el traslado de tropas, armamento, alimentos, evacuaciones médicas y otros equipamientos militares a través de distintos métodos a cualquier lugar donde se los requiera.

Dentro de la Fuerza Aérea Ecuatoriana han sido de vital importancia ya que a lo largo de los años ayudado a conectar poblaciones de la amazonia ecuatoriana, evacuaciones médicas, transporte de víveres a las Islas Galápagos, transporte de tropas a la frontera norte y sur del país, traslado de autoridades, etc., de forma permanente durante todo el año, siendo una aviación indispensable para alcanzar los objetivos instituciones y colaborando con el desarrollo de la nación.

### **3.3.3 RESCATE**

La Fuerza Aérea Ecuatoriana cumple actividades de rescate dentro del direccionamiento político enfocado a actividades relacionadas con la

secretaría nacional de Gestión de Riegos y a la Red Integral ECU-911, en apoyo a desastres naturales o rescates, considerando que con estas actividades se pueda fortalecer esta aviación que en los últimos años se ha visto reducido por falta de apoyo político.

Durante el transcurso de la historia de esta aviación ha realizado múltiples rescates salvando vidas y trasladando heridos desde todos los rincones del país apoyados por el lema “PARA QUE OTROS PUEDAN VIVIR”.

### **3.3.4 ENTRENAMIENTO**

Esta aeronave es utilizada en el curso de selectivo de vuelo para los cadetes de primer año de la Escuela Superior Militar de Aviación que se convertirán en los futuros pilotos de la Fuerza Aérea Ecuatoriana; y al transcurso que los cadetes siguen pasando de año siguen recibiendo cursos más complejos el cual les permitirá ser designados a los diferentes aviones de la FAE, las mismas que las acompañaran durante toda su carrera militar.

Este tipo de aviación es muy importante de resaltar, ya que es la aviación donde personas que no tienen conocimientos de aviones empiezan su formación para pilotos militares, siendo formados bajo parámetros complejos para determinar sus aptitudes de vuelo y seleccionar los más idóneos.

## **3.4 CLASIFICACIÓN PERSONAL MILITAR**

### **3.4.1 ARMA**

Oficial Piloto graduado en la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.”, que posee la capacidad de dirigir un avión de combate, transporte, rescate y entrenamiento, y se encuentra preparado

para realizar misiones de guerra, ya sea para realizar combates aire-aire, ataques aire-tierra, transporte de tropas, rescate de combate y entrenamiento de los nuevos aspirantes a pilotos, con la finalidad de cumplir con la misión y visión de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

### **3.4.2 TÉCNICOS**

Oficiales Técnicos graduado en la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.” y Aerotécnicos graduados en la Escuela Técnica de la Fuerza Aérea, que tienen como misión fundamental apoyar para cumplir con las operaciones aéreas que realizarán los oficiales pilotos en tiempo de paz como en tiempo de guerra, teniendo como especialidades Mantenimiento, Electrónica, Armamento Aéreo, Defensa Aérea, Abastecimientos, Comunicaciones, Informática, Inteligencia e Infantería Aérea.

### **3.4.3 ESPECIALISTAS**

Oficiales Técnicos graduado en la Escuela Superior Militar de Aviación “Cosme Rennella B.” y Aerotécnicos graduados en la Escuela Técnica de la Fuerza Aérea, cuya particularidad es que ya poseen título universitario y realizan asesoría a los comandantes y apoyo indirecto a las operaciones aéreas, con las especialidades como Justicia, Educación, Finanzas, Ingeniería Civil, Arquitectura, Médicos y Comunicación Social.

## **3.5 ANÁLISIS DEL ENTORNO**

La Fuerza Aérea Ecuatoriana se encuentra distribuida dentro de toda la nación, por medio de sus Alas de Combate, Bases Aéreas, Centros de Operaciones Sectoriales manteniendo controlado el espacio en todo momento, cumpliendo con los objetivos instituciones y del estado ecuatoriano.

**Figura 1.**

Análisis del entorno



*Nota: Factores que intervienen para la implementación de la propuesta.*

### 3.6 DIAGNÓSTICO DE LA FUERZA AÉREA ECUATORIANA

#### 3.6.1 FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL:

**Misión:** “Desarrollar el poder militar aéreo para la consecución de los objetivos institucionales, que garanticen la defensa, contribuyan con la seguridad y desarrollo de la Nación.”

**Visión:** “Ser una Fuerza Aérea disuasiva, respetada y aceptada por la sociedad; pionera en el desarrollo aeroespacial nacional.”

#### 3.6.2 DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA FUERZA AÉREA ECUATORIANA

La Fuerza Aérea es una organización que se encuentra jerarquizada y establecida según los requerimientos institucionales y del estado; siendo dividida tanto para tiempo de paz como para tiempo de guerra.

**Comando General de la FAE.** – Será nombrado por el presidente Constitucional de la República del Ecuador de una terna de los oficiales

más antiguos de la FAE y comandará por un periodo de 2 años. Son atribuciones del comandante General de la FAE:

- a) Controlar la estructura organizacional de la FAE;
- b) Posesionar a los comandantes de los repartos militares;
- c) Firmar procesos de compra;
- d) Realizar reuniones periódicas con los generales FAE;
- e) Mantener el control y disciplina de la FAE;
- f) Asistir a reuniones y eventos de la FAE;
- g) Firmar instructivos, regulaciones internas de FAE;
- h) Hacer cumplir el reglamento de disciplina militar;
- i) Encargado de realizar festividades por motivo de conmemoración de la FAE;
- j) Enviar disposiciones a todos los repartos de la FAE y verificar su cumplimiento;
- k) Realizar el presupuesto anual para la FAE;
- l) Realizar reuniones con altos representantes del Estado y Fuerzas Armadas.

**Jefatura del Estado Mayor de la FAE.** – Será el segundo oficial más antiguo de la Fuerza Aérea y lo realizará por un periodo de 2 años. Son atribuciones del jefe del Estado Mayor de la FAE:

- a) Subrogar al comandante de Fuerza durante su ausencia;
- b) Encargado de que se cumpla el reglamento de Disciplina Militar;
- c) Encargado del desarrollo de proyectos institucionales;
- d) Con Talento Humano es encargado de los pases del personal de la FAE;
- e) Controlar al Comando de Operaciones Aéreas y Defensa y Comando de Educación y Doctrina de la FAE;
- f) Responsable directo de compras públicas de la FAE;
- g) Mantener reuniones periódicas con los comandantes de los repartos FAE;

h) Realizar inspecciones a los repartos de la FAE.

**Comando de Operaciones Aéreas y Defensa.** – Será el tercer oficial más antiguo de la Fuerza Aérea y lo realizará por un periodo de 2 años. Son Atribuciones del Comando de Operaciones Aéreas y Defensa:

- a) Subrogar al jefe de Estado Mayor de la FAE durante su ausencia;
- b) Controlar las operaciones aéreas de la Fuerza Aérea;
- c) Enviar personal militar a patrullar el Límite Político Internacional;
- d) Realizar la designación de los pilotos en los diferentes escuadrones que posee la FAE;
- e) Controla el sistema de Defensa Aérea;
- f) Realizar reuniones periódicas con los repartos operativos de la FAE;
- g) Realizar ejercicios periódicos para mantener elevado la operatividad de la FAE;
- h) Realizar los diferentes planes de defensa del territorio nacional;
- i) Autorizar las diferentes calificaciones operativas de los pilotos de la FAE.

**Comando de Educación y Doctrina.** – Será el cuarto oficial más antiguo de la Fuerza Aérea y lo realizará por un periodo de 2 años. Son atribuciones del Comando de Educación y Doctrina;

- a) Encargado de la Educación en las escuelas de formación de Oficiales y Tropa;
- b) Encargado de la especialización, capacitación del personal militar de la FAE;
- c) Desarrollar la educación en el ámbito aeronáutico;
- d) Con Talento Humano, serán los encargados de designar las especialidades al personal de oficiales y tropa de las escuelas de formación;
- e) Encargado de cursos en el interior y exterior del país;
- f) Realizar reuniones periódicas con los comandantes de los centros de educación de la Fuerza Aérea.

### **3.6.3 ANÁLISIS SITUACIONAL**

El análisis situacional considera factores tanto internos como externos que influyen directamente en la situación actual y futura de la empresa. Para ello se establecen las oportunidades y amenazas existentes en el entorno externo y las fortalezas y debilidades de su ámbito interno para la generación de un diagnóstico minucioso de la actividad de la Fuerza Aérea Ecuatoriana enfocado en la situación actual, permitiendo priorizar la toma de decisiones en beneficio de todos los miembros de la institución y del país.

#### **Matriz FODA**

La matriz FODA es una herramienta esencial en la administración y en el proceso de planificación de cualquier empresa, pudiendo dar fuerzas a la sigla de oportunidad, logrando además la situación real en la que se encuentra la Fuerza Aérea Ecuatoriana, y poder planificar alguna estrategia a futuro y llegar a la visión.

### **3.6.4 SERVICIOS QUE CUMPLE LA FUERZA AÉREA ECUATORIANA**

La Fuerza Aérea Ecuatoriana a través de la historia ha realizado y continúa realizando actividades en desarrollo de la nación y en ayuda social a la población en general, utilizando sus medios, personal y equipos cuando el país lo requiera; siendo pilar fundamental a la hora de hacer respetar y preservar los derechos humanos y mantener la paz dentro del territorio nacional.

Es importante mencionar que la Fuerza Aérea en conjunto con el Ejército y la Marina realizar la protección de personas muy importantes para el país como es seguridad al presidente Constitucional de la República, vicepresidente Constitucional de la República, secretario de la Administración Pública y ministro de Defensa.

A continuación, se detalla las actividades que cumple la Fuerza Aérea y que es muy importante que conozca el personal militar que se ha graduado de las escuelas de formación de oficiales y tropa:

- Alas para la Alegría
- Alas para la Educación
- Alas para la Salud
- Transporte de personas a la Región oriental e insular
- Control de Armas, Munición y Explosivos
- Seguridad Hidrocarburífera
- Patrullaje Límite Político Internacional
- Protección de Personal Muy Importantes
- Control Antidelincuencial
- Soberanía Energética

Por otra parte, la Fuerza Aérea realiza actividades en conjunto con entidades del estado en caso de desastres naturales o antrópicos que pongan en peligro a la población, activando todos sus recursos todos los días del año, convirtiéndose en la primera fuerza de reacción en el país, además es el encargado de la custodia y traslado de los kits electorales a la hora de hacer elecciones en nuestro país, por lo que a continuación hago conocer con que entidades del estado que trabaja la Fuerza Aérea:

- Gestión de Riegos
- Ministerio del Interior
- ECU-911
- Consejo Nacional Electoral
- Ministerio de Salud



### 3.7 CRONOGRAMA

**Figura 2.**

*Cronograma*



## FUERZA AÉREA ECUATORIANA

### DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO CRONOGRAMA PARA MEJORA DEL PROCESO

ACTIVIDAD	DESDE	HASTA	TIEMPO	LUGAR
<b>PRIMERA FASE</b>				
OBSERVACIÓN	15-jun-23	29-jun-23	14 DIAS	FUERZA AÉREA ECUATORIANA
ANÁLISIS / EVALUACIÓN	30-jun-23	7-jul-23	7 DIAS	FUERZA AÉREA ECUATORIANA
RESULTADOS	8-jul-23		1 DÍA	
<b>SEGUNDA FASE</b>				
PROPUESTA BORRADOR FAE	10-jul-23	18-jul-23	8 DÍA	VIRTUAL
CORRECCIONES DEL BORRADOR FAE	19-jul-23	1-ago-23	13 DIAS	FUERZA AÉREA ECUATORIANA
PRESENTACIÓN PROPUESTA FINAL	8-ago-23		1 DÍA	FUERZA AÉREA ECUATORIANA
APROBACIÓN	8-ago-23		1 DÍA	FUERZA AÉREA ECUATORIANA
<b>TERCERA FASE</b>				
EVALUACIÓN DE PRUEBAS ACTUALES	15-ago-23	16-ago-23	1 DÍA	RECURSOS HUMANOS
PLANEAMIENTO NUEVOS REQUERIMIENTOS	17-ago-23	22-ago-23	5 DÍA	RECURSOS HUMANOS
APROBACIÓN NUEVOS REQUERIMIENTOS	25-ago-23		1 DÍA	RECURSOS HUMANOS
<b>CUARTA FASE</b>				
CAPACITACIÓN PERSONAL DE RRHH	29-ago-23	2-sep-23	5 DIAS	BASE AÉREA MARISCAL SUCRE
EVALUACIÓN	3-sep-23	6-sep-23	3 DIAS	BASE AÉREA MARISCAL SUCRE
RESULTADOS	7-sep-23		1 DÍA	BASE AÉREA MARISCAL SUCRE
<b>QUINTA FASE</b>				
RECOLECCION DE DATOS	12-sep-23	19-sep-23	7 DIAS	BIBLOTECA WEB
INFORME	20-sep-23	3-oct-23	13 DIAS	RECURSOS HUMANOS
INFORME FINAL	4-oct-23		1 DÍA	RECURSOS HUMANOS
PRESENTACIÓN	FECHA PENDIENTE		1 DÍA	RECURSOS HUMANOS

*Nota: Fechas que se establecen para la implementación de la mejora*

### 3.7.1 CRONOGRAMA PROPUESTA DE RECLUTAMIENTO:

**Figura 3.**

*Cronograma propuesto de reclutamiento*



## FUERZA AÉREA ECUATORIANA

### DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO

#### CRONOGRAMA PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

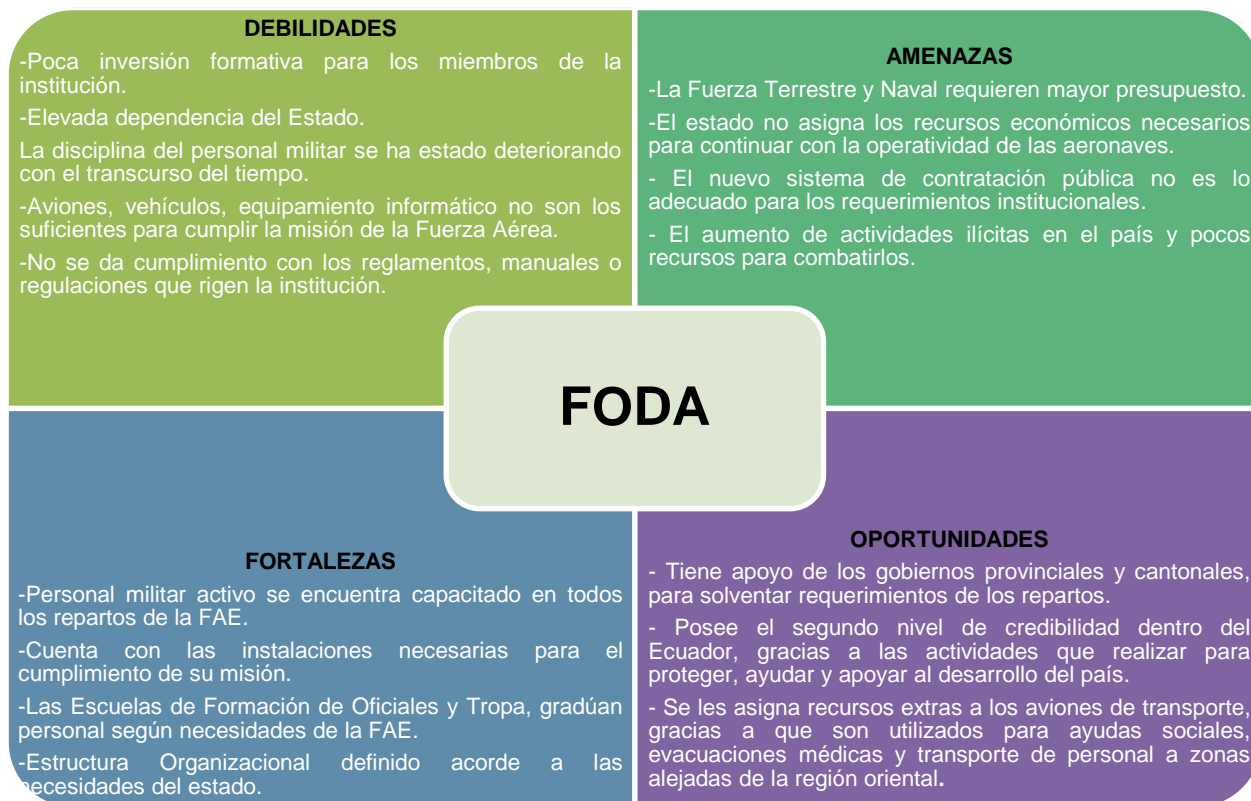
ACTIVIDAD	DESDE	HASTA	TIEMPO	LUGAR
<b>PRIMERA FASE</b>				
INSCRIPCIONES	21-feb-24	24-mar-24	32 DIAS	PAGINA WEB
RECEPCIÓN DE CARPETAS	10-mar-24	24-mar-24	15 DIAS	OFICINA RECLUTAMIENTO MILITAR QUITO
PUBLICACIÓN DE PERSONAL QUE INGRESAN AL PROCESO	5-abr-24		1 DÍA	PAGINA WEB
<b>SEGUNDA FASE</b>				
ORIENTACIÓN INICIAL	6-abr-24		1 DÍA	VIRTUAL
PRUEBAS PSICOLÓGICAS APTITUD	7-abr-24	28-abr-24	22 DIAS	BASE AÉREA MARISCAL SUCRE
RESULTADOS	2-may-24		1 DÍA	PAGINA WEB
EXAMENES MÉDICOS	3-may-24	17-jun-24	46 DÍAS	CLINICA BASE AÉREA MARISCAL SUCRE
RESULTADOS	22-jun-24		1 DÍA	PAGINA WEB
EXAMENES ACADÉMICOS	23-jun-24	29-jun-24	7 DÍAS	PAGINA WEB
RESULTADOS	1-jul-24		1 DÍA	PAGINA WEB
PRUEBAS FÍSICAS	4-jul-24	8-jul-24	5 DIAS	BASE AÉREA MARISCAL SUCRE
RESULTADOS	5-abr-24		1 DÍA	PAGINA WEB
<b>TERCERA FASE</b>				
ENTREVISTA PERSONAL	13-jul-24	18-jul-24	6 DIAS	BASE AÉREA MARISCAL SUCRE
RESULTADOS	22-jul-24		1 DÍA	PAGINA WEB
ORIENTACIÓN FINAL	25-jul-24	26-jul-24	2 DIAS	ACADEMIA DE GUERRA AÉREA
RESULTADOS	17-sep-24		1 DÍA	SALINAS: ESMA "OFICIALES"
				LATACUNGA: ETFA "AEROTÉCNICOS"
<b>TOTAL DIAS</b>			<b>143 DIAS</b>	

*Nota: Días que se va a demorar en realizar el nuevo proceso de reclutamiento*

### 3.8 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

**Figura 4.**

*Análisis FODA*



*Nota: Análisis interno y externo de la Fuerza Aérea Ecuatoriana*

Una vez realizado el análisis FODA se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- La Fuerza Aérea cuenta con personal capacitado, pero no actualizado por falta de presupuesto.
- No le asignan el presupuesto necesario para cumplir con su misión de forma eficiente.
- Tiene el apoyo de los Gobiernos Autónomos Descentralizados para poder solventar requerimientos emergentes.

- Posee una estructura definida, con sus respectivos, reglamentos, regulaciones, directivas, manuales, etc.

## **Capítulo IV: RESULTADOS**

### **4.1 MARCO METODOLÓGICO**

La metodología del presente trabajo se basó principalmente en observación participante, investigación descriptiva, de campo y participante; recolección de información e investigación acerca de: Una propuesta de mejora, reclutamiento y selección y evaluación de desempeño.

Se realizaron entrevistas al personal de diferentes repartos de la Fuerza Aérea, además, se realizó un análisis del contenido proporcionado por la Dirección General de Talento Humano FAE, de modo de encontrar puntos en común con las respuestas de los entrevistados, y levantar ciertas cualidades de los procesos antes mencionados.

#### **4.1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

##### **4.1.1.1 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.**

Se realizó la investigación en las escuelas de formación de la Fuerza Aérea y en la dirección general de talento humano, a indagar cuáles han sido los problemas que se han generado durante el proceso de reclutamiento y selección del personal militar, porque en el transcurso de los años se ha evidenciado problemas en el personal militar reclutado, lo que ha generado una imagen institucional negativa y dudando de la transparencia del proceso.

#### **4.1.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**

##### **4.1.2.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**

Se ha obtenido los registros disciplinarios aleatoriamente del personal militar en las escuelas de formación y se ha observado que

cometen varias faltas disciplinarias en contra de los superiores y subalternos.

#### 4.1.2.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Realizada directamente en las escuelas de formación de la Fuerza Aérea, observando el comportamiento del personal militar y evidenciando mediante controles disciplinarios legalizados del comportamiento inadecuado que algunos militares en formación.

#### 4.1.3 POBLACIÓN

La población está conformada por los cadetes de la Escuela Superior Militar de Aviación y los alumnos de la Escuela Técnica de la Fuerza Aérea.

Para nuestro estudio se ha considerado a los cadetes de primero, segundo, tercero y cuarto año de aviación militar y los alumnos de primero y segundo año; Considerando, que es finito el tamaño de la población al centrarnos específicamente en las escuelas de formación.

**Tabla 1.**

*Población Escuela Superior Militar de Aviación (ESMA)*

<b>ESMA / AÑO</b>	<b>CADETES</b>	<b>PROBLEMAS DISCIPLINARIOS</b>
<b>PRIMERO</b>	65	20
<b>SEGUNDO</b>	52	18
<b>TERCER</b>	50	15
<b>CUARTO</b>	42	10
<b>TOTAL</b>	209	63

*Nota: Tomada de los años de aviación militar existentes en la escuela.*

**Tabla 2.***Población Escuela Técnica de la Fuerza Aérea (ETFA)*

<b>ETFA/ AÑO</b>	<b>ALUMNOS</b>	<b>PROBLEMAS DISCIPLINARIOS</b>
<b>PRIMERO</b>	163	85
<b>SEGUNDO</b>	147	56
<b>TOTAL</b>	310	141

*Nota: Tomada de los años de aviación militar existentes en la escuela.***4.1.4 MUESTRA**

Para determinar los problemas disciplinarios que existen en las escuelas de formación se ha considerado a todos los cadetes y alumnos, ya que gracias a los registros existentes se puede determinar la cantidad de problemas disciplinarios existentes y obtener el porcentaje exacto por año que servirá como muestra para demostrar los problemas existentes en el proceso de reclutamiento y selección del personal militar.

**Tabla 3.***Muestra Escuela Superior Militar de Aviación (ESMA)*

<b>ESMA AÑO</b>	<b>CADETES</b>	<b>PROBLEMAS DISCIPLINARIOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>PRIMERO</b>	65	20	30.77%
<b>SEGUNDO</b>	52	18	34.65%
<b>TERCER</b>	50	15	30.00%
<b>CUARTO</b>	42	10	23.81%
<b>TOTAL</b>	209	63	30.14%

*Nota: Datos tomados de la sección conductas de la ESMA.*

**Tabla 4.**

Muestra Escuela Técnica de la Fuerza Aérea (ETFA)

<b>ETFA/ AÑO</b>	<b>ALUMNOS</b>	<b>PROBLEMAS DISCIPLINARIOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>PRIMERO</b>	163	85	52.15%
<b>SEGUNDO</b>	147	56	38.10%
<b>TOTAL</b>	310	141	45.48%

*Nota: Datos tomados de la sección conductas de la ETFA.*

#### 4.1.5 INSTRUMENTOS

##### 4.1.5.1 ENTREVISTA

Es una técnica que permitirá obtener respuestas de las personas involucradas en el proceso de reclutamiento de manera verbal acerca del problema que está presentando la Fuerza aérea al momento de reclutar al personal. Esto involucra que exista una comunicación de doble vía entre las partes interesadas. Las preguntas se ejecutarán conforme vaya avanzando la entrevista.

##### 4.1.5.2 OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

Al realizar una propuesta de mejora, se requiere que el investigador participe de manera activa en el proceso de reclutamiento antes, durante y después, para que se familiarice con los actores inmersos y se pueda obtener datos e información verídica que permita ejecutar un plan de acción eficiente para la Institución.

#### 4.2 RESULTADOS

Con la propuesta de mejora para el proceso de reclutamiento y selección del personal militar, la Fuerza Aérea Ecuatoriana lo que se busca es graduar oficiales y aerotécnicos competentes, calificados, comprometidos y aptos



para desempeñar las funciones y especialidades en las áreas que se les asignen, a fin de alcanzar a satisfacer las necesidades de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, y garantizar la protección de la soberanía y la integridad territorial de todo el Ecuador.

Al presentar una propuesta para modificar las pruebas de ingreso a las escuelas de formación de la Fuerza Aérea, se podrá obtener candidatos con perfiles profesionales requeridos por la Institución. Además, se busca integrar que se tenga conocimientos básicos acerca de historia y geografía.

Al momento de cumplir con los objetivos deseados de planificar y socializar la propuesta se logrará cuidar la imagen institucional que posee la Fuerza Aérea ante la población civil, además de haber aceptado e incorporado al equipo de la FAE a gente capacitada.

Para finalizar, el mejor resultado que se obtendrá, es que el personal militar graduado se sienta informado y motivado, consiguiendo que desde un inicio se sientan comprometidos e identificados con los repartos militares a los que hayan sido destinados dentro de la Fuerza Aérea Ecuatoriana. Igualmente, lo que se busca es generar confianza y comprensión hacia las políticas institucionales.

### **4.3 PROPUESTA PARA LA FUERZA AÉREA ECUATORIANA**

La Fuerza Aérea Ecuatoriana teniendo como misión principal la defensa de la soberanía y la integridad territorial. Partiendo de esta misión los miembros de la institución deben tener esa mística por el servicio a la patria sin olvidar que en todo momento deben mantener la imagen institucional impecable y por los cielos.

Se deberá alinear a todo el personal a los objetivos institucionales, con la finalidad de que todos conozcan a donde quiere llegar la FAE, esto es importante contagiar a las personas de la institución, así se logrará mejorar

el ambiente laboral y sobre todo obtener militares comprometidos con la institución.

Una vez que se ha realizado un diagnóstico de la Fuerza Aérea y cuál es su misión, se proponen los siguientes objetivos que debe realizarse para el crecimiento institucional:

**a) Analizar y realizar una propuesta de mejora para el proceso de reclutamiento y selección del personal militar, oficiales y tropa.**

Este proceso permitirá proyectar a la Fuerza Aérea como una institución sólida ante la nación, ya que después que se ha dado el proceso de selección, llega la incorporación de ese personal militar graduado que sería considerado que es mejor para la institución.

Considerando que las primeras impresiones y los primeros días en la Fuerza Aérea dejan huellas en los militares, por ello como Fuerza Aérea tenemos que saber cómo ejecutar una buena propuesta, con lo que conseguiremos la socialización del personal militar, su integración y bienestar en la institución. Para ello debemos ofrecer a esta persona algo más que un manual de bienvenida, tenemos que transmitirle la cultura de la FAE, presentar a su personal más antiguo y en definitiva hacer que guarde un buen recuerdo de esos primeros días en el reparto que ha sido designado. Esto va a permitir retener al personal en el futuro, además de cumplir con otros objetivos como podrían ser la reducción de problemas disciplinarios, mejorar el clima laboral, cumplir con los objetivos institucionales.

**b) Analizar y realizar modificaciones en los procesos de Selección, formación y evaluación de desempeño.** Revisar todos estos procesos ya que es de suma importancia para que la Fuerza Aérea logre ingresar gente con los mejores perfiles y cualidades para las actividades que se realizan, además que es importante mantener en constante formación a todo el

personal, eso llevará a alcanzar los objetivos institucionales, y muy importante de mencionar que la evaluación de desempeño ayudará a detectar al personal que no se siente comprometido y tomar las acciones correctivas para que no sea un multiplicador negativo dentro de los repartos de la institución.

#### **4.4 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL MILITAR**

El proceso de reclutamiento y selección es lo más importante dentro de la Fuerza Aérea ya que es el primer paso que da para obtener al personal mejor calificado y con mejores cualidades los mismos que una vez que se gradúan como oficiales o tropa, estén listos para servir a la patria.

##### **4.4.1 RECLUTAMIENTO**

El reclutamiento se puede definir como el proceso de selección para formar parte de las posiciones militares; esto es el acto de solicitar gente, usualmente hombres adultos, para unirse voluntariamente a las filas militares y para conseguir eso la Dirección General de Talento Humano debe desarrollar y establecer un plan de reclutamiento.

Este proceso es de gran importancia dentro de la Fuerza Aérea, debido que de ello depende el buen funcionamiento de la institución, ya que implica cubrir las vacantes en función de la especialidad designada, acorde a las necesidades de la Fuerza Aérea.

##### **Canales de Reclutamiento Externo**

El reclutamiento la Fuerza Aérea Ecuatoriana lo realiza por diferentes canales de afluencia masiva que se describen a continuación:

## **1. Centros de Educación**

Los centros de educación de formación superior e intermedia, son lugares donde se puede encontrar personal joven que se sienta atraído por la profesión de las armas e incentivarlos que la profesión militar es la mejor opción y que en ella encontrarán un futuro prometedor para ellos y sus familias.

## **2. Anuncios vía web 2.0**

El avance tecnológico, se ha implementado de manera asombrosa en el Ecuador, es así que según las encuestas realizadas por la INEC ahora el 54.1% de personas a nivel país poseen internet en su hogar y para enfocar a un mayor nivel se tiene que 5 de cada 10 personas en edades que oscilan entre 15 y 49 años no es analfabeto digital, es decir que cuenta con un celular activo, y sabe utilizar un computador y mucho más el internet.

## **3. Employer Branding**

La Fuerza Aérea desde su selección realiza un proceso minucioso para tener entre sus filas a los mejores. Además, en todo momento se encuentra realizando programando de todas las actividades que realiza para el beneficio y desarrollo de la nación, permaneciendo en segundo lugar en credibilidad por detrás de la iglesia católica durante toda su vida institucional. También es importante mencionar que proporciona a todo el personal militar un sistema de seguridad propio (ISSFA), el mismo que brinda seguros médicos, préstamos hipotecarios, préstamos para consumo. Etc. con el porcentaje de interés más bajo del mercado.

Es importante mencionar que la Fuerza Aérea proporciona a sus empleados: servicio de transporte gratuito, vivienda, vacaciones,

horarios establecidos, instalaciones, alimentación a precios accesibles, mantiene convenios con institutos educativos para el personal militar y sus hijos.

Por último, la Fuerza Aérea Ecuatoriana a través de toda su historia ha vendido una imagen positiva ante la población, gracias por la ayuda social brindada permanentemente con todos sus medios aéreos, por lo que mantiene una alta aceptación y una gran acogida a la hora de realizar el proceso de selección, gracias a las redes sociales que hoy en día es una de los mejores canales de reclutamiento para el personal militar, logrando impulsar la marca y mantener en lo alto la institucionalidad de la FAE.

#### **4.4.2 SELECCIÓN DE PERSONAL**

Para el ingreso al proceso de admisión para las escuelas de formación de oficiales y tropa, las/los postulantes deben cumplir un estricto proceso de selección, el mismo que consta de las siguientes fases:

##### **1. Inscripción en Línea**

Con tiempo de anticipación la Dirección General de Talento Humano, publica en la página de la FAE la fecha en la cual deberá realizar la inscripción en línea donde pedirá datos del aspirante para iniciar con el proceso, las fechas son impostergables.

##### **2. Presentación de Documentos**

En este paso del proceso la Dirección General de Talento Humano, solicitará a los aspirantes documentación necesaria como conocer todo desde sus estudios intermedios hasta, documentos judiciales, que lo acrediten apto para seguir con el proceso.

### **3. Exámenes Psicológicos**

Esta evaluación se realiza mediante test para la evaluación de funciones mentales superiores, test manipulativos para evaluación de aptitudes psicomotrices y mediante la entrevista psicológica para complementación del examen de personalidad.

### **4. Exámenes Académicos**

En esta fase se evalúan los conocimientos académicos que poseen los aspirantes, para lo que la institución realiza evaluación de las siguientes asignaturas:

- a. Física
- b. Matemáticas
- c. Lenguaje y Comunicación Oral y Escrita
- d. Inglés
- e. Realidad Nacional
- f. Informática

### **5. Exámenes Médicos**

El examen médico se realizará a los aspirantes que hayan sido aprobados en el examen psicológico y se considera el aspecto somático del individuo en cuanto a:

- a. Estructura (conformación corporal y apreciación armónica constitucional).
- b. Sistema (examen clínico-general y de especialidad).

## **6. Exámenes Psiquiátricos**

La entrevista psiquiátrica será realizada por un psiquiatra autorizado y que será obligatorio en la evaluación de ingreso a todos los aspirantes, si los aspirantes no son aptos en este examen serán excluidos definitivamente del proceso.

## **7. Pruebas Físicas**

Los aspirantes que se hayan inscrito para participar en el proceso para ingreso a las escuelas de formación de oficiales y tropa y que hayan aprobado exámenes médicos, deberán rendir las pruebas físicas para verificar su condición física y las pruebas son las siguientes:

- a. Flexiones y Extensión de Cadera (Abdominales)
- b. Flexiones de Codo (Flexiones de pecho)
- c. Resistencia 3219 metros
- d. Natación 200 metros
- e. Salto del tablón de 5 metros de altura

## **8. Entrevista Personal**

La última fase del proceso de reclutamiento y selección consiste en la entrevista personal, con la presencia del aspirante y los entrevistadores, donde se le realizarán preguntas y conocer un poco más de su vida y de las expectativas que tiene si llegará a ingresar a la escuela ya sea para oficiales o tropa.

## **9. Selección Definitiva**

En este paso ya se encuentra el listado definitivo del personal que ingresará a las escuelas de formación de oficiales y tropa, es el momento en donde se les da las últimas directrices y se utilizan detalles de todo lo

que van a realizar los aspirantes durante su proceso de formación y cuáles son los costes que deben cubrir durante la permanencia en las escuelas de formación de oficiales y tropa.

Desde que se inicia el proceso de selección y reclutamiento en la Fuerza Aérea, el número de inscritos varía año a año, encontrándose en un rango aproximado de 1.000 a 1.500 personas, y en cada prueba que van realizando se van eliminando un 30% aproximadamente, dando como resultado que el personal que ha aprobado todo el proceso para ingresar a las escuelas de formación es de un 10% (100-150) a un 15% (150- 225), además los requerimientos para completar con el orgánico de la Fuerza Aérea lo realiza la Dirección General de Talento Humano de la FAE.

Al tener una cantidad elevada de aspirantes a las escuelas de formación, se puede realizar un proceso de selección adecuada y que ingresen los mejores y con total transparencia, logrando que en futuras selecciones exista una mejor acogida entre las personas interesadas en ingresar a la Fuerza Aérea.

#### **4.5 PROPUESTA DE MEJORA**

A través de la propuesta de mejora se va a definir como es el proceso de incorporación del personal militar que se gradúa de las escuelas de formación de oficiales y tropa de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, en el que se detalla con claridad todas las acciones que se llevarán a cabo. En el plan de acogida se tendrá presente toda la información que se considera oportuna para la FAE con el fin de favorecer la óptima integración del personal militar graduado a su nuevo puesto y entorno de trabajo.

Lo que se presente con el plan de acogida propuesto es que tenga un impacto inmediato en el nivel de satisfacción del personal militar graduado, lo que, repercutirá positivamente a lograr los objetivos institucionales.



Entre otros se destacan los siguientes beneficios:

- Compartir los objetivos y valores institucionales de la FAE.
- Mejorar la imagen institucional.
- Agilizar que el personal militar graduado alcance autonomía en los puestos de trabajo.
- Ayudará identificar la implicación del personal militar con la FAE.
- Ayudará a que el personal militar graduado comprenda mejor los objetivos y los resultados que se esperan de ella.

#### **4.5.1 ACTIVIDADES DEL PROCESO**

Una vez que la Fuerza Aérea Ecuatoriana por medio de las escuelas de formación de oficiales y tropa, han graduado al personal militar y son trasladados a sus bases aéreas, el departamento de Recursos Humanos de cada reparto está en la obligación de realizar el proceso de incorporación o inducción, con el fin de ayudarlo a integrarse, reduciendo el miedo y la angustia por el nuevo puesto a ocupar, con esto ayudará al nuevo personal militar a ser productivo desde el inicio y evitará que cometa errores por falta de información, para lo cual se deberá realizar los siguientes pasos:

##### **Primer día de trabajo**

**Paso 1.- Se le dará la Bienvenida por parte del comandante del Reparto Militar** en forma cordial, invitándole desde el inicio a sentir confianza, gusto y compromiso.

**Paso 2.-** Se le dará lectura de las políticas del comandante.

**Paso 3.-** Se le realizará una pequeña presentación donde se le indicaran las funciones que va a tener que desarrollar en su puesto de trabajo.

Una vez finalizada la presentación de introducción al personal militar, podrá realizar las preguntas que crea necesaria con el fin de solventar todas sus inquietudes y asegurarse que todo quede claro.

**Paso 4.-** Se realizará una visita a todas las instalaciones del reparto militar con el fin que se familiarice con las instalaciones existentes dentro de la empresa, finalizando en el lugar donde será su puesto de trabajo.

**Paso 5.-** Se le suministrará todas las herramientas y materiales de trabajo que necesitará para el desempeño de sus funciones.

**Paso 6.-** Se organizará la presentación con todas las personas que trabajará para que puedan interactuar de forma rápida.

**Paso 7.-** Una vez que ya se encuentra establecido en su puesto de trabajo, se procede a encomendarle los primeros trabajos que serán sencillos y de rutina, con la finalidad que empiece a ver el funcionamiento.

**Paso 8.-** Al final del día se le deberá felicitar por el trabajo desarrollado, haciendo que el nuevo personal militar se sienta conforme y se lleve una buena impresión de su reparto militar, para luego despedirse hasta el siguiente día.

### **Segundo día de trabajo**

**Paso 1.-** Al inicio del día se le deberá recibir al nuevo personal militar, con el fin de comenzar a supervisar los trabajos que realizó el día anterior, avizorando los posibles inconvenientes que existieron para ayudarle a solucionarlos.

**Paso 2.-** Se procederá a la visita a las demás dependencias del reparto militar y presentarlos con los jefes de cada dependencia y conozca a las personas que las lideran.

**Paso 3.-** Una vez finalizada la visita, se retornará al puesto de trabajo donde ya se le encomendará las tareas afines a su puesto, explicándole todo lo que debe saber para realizar dichos trabajos.

### **Seguimiento continuo**

Una vez que el nuevo personal militar se encuentre establecido en su puesto de trabajo se debe realizar un seguimiento continuo, con el fin de ir comprobando su adaptación, su actitud, formación, sus habilidades, sus técnicas, sus procedimientos y su disposición al trabajo.

Es importante que en seguimiento que se realiza al personal militar, el encargado de Recursos Humanos pueda solventar inquietudes o preguntas que tenga, con el fin de asegurar que se está cumpliendo con todo lo planificado en el plan inicial.

Existen algunos aspectos que se deben considerar a la hora de realizar un seguimiento los cuales pueden ser:

#### **1. Realización de Tareas:**

- Se debe informar al empleado las metas a cumplir, las funciones que debe realizar, indicándole como se debe llegar a esos resultados.
- Saber a quién puede acudir en caso de existir algún tipo de dificultad o cualquier consulta.
- Detectar necesidades que se presenten en el desarrollo de las actividades que realice el empleado.

## **2. Motivación:**

- Debemos valorar el trabajo realizado sin considerar si fue de mayor o menor importancia, ya que para el personal militar es un paso adelante durante su formación, siendo una forma positiva de estimular su aprendizaje.
- Se debe dejar opinar y saber el punto de vista que tiene el militar, por más que la respuesta no sea la adecuada, ya que con esto se conocerán las razones por las que esta errada y pueda mejorar su capacidad de interpretar.

## **3. Comunicación:**

- Cuando exista algún inconveniente con el personal militar, o se deba corregir su conducta, se lo hará de manera privada y mediante el dialogo, para evitar que el militar se sienta incomodo o reaccione de manera negativa, haciéndole caer en cuenta que se encuentra en un proceso de aprendizaje y que su actitud no es la adecuada.
- Reunirse periódicamente con el personal militar con el fin de verificar cuál es su comportamiento y su evolución en el trabajo.
- Cuando se tiene un nuevo empleado es necesario brindarle un apoyo continuo, hasta que el empleado se sienta cómodo en el puesto y pueda trabajar de manera autónoma.

### **4.5.2. INFORMACIÓN GENERAL SOBRE LA FUERZA AÉREA**

El plan de acogida tiene como objetivo transferir el cómo hacer al nuevo personal militar graduado, de forma que el nuevo personal militar se integre de forma más rápida y adecuada.

Información genérica sobre la FAE:

- Presentación y bienvenida al nuevo reparto de la FAE que ha sido asignado.
- Recorrido de las instalaciones de los repartos de la FAE al que han sido asignado.
- Servicios que ofrece la FAE.
- Organigrama estructural de la FAE.

Cultura de la FAE:

- Historia de la FAE.
- Misión y Visión.
- Valores institucionales de la FAE.
- Objetivos institucionales de la FAE.
- Compromiso de la FAE con la sociedad.
- Defensa Interna.
- Defensa externa.

#### **4.6.1 IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO**

El objetivo de este punto será establecer un análisis y descripción del puesto de trabajo que va a desempeñar el personal militar graduado de las escuelas de formación de oficiales y tropa, con el único fin de

proporcionar información necesaria para el correcto desempeño del puesto.

➤ Funciones y responsabilidades del puesto

Descripción de las funciones y las responsabilidades del puesto de trabajo en los repartos de la FAE. Información de las funciones de los puestos de trabajo del resto del personal militar o aquellos puestos que tengan relación con los nuevos integrantes.

➤ En relación con el tiempo

- Horario de trabajo.
- Vacaciones y permisos.
- Régimen interno.

➤ Formación

Plan de formación.

➤ Prevención de Riesgos Laborales

- Política de seguridad y salud laboral.
- Fichas médicas periódicas.
- Derechos y obligaciones de las personas en materia de prevención.

➤ Comunicación

- Canales de comunicación de la FAE.

- Sistemas operativos internos.

#### **4.5.4 LEYES Y REGLAMENTOS A LAS QUE SE RIGE LA FAE**

Se debe recalcar que el plan de acogida pretende resolver la inevitable sensación de incertidumbre que supone llegar a una organización, proporcionando al nuevo personal militar graduado los conocimientos necesarios para desarrollar correctamente sus nuevas actividades dentro de los repartos de la FAE.

A continuación, se indica los procedimientos a seguir para el programa de plan de acogida a los repartos de la FAE:

➤ Leyes

- Ley Orgánica de la Defensa Nacional.
- Ley de Seguridad Pública y del Estado.
- Ley de Personal de las Fuerzas Armadas.

➤ Reglamentos

- Reglamento de Disciplina Militar para los Miembros de Fuerzas Armadas.
- Reglamento para el Manejo y Custodia de la Documentación Calificada.
- Reglamento de Uniformes.
- Reglamento de Protocolo y Ceremonial Militar.

#### 4.5.5 ACTIVIDADES QUE CUMPLE LA FUERZA AÉREA ECUATORIANA

La Fuerza Aérea Ecuatoriana a través de la historia ha realizado y continúa realizando actividades en desarrollo de la nación y en ayuda social a la población en general, utilizando sus medios, personal y equipos cuando el país lo requiera; siendo pilar fundamental a la hora de hacer respetar y preservar los derechos humanos y mantener la paz dentro del territorio nacional.

Es importante mencionar que la Fuerza Aérea en conjunto con el Ejército y la Marina realizar la protección de personas muy importantes para el país como es seguridad al presidente Constitucional de la República, vicepresidente Constitucional de la República, secretario de la Administración Pública y ministro de Defensa.

A continuación, se detalla las actividades que cumple la Fuerza Aérea y que es muy importante que conozca el personal militar que se ha graduado de las escuelas de formación de oficiales y tropa:

- Alas para la Alegría
- Alas para la Educación
- Alas para la Salud
- Transporte de personas a la Región oriental e insular
- Control de Armas, Munición y Explosivos
- Seguridad Hidrocarburifera
- Patrullaje Límite Político Internacional
- Protección de Personal Muy Importantes
- Control Antidelincuencial
- Soberanía Energética

Por otra parte, la Fuerza Aérea realiza actividades en conjunto con entidades del estado en caso de desastres naturales o antrópicos que pongan en peligro a la población, activando todos sus recursos todos los



días del año, convirtiéndose en la primera fuerza de reacción en el país, además es el encargado de la custodia y traslado de los kits electorales a la hora de hacer elecciones en nuestro país, por lo que a continuación hago conocer con que entidades del estado que trabaja la Fuerza Aérea:

- Gestión de Riegos
- Ministerio del Interior
- ECU-911
- Consejo Nacional Electoral
- Ministerio de Salud
- Ministerio de Educación

#### **4.5.6 PLAN DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA LA FAE**

La propuesta de mejora partirá de un análisis del diagnóstico de necesidades formativas de la Fuerza Aérea, hasta llegar a la evaluación del impacto a corto, mediano y largo plazo.

##### **Diagnóstico**

Considerando la carencia de un plan de formación y crecimiento en la Fuerza Aérea, se genera un plan de capacitación que cubran falencias y necesidades detectadas mediante la Dirección General de Talento Humano de la FAE; para lo cual se plantea capacitaciones que ayudarían a cubrir las necesidades institucionales, mejorar continuamente y fortalecerse institucionalmente. Se muestran las principales falencias que posee el personal militar que se gradúa de las escuelas de formación de oficiales y tropa:

- ✓ Relaciones Públicas
- ✓ Manejo de Idiomas
- ✓ Cursos de capacitación por especialidad
- ✓ Seguridad Integral

- ✓ Riegos Laborales
- ✓ Leyes y contravenciones de tránsito
- ✓ Preparación educativa de tercer nivel
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Manejo de Tecnologías
- ✓ Primeros Auxilios

### **Objetivos del plan de formación**

- ❖ Capacitar al personal militar que se gradúa de las escuelas de formación de oficiales y tropa, para que puedan realizar todas las actividades que realiza la Fuerza Aérea con eficiencia y optimización de recursos.
- ❖ Desarrollo integral del personal militar y alcanzar la excelencia a la hora de realizar las actividades en apoyo a las entidades del estado y la población en general.
- ❖ Dar a conocer a todo el personal militar los procedimientos que deben realizar al servicio del país.
- ❖ Fortalecer el talento humano con formación acorde a las especialidades y necesidades de la Fuerza Aérea.
- ❖ Tener una visión clara del objetivo que persigue la Fuerza Aérea y la integridad entre todas las jerarquías, optimizando de esta manera los recursos asignados por el estado.
- ❖ Potenciar al personal militar con conocimientos sobre cultura organizacional y actividades que deben realizar durante su carrera militar.
- ❖ Empoderamiento de todo el personal militar a través de los Planes

de Capacitación, con la finalidad de generar responsabilidades y compromiso con la institución.

- ❖ Alcanzar niveles óptimos de conocimientos en temas referentes a idiomas como parte de una ventaja competitiva entre los miembros de la institución.

### **Beneficios de la capacitación y formación**

- ❖ Potencial el conocimiento de los puestos de trabajo que ocupará el personal militar graduado.
- ❖ Mejorar la interrelación mediante el trabajo en equipo entre oficiales y tropa.
- ❖ Disipar las dudas y preparar al personal militar para la toma de decisiones y solución inmediata a los problemas que se presenten.
- ❖ Mejorar la comunicación.
- ❖ Genera confianza al personal militar recién graduado, haciendo que sea más asertivo a la hora de realizar sus actividades.
- ❖ Convierte a la Fuerza Aérea en una institución sólida llena de valores y en el que la población pueda confiar.

### **Que se espera con el plan de capacitación**

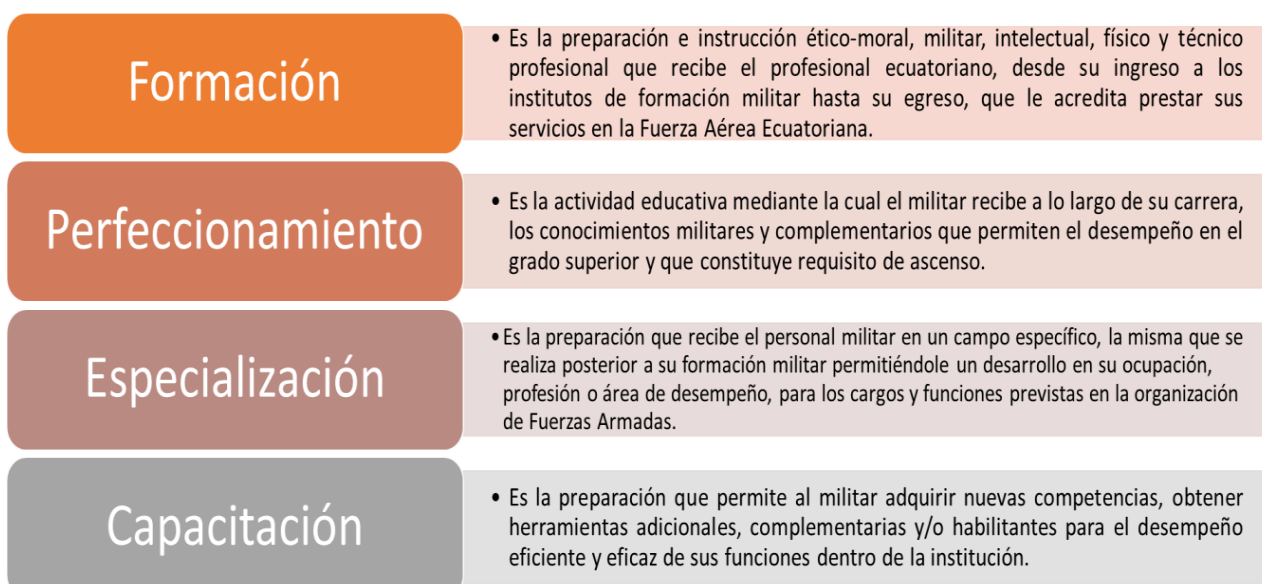
- ❖ Mejorar el ambiente laboral.
- ❖ Igualdad de conocimientos.
- ❖ Mayor desempeño y rendimiento del personal militar.

- ❖ Mayor compromiso del personal militar ante la Fuerza Aérea Ecuatoriana.
- ❖ Ampliación y actualización de conocimientos, habilidades y competencias fundamentales para cada uno de los cargos y puestos que ocupará el personal militar graduado.

Para mantener al personal militar capacitado durante toda su carrera militar la Fuerza Aérea Ecuatoriana posee procesos de:

**Figura 5.**

*Plan de capacitación*



*Nota: Sistema de educación de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.*

#### **4.6 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL**

Dentro de la Fuerza Aérea Ecuatoriana la evaluación de desempeño profesional es un instrumento utilizado para comprobar el grado de cumplimiento y responsabilidad a nivel individual. Este sistema permite realizar una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento.

Además, es importante considerar que esta herramienta es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a su desempeño, conducta y condición física, permitiendo identificar los problemas de todo el personal evaluado, sus fortalezas, capacidades y cualidades de liderazgo.

Es muy importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, ya se encuentra establecido por la Dirección General de Talento Humano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, el cual se lo realiza semestralmente. Al tener sistematizado la evaluación de desempeño se establece una norma estándar para todos los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación se la realice por prejuicios y percepciones personales.

**Objetivo:** La evaluación de desempeño tiene como objetivo principal evaluar el desempeño del personal militar contra las competencias que posee, presentando como resultado final la evaluación de dicho desempeño.

**Alcance:** Revisar y aplicar un instrumento de evaluación de desempeño a la Fuerza Aérea Ecuatoriana; evaluar, registrar, preparar, analizar y presentar resultados de la evaluación de desempeño.

### **Términos relevantes a considerar**

**Evaluación de desempeño:** es un proceso sistemático y periódico que permite verificar el grado de eficiencia y eficacia del personal militar de la Fuerza Aérea en el desempeño de sus puestos de trabajo, dejándolos ver sus fortalezas y debilidades con el fin de lograr una mejora continua de las actividades que realizan.

**Evaluador:** Personal militar de la Fuerza Aérea encargada de realizar la evaluación de desempeño.

**Evaluado:** Personal militar que será calificado por medio de la evaluación de

desempeño.

**Responsable:** El responsable de coordinar la aplicación y en si el proceso de la evaluación de desempeño es el jefe inmediato de cada persona evaluada.

### Actividades a realizar para la evaluación

**Tabla 5.**

*Actividades para evaluar el desempeño*

<b>N.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	Generar el instrumento de evaluación y listado del personal militar	Jefe Directo/Talento Humano	Alistar el material y el listado del personal militar.
<b>2</b>	Capacitar a los evaluadores	Jefe del Dpto. Talento Humano	Capacitar a los evaluadores, suministrándoles la información de los parámetros de la evaluación.
<b>3</b>	Programar la evaluación	Jefe del Dpto. Talento Humano	Programar las fechas para llevar a cabo las evaluaciones.

4	Socializar la s fechas	Jefe del Dpto. Talento Humano	Socializar con el personal militar de los repartos de la FAE las fechas en que se realizarán las evaluaciones.
5	Efectuar las evaluaciones	Jefe Directo	Realizar las evaluaciones en las fechas programadas.
6	Solicitar revisió n de la Evaluación	Jefe Directo/comandante Unidad Militar	Si algún evaluado no está conforme con las calificaciones de la evaluación podrá solicitar una revisión.
7	Analizar lo s resultados	Jefe Directo/comandante Unidad Militar	Generar estadísticas con los resultados sobre las evaluaciones de desempeño, igualmente identificar las necesidades de capacitación del personal militar.
8	Socializar la s fechas	Comandante Unidad Militar/ jefe Dpto. Talento Humano	Retroalimentación al análisis de resultados de los jefes directos y a cada uno del personal militar evaluado.

*Nota: Tomado de los datos de la Dirección General de Talento Humano FAE.*

#### 4.6.2 COMPETENCIAS A EVALUAR

Se evaluará el desempeño del personal militar frente a los siguientes factores.

1. **La orientación a resultados.** – Mide la consecución de los resultados en función de la calidad y rendimiento del personal militar buscando superar los estándares propios de excelencia en

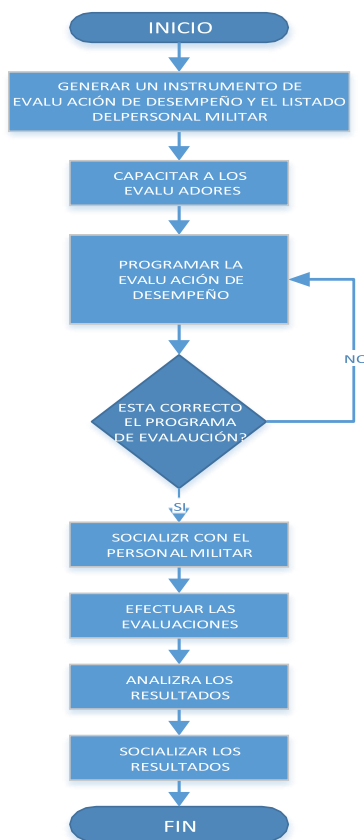
beneficio del estado y de la población.

2. **La eficiencia operativa.** – El personal militar es capaz de realizar actividades de forma eficiente de tal forma que genere mayor prestigio para la Fuerza Aérea Ecuatoriana.
3. **Trabajo en equipo.** – El personal militar coopera efectivamente con el personal de su departamento o sección con la finalidad de crear sinergia en función de alcanzar la visión de la FAE.
4. **Transparencia.** – Refleja personal militar con valores éticos y morales que denoten honestidad y transparencia en sus actividades.
5. **Proactividad.** – El personal militar propone soluciones rápidas y oportunas para evitar crisis futuras y proponer soluciones.
6. **Adaptabilidad al cambio.** – El personal militar reacciona efectivamente ante cambios inesperados en las actividades diarias y rápida adaptación a circunstancias adversas.

#### 4.6.3 DIAGRAMA DE FLUJO EVALUACIÓN DESEMPEÑO PROFESIONAL



**Figura 6.**  
*Diagrama de flujo*



*Elaboración propia a partir de datos de la FAE*

#### 4.6.4 FORMATO DE LA EVALUACIÓN DESEMPEÑO PROFESIONAL

Para la Fuerza Aérea Ecuatoriana es indispensable levantar información para medir el desempeño de cada uno de los miembros de la institución y más aún para el personal militar que acaba de graduarse de las escuelas de formación de oficiales y tropa y este proceso se lo realiza 2 veces al año durante toda su carrera militar, con la finalidad de medir el nivel de compromiso para con la institución y en el corto plazo poder mejorar el clima organizacional.

Se parte a raíz de ciertos parámetros fundamentales de responsabilidad compartida:

- La evaluación deberá ser realizada únicamente por el jefe inmediato del personal que será evaluado.
- La calificación deberá ser asumida por el personal militar, con responsabilidad y objetividad con el compromiso de una mejora continua.

### **Escala de calificación por competencias**

Se establece una escala de Likert de 4 categorías:

4: Siempre      3: Frecuentemente      2: A veces      1: Nunca

Las puntuaciones sólo deben de tomar en consideración el periodo de calificación ya que hechos ocurridos antes o después de la fecha no son susceptibles por el sesgo que podría generar.

### **Escala de cumplimiento**

La calificación del evaluado se otorga de acuerdo a los siguientes criterios:

4= Cumple satisfactoriamente: 20.00

3= Realiza un buen trabajo: 18.00 -19.99

2= Trabaja solo lo necesario: 16.00 – 17.99

1= No cumple con las expectativas: 14.00 – 15.99

### **Escala de calificación evaluado**

4= Cumple satisfactoriamente

3= Realiza un buen trabajo

2= Trabaja solo lo necesario

1= No cumple con las expectativas

En una primera instancia el evaluado valora si posee competencias por encima de lo establecido y las evidencia en su desempeño. Se considera además la inclusión de un campo “Mejora continua”, donde se indica los aspectos menos desarrollados en el personal militar evaluado y que afectan directamente en su puesto de trabajo. Así mismo se tiene un campo de “Oportunidades de crecimiento” donde se considera al personal militar con mayor potencial para poder ser reconocido dentro de la institución.

#### **4.7 SEGUIMIENTO DEL PERSONAL MILITAR**

Este proceso es importante dentro de la Fuerza Aérea Ecuatoriana ya que garantiza los resultados deseados, ya que es una forma de asegurarse de que el personal militar cumpla eficientemente sus actividades, en los plazos establecidos.

Actualmente es fundamental el correcto realizar un correcto seguimiento del personal militar, ya que se puede controlar y supervisar los trabajos que realizan en sus puestos de trabajo, lo que impide que exista malas prácticas laborales.

Esta fase no se puede saltar por ningún motivo y se la debe realizar a los 30 días de la finalización del periodo de formación, aunque dentro de la institución se la realiza durante todo el año, ayudando a la hora de realizar la evaluación de desempeño y así lograr identificar las dificultades con las que se encuentra el personal militar y ofrecer soluciones para resolver posibles problemas y también permitirá saber si el personal militar cuenta con el perfil adecuado para el puesto de trabajo que desempeña.

#### **4.8 CONDECORACIONES Y RECONOCIMIENTOS**

Fueron creadas con la finalidad de Otorgar diversas condecoraciones a todos los miembros de las Fuerzas Armadas; para exaltar las virtudes militares, su

comprometimiento, amor por la institución y la patria.

Para lo cual todos los miembros de las Fuerzas Armadas pueden hacerse acreedor a las diferentes condecoraciones que se detallan a continuación:

**Por actos de valor en tiempos de guerra para Oficiales y Tropa:**

Cruz al Mérito de Guerra en los grados de:

- Gran Cruz
- Comendador
- Caballero

Tiene por objeto honrar la memoria de los héroes nacionales fallecidos en combate y reconocer a quienes se hayan distinguido por su extraordinario valor en acción de armas, en defensa de la soberanía nacional.

Se la otorgará a miembros de las Fuerzas Armadas Nacionales, por actos heroicos y de extraordinario valor en defensa de la Patria.

**Por actos relevantes y distinción en tiempos de paz para Oficiales:**

Al Mérito Aeronáutico Cóndor de los Andes en los grados de:

- Gran Cruz
- Comendador
- Caballero

Esta condecoración constituye un reconocimiento que el Estado por intermedio de las Fuerzas Armadas concede a quienes se han distinguido por su preocupación, colaboración y actuaciones relevantes en beneficio de las Fuerzas Armadas.

**Por actos relevantes y distinción en tiempos de paz para Aerotécnicos:**

Esta condecoración constituye un reconocimiento que el Estado por intermedio de las Fuerzas Armadas concede a quienes se han distinguido por su preocupación, colaboración y actuaciones relevantes en beneficio de las Fuerzas Armadas.

Al Mérito Militar Honor y Disciplina, en las categorías de:

- Primera Clase
- Segunda Clase
- Tercera Clase

**Por Estudios Militares para oficiales:**

Estrella “Abdón Calderón”, en las categorías de:

- Primera Clase
- Segunda Clase
- Tercera Clase

El objetivo de esta condecoración es honrar la memoria del héroe de Pichincha Abdón Calderón, con el premio que reconoce el esfuerzo y dedicación de los Oficiales de las Fuerzas Armadas al distinguirse y cumplir con éxito sus estudios militares.

Esta condecoración será otorgada a los Oficiales de las Fuerzas Armadas que obtengan las primeras antigüedades en los cursos de Perfeccionamiento que constituyan requisitos para el ascenso; así como los realizados en los Institutos de Formación de Oficiales del país o sus equivalentes en el exterior.

**Por Estudios Militares para aerotécnicos:**

Al Mérito Académico Ely Alfaro, en las categorías de:

- Primera Clase

- Segunda Clase
- Tercera Clase

Esta condecoración constituye un estímulo que se otorga al personal de Tropa de las Fuerzas Armadas en servicio activo, que haya obtenido la primera antigüedad en los cursos realizados en los Institutos de Formación de Tropa y en los cursos de ascenso.

#### **Por Especialización Militar:**

Academia de Guerra, en las categorías de:

- Primera Clase
- Segunda Clase
- Tercera Clase

El propósito de esta condecoración es reconocer a los Oficiales que han cumplido con éxito sus estudios militares en la Academia de Guerra, demostrando con ello su elevado espíritu de superación y dedicación profesional. Los condecorados percibirán la bonificación económica correspondiente.

Esta condecoración, se otorgará a los Oficiales de las Fuerzas Armadas Nacionales de Arma, Técnicos o Servicios y Especialistas que aprueben los Cursos de Comando y Estado Mayor, Estado Mayor Técnico o de Servicios y Curso Superior Militar.

#### **Por Reconocimiento y Tiempo de Servicio Institucionales:**

- Por Reconocimiento Institucional Para Oficiales Generales:
  - Excelencia Profesional

Está prevista para reconocer los méritos a los Oficiales Generales, que después

de su entrega y aporte profesional a la Institución, se han acogido a su disponibilidad o baja directa voluntaria. Los condecorados percibirán la bonificación correspondiente.

Para coroneles o su equivalente y Suboficiales Primeros:

- Reconocimiento Profesional

Está prevista para reconocer los méritos a los Oficiales en el grado de coronel o su equivalente en la Fuerza Naval y Suboficiales Primeros que después de su entrega y aporte profesional a la Institución, se han acogido a la baja, luego de haber cumplido con el tiempo establecido en el grado. Los condecorados percibirán la bonificación correspondiente, a la fecha de publicación de su baja.

Para Suboficiales Mayores:

- Gratitud Institucional

Está prevista a reconocer los méritos a los Suboficiales Mayores, que después de su entrega y aporte profesional a la Institución, se han acogido a su disponibilidad o baja directa voluntaria. Los condecorados percibirán la bonificación correspondiente.

- Por Tiempo de Servicio Para Oficiales:

- Gran Collar de Honor al Mérito Militar

Esta condecoración constituye un estímulo que se otorga para reconocer la permanencia de los Oficiales de las Fuerzas Armadas, que han entregado sus servicios a la Institución Armada por 38 años, con lealtad, esfuerzo y honor. Los condecorados percibirán la bonificación económica correspondiente.

- Gran Cruz de Honor Militar

Esta condecoración constituye un estímulo que se otorga para reconocer la permanencia de los Oficiales de las Fuerzas Armadas, que han entregado sus servicios a la Institución Armada por 33 años, con lealtad, esfuerzo y honor. Los condecorados percibirán la bonificación económica correspondiente.

- Cruz de Honor Militar

Esta condecoración constituye un estímulo que se otorga para reconocer la permanencia de los Oficiales de las Fuerzas Armadas, que han entregado sus servicios a la Institución Armada por 30 años, con lealtad, esfuerzo y honor. Los condecorados percibirán la bonificación económica correspondiente.

Para Tropa:

- Collar de Honor al Mérito Militar

Esta condecoración constituye un estímulo que se otorga para reconocer la permanencia del personal de tropa en las Fuerzas Armadas, que ha entregado sus servicios a la Institución Armada por 38 años, con lealtad, esfuerzo y honor. Los condecorados percibirán la bonificación económica correspondiente.

- Alto Honor y Dignidad Militar

Esta condecoración constituye un estímulo que se otorga para reconocer la permanencia del personal de tropa en las Fuerzas Armadas, que ha entregado sus servicios a la Institución Armada por 33 años, con lealtad, esfuerzo y honor. Los condecorados percibirán la bonificación económica correspondiente.

- Honor y Dignidad Militar

Esta condecoración constituye un estímulo que se otorga para reconocer la permanencia del personal de tropa en las Fuerzas Armadas, que ha entregado



sus servicios a la Institución Armada por 30 años, con lealtad, esfuerzo y honor. Los condecorados percibirán la bonificación económica correspondiente.

Para Oficiales y Tropa:

Fuerzas Armadas en las categorías de:

- Primera Clase
  
- Segunda Clase
  
- Tercera Clase

Esta condecoración constituye un estímulo que se otorga para reconocer la permanencia del personal militar de las Fuerzas Armadas, que ha entregado sus servicios a la Institución Armada, con lealtad, esfuerzo y honor.

#### **4.9 PASES PERSONAL MILITAR**

La Dirección de Recursos Humanos o sus equivalentes, para el trámite de pases de los miembros de las Fuerzas Armadas, tomará en cuenta la clasificación, perfiles y competencias del militar a fin de que preste sus servicios de la manera más eficiente.

El plan de destinación rotativa al que hace referencia el artículo 164 de la Ley de Personal de Fuerzas Armadas, se lo realizará cada cinco (5) años y se lo entregará al Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, previa su publicación en la Orden General de cada Fuerza.

El personal militar deberá permanecer por un lapso mínimo de dos años y un máximo de 5 años por necesidades del servicio en las unidades militares y deberá cumplir en las diferentes regiones del Ecuador durante toda su permanencia en la institución.

En caso de que entre miembros de las Fuerzas Armadas exista vínculo matrimonial o unión libre legalmente reconocida, las Fuerzas procurarán mantener la unidad familiar considerando para el efecto la destinación de los cónyuges o personal en unión de hecho, por lo cual previa a la realización de pases se verificará que en lo posible existan vacantes orgánicas para los dos militares.

#### 4.10 PRESUPUESTO

**Tabla 6**

*Presupuesto para la implementación del plan de mejora*

PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN					
ORD.	ACTIVIDAD	PARTICIPANTES	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	OBSERVACIÓN
1	CAPACITACIÓN AL PERSONAL MILITAR Y CIVIL	25	\$ 100,00	\$ 2.500,00	COSTEADO POR FAE
2	EXAMENES MÉDICOS	1	\$ 500,00	\$ 500,00	COSTEADO POR ASPIRANTE
3	EXAMENES ACADÉMICOS	500	\$ 5,00	\$ 2.500,00	COSTEADO POR FAE
4	PRUEBAS FÍSICAS	500	\$ 5,00	\$ 2.500,00	COSTEADO POR FAE
5	ENTREVISTA PERSONAL	250	\$ 5,00	\$ 1.250,00	COSTEADO POR FAE
<b>TOTAL</b>				<b>\$8.750,00</b>	

*Nota: Datos obtenidos en la Dirección General de Talento Humano*

La Fuerza Aérea al contar con un plan de capacitación anual para todo su personal, no requiere de un presupuesto elevado ya que se encuentra incluido en las arcas financieras de la institución; además, que, para realizar las pruebas médicas, cuenta con convenios con entidades de salud y los gastos son cubiertos por los padres de los aspirantes.

Por otra parte, la Fuerza Aérea cuenta con personal profesional que les permitiría realizar charlas, conferencias, seminarios, etc. para el personal involucrado en los procesos de selección y reclutamiento, lo que reduce considerablemente el presupuesto para la capacitación que necesita el personal inmiscuido en mencionado proceso.

**Tabla 7**

*Tiempo para la implementación del plan de mejora*

<b>TIEMPO PARA LA IMPLEMENTACIÓN</b>			
<b>ORD.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>MES</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
1	ASIGNACIÓN DINERO A TALENTO HUMANO FAE	MARZO	DINERO ACREDITADO POR FINANZAS FAE
2	PROCESO DE CONTRATACIÓN (CAPACITACIÓN)	MARZO	PAGINA DE COMPRAS PÚBLICAS
3	CAPACITACIÓN AL PERSONAL MILITAR Y CIVIL	ABRIL	PARA 25 PERSONAL RELACIONADAS EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO
4	IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE MEJORA	MAYO	UNA VEZ FINALIZADO LA CAPACITACIÓN

*Nota: Dato obtenido de la Dirección de Finanzas de la Fuerza Aérea Ecuatoriana*

Así mismo, la implementación e inicio del plan de mejoramiento se lo realizaría a partir del mes de marzo 2023, fecha en que se asignan los recursos, por lo que la ejecución del plan será a partir del reclutamiento del año 2024.

#### **4.11 INDICADORES DE OBJETIVOS**

##### **4.11.1 Indicadores de cumplimiento**

Cuando los cadetes o alumnos se encuentren en las escuelas de formación, una vez que hayan cumplido con todo el proceso de reclutamiento y selección, nuestro indicador será cuando acaben primer año, y saber cuántos se fueron con la baja y el motivo, para determinar si el proceso se realizó de forma transparente.

##### **4.11.2 Indicador de evaluación**

Este indicador lo determinaremos una vez que los cadetes y alumnos hayan finalizado su proceso de formación en las diferentes escuelas, ya que, teniendo el número exacto de graduados y problemas ocurridos internamente, ayudaran a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora y no cometer los mismos errores.

### 4.11.3 Indicadores de gestión

Lograremos establecer este indicador luego de determinar si las acciones realizadas fueron las que estaban programadas y planificadas durante todo el proceso de reclutamiento y selección, sobre todo si cumplimos con los parámetros y en los tiempos estipulados.

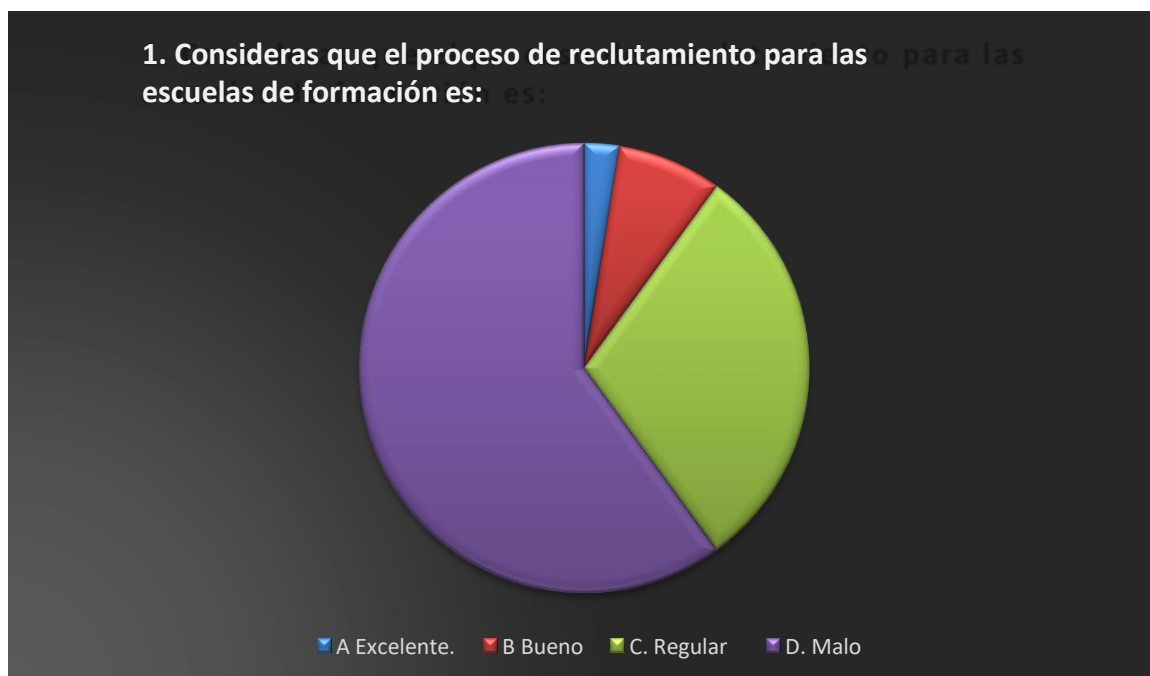
## 4.12 RESULTADOS GENERALES

### 4.12.1 TABLA DE RESULTADOS

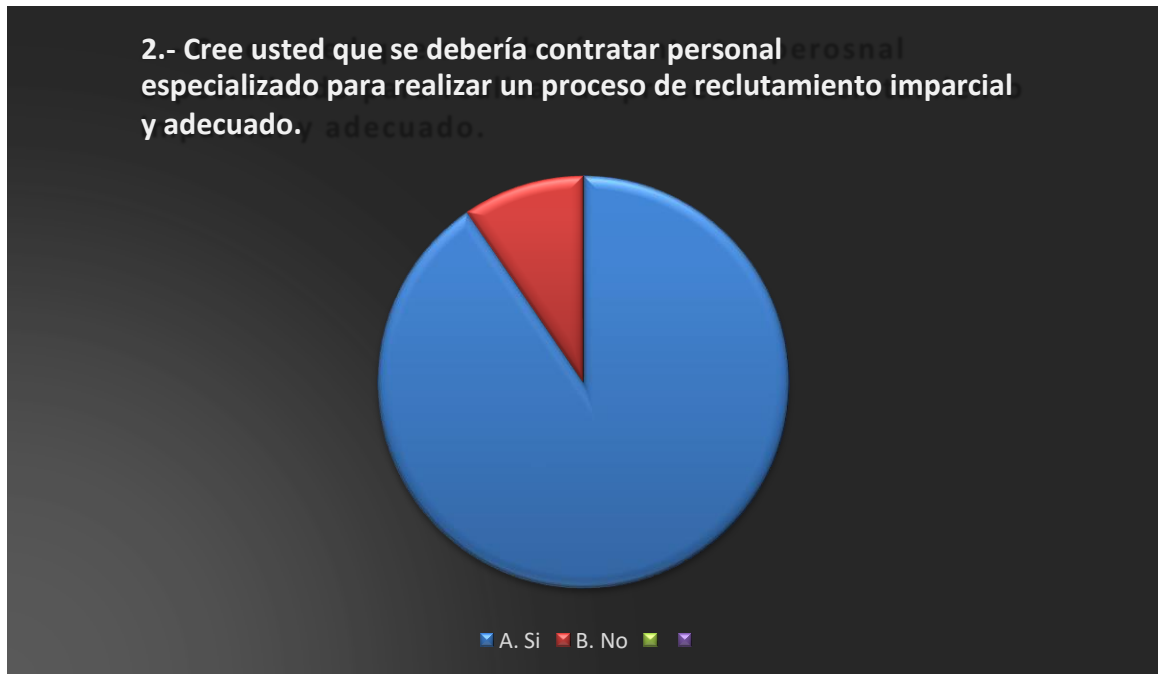
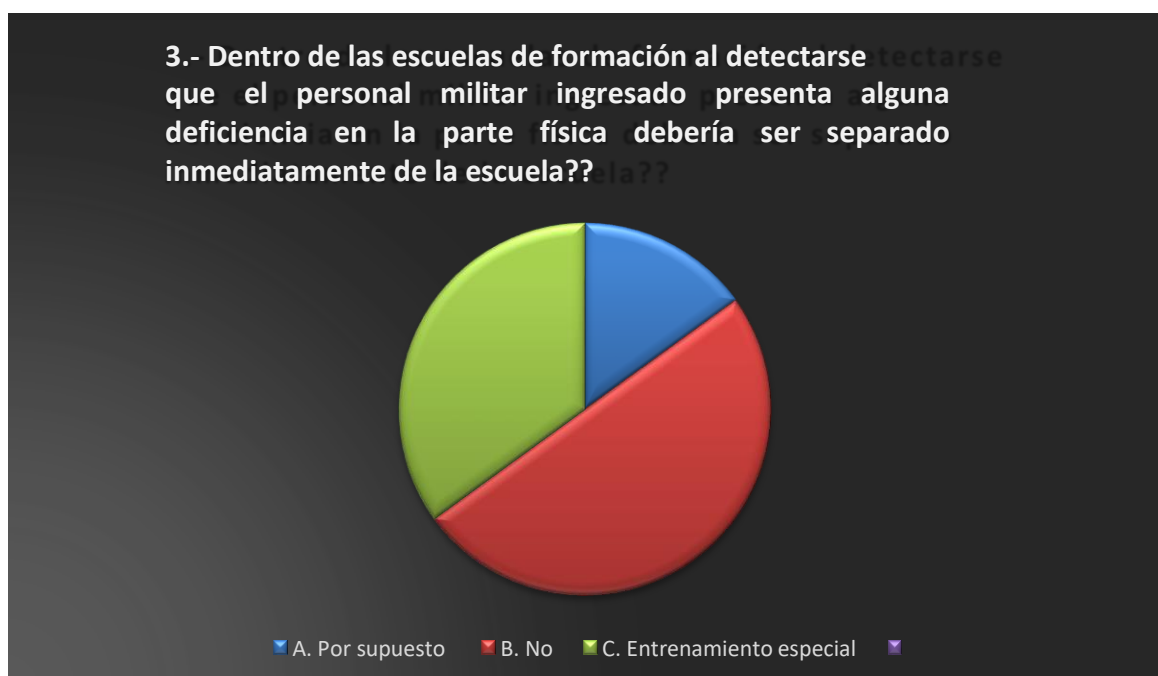
La encuesta presentada anteriormente se realizó a 200 personas que forman parte de la Escuela de Formación de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, los resultados arrojados fueron:

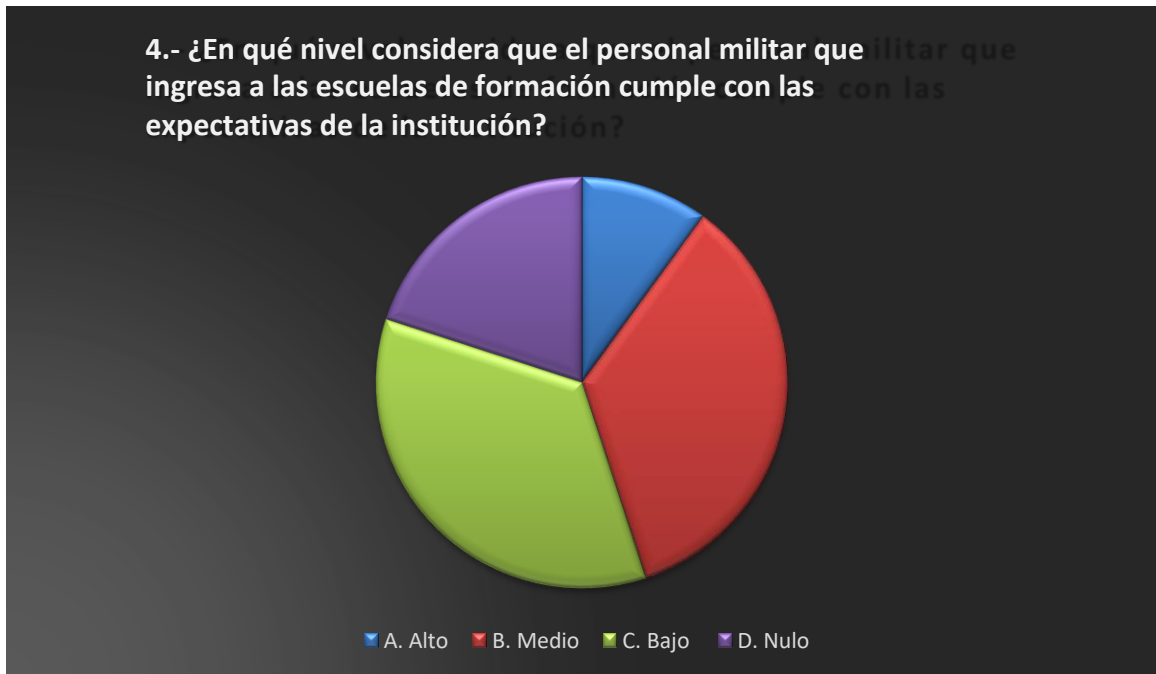
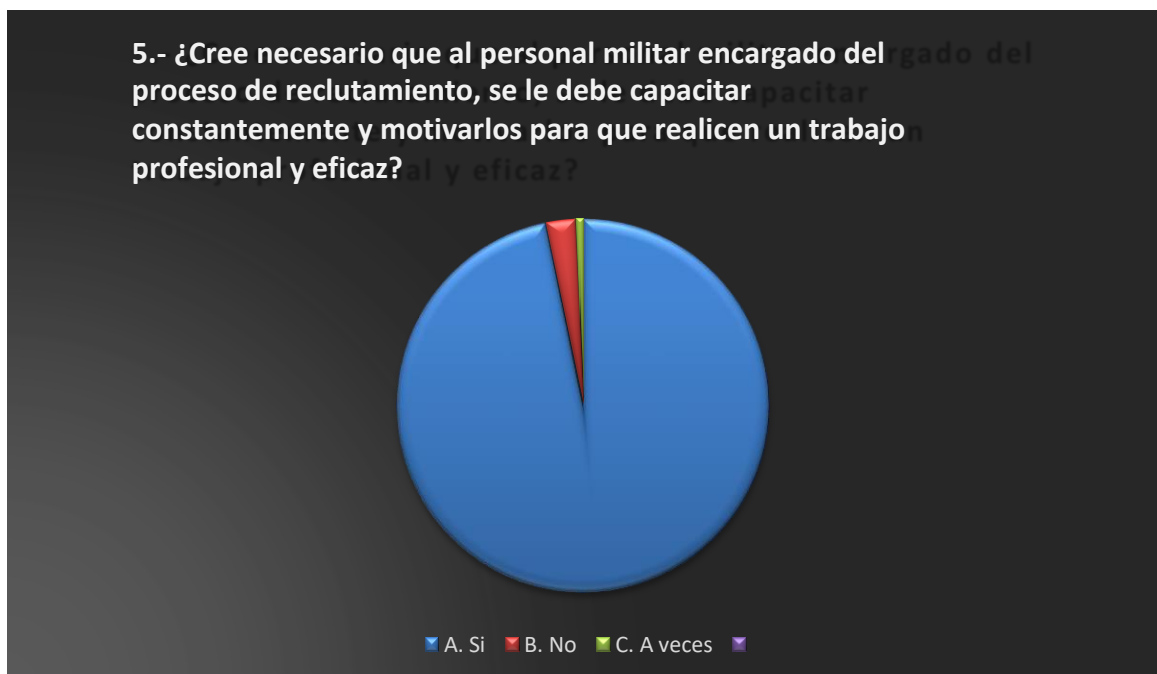
#### **Tabla 8.**

##### *Resultado 1.*



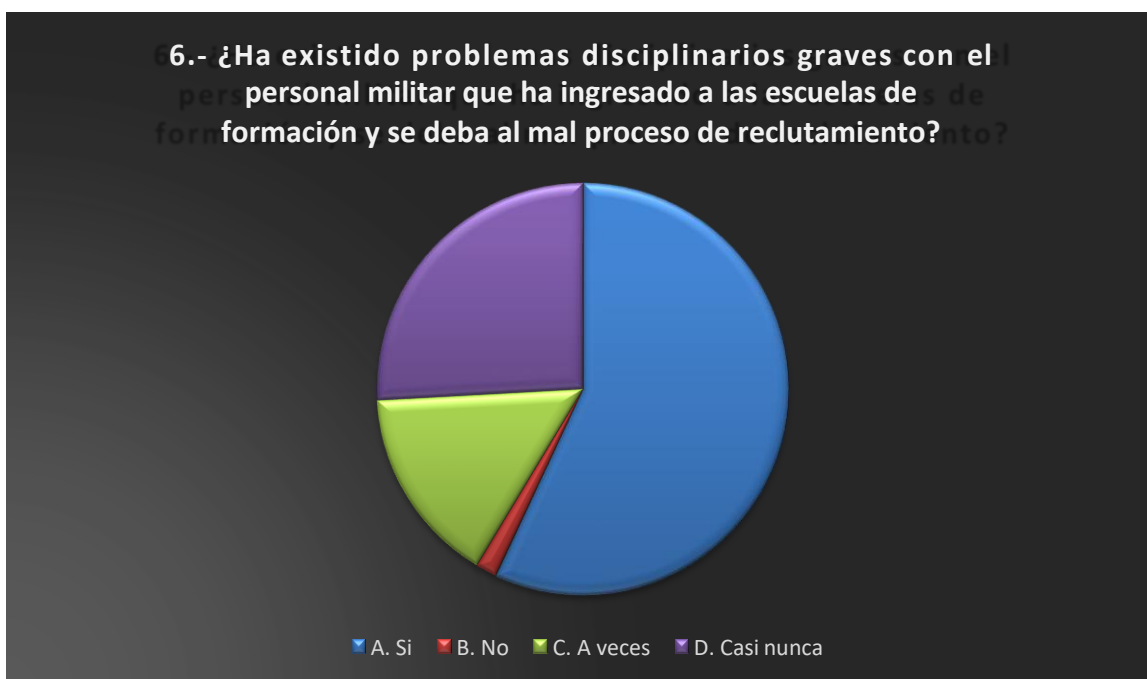
*Datos obtenidos a la realización de una encuesta*

**Tabla 9.***Resultado 2.**Datos obtenidos a la realización de una encuesta***Tabla 10.***Resultado 3.**Datos obtenidos a la realización de una encuesta*

**Tabla 11.***Resultado 4.**Datos obtenidos a la realización de una encuesta***Tabla 12.***Resultado 5.**Datos obtenidos a la realización de una encuesta*

**Tabla 13.**

Resultado 6.



*Datos obtenidos a la realización de una encuesta*

### Resultados Generales:

Como se puede observar en la ejecución de las encuestas se puede evidenciar que el proceso de reclutamiento y selección es malo, ya que no cuentan con el personal capacitado para realizar este tipo de trabajo. Lo que conlleva que se escoja personal que no cumple con las expectativas de la institución, provocando pérdida de tiempo, de esfuerzo y de recursos al preparar a gente que más adelante se retirará de la escuela, ya que no se encuentran en condiciones adecuadas para continuar con el proceso de formación de tropa u oficiales.

Cabe recalcar que, al ser una escuela militar, se debe contar con buena condición física, académica, salud física y mental, por lo que el proceso de reclutamiento debe ser transparente y muy minucioso al momento de elegir al personal.

## **CAPITULO V: SUGERENCIAS**

### **5.1 RECOMENDACIONES**

- Implementación de una metodología en:
  - Proceso de Reclutamiento y Selección de personal militar.
  - Propuesta de mejora para el proceso de reclutamiento y selección del personal militar.
  - Evaluación del desempeño.
  - Entrenamiento y capacitaciones al personal encargado de la selección y reclutamiento.
- Mejorar el proceso de reclutamiento y selección para el personal militar y así tener el personal idóneo para cumplir con los objetivos institucionales.
- Aprovechar el posicionamiento que posee la Fuerza Aérea Ecuatoriana ante los Gobiernos Autónomos Descentralizados para poder generar programas de capacitación constante y mantener al personal capacitado.
- Mantener capacitado al personal militar en todas las áreas y así tendremos personal competitivo y comprometido con la institución.

### **5.2 CONCLUSIONES:**

- Se evidenció que la Fuerza Aérea Ecuatoriana es una institución jerarquizada que tiene sus objetivos institucionales bien establecidos, con la finalidad de mantener la paz en el territorio nacional ante amenazas



internas y externas.

- En el análisis realizado a la Fuerza Aérea Ecuatoriana a través de la matriz de evaluación de factores internos indicó que tiene condiciones para afrontar de manera satisfactoria todos sus factores negativos internos, utilizando las fortalezas para enfrentar las debilidades; de igual manera puede afrontar el ambiente externo de manera óptima, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas.
- La Fuerza Aérea Ecuatoriana cuenta con todas las facilidades tecnológicas para poder atraer talento humano competitivo y preparado a la hora de satisfacer las necesidades institucionales.
- El reclutamiento y selección lo realiza la Dirección General de Talento Humano de la Fuerza Aérea Ecuatoriana con el propósito de encontrar candidatos idóneos que cumplan con los requisitos necesarios para cumplir las vacantes institucionales. Sin embargo, existen las siguientes falencias:

En el proceso de reclutamiento se evidenció:

- No existe un plan de reclutamiento para el personal militar que desea ingresar a la escuela de formación de oficiales y tropa, utilizan Técnicas de Recursos Humanos repetitivos desde muchos años atrás.
- Los conocimientos académicos que se evalúan son generales y de selección múltiple, lo que conlleva que las probabilidades de que personal no capacitado apruebe los exámenes académicos.
- Los exámenes médicos no son los adecuados, ya que una vez que el personal militar ingresa, presentan varias anomalías médicas las cuales no fueron detectadas o dejaron pasar en mencionados

exámenes.

Problemas que se detectaron en el proceso de selección:

- No se realizan pruebas de idoneidad, pruebas psicológicas, pruebas académicas, físicas y entrevista, el personal militar que hace la entrevista no formula con anticipación las preguntas, lo que conlleva a obtener una mejor información acerca del personal militar que se encuentra en esta etapa de selección. El tipo de entrevista que se utiliza es no estructurado que conlleva a tener un alto grado de no confiabilidad.
- La Fuerza Aérea Ecuatoriana no cuenta con una propuesta de mejora en la selección como primordial, lo que conlleva a que el personal militar que se gradúa de las escuelas de formación de oficiales y tropa presenten problemas a lo largo de su carrera militar.
- Se tiene una carencia de capacitación y formación en todo el personal por falta de recursos económicos los cuales no son otorgados por el gobierno nacional al no considerar importante.
- A la fecha se carece de una metodología para la evaluación de desempeño profesional siendo realiza de forma cualitativa y de acuerdo con el compadrazgo del evaluador y el evaluado.
- La disciplina dentro de la Fuerza Aérea Ecuatoriana se ha venido desquebrajando en vista que el personal militar que se gradúa de las escuelas de formación de oficiales y tropa no tiene claro que es lo que tiene que realizar durante su permanencia en la institución y no conoce las consecuencias de cometer faltas disciplinarias.

## Bibliografía

Administración moderna del personal (2007), Joaquín Rodríguez Valencia. Dirección de personal (1990), Manuel Peña Baztán.

Almeda, C. (2017). Qué es el Employer Branding: Definición y Ejemplos. 2018, de Talent Clue Sitio web: <http://blog.talentclue.com/employer-branding>

Ayala Calvo J.C y Grupo de investigación FEDRA.

Constitución de la República del Ecuador, (2018).

Deguiar, M (2016,15,02). Tipos y Diseños de Investigación, de Saber Metodología Sitio web: <https://sabermetodologia.wordpress.com/2016/02/15/tipos-y-disenos-de-investigacion/>

Dirección General del Talento Humano (2018), Fuerza Aérea Ecuatoriana.

Enseñanza e Investigación n Psicología (2007). Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C. Xalapa, México.

Fuerza Aérea Ecuatoriana. (2017). de Sitio web: <https://www.fuerzaaereaecuadoriana.mil.ec/>

Hernández Sampieri, R. (2011). Metodología de la Investigación. Colombia. Sitio Web: [https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n\\_Sampieri.pdf](https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf)

López, S. & Ruiz, E. (s/a). Operaciones Administrativas de Recursos Humando. Sitio Web: <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448196252.pdf>

Ministerio de Defensa Nacional (2014). Agenda Política de la Defensa. Ministerio de Defensa nacional.

Orden General N° 187. Reglamento de Condecoraciones Militares, Quito, Ecuador, 03 de febrero de 2015.

Orden General Ministerial N° 009. Reglamento de Evaluación del Desempeño Profesional, Quito, Ecuador, 12 de enero de 2007.

Ponce Talancón, Humberto La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones.

Registro Oficial N° 597. Reglamento General a la Ley de Personal de las FFAA, Quito, Ecuador, 25 de mayo de 2009.

Registro Oficial N° 607. Ley de Personal de las FFAA, Quito, Ecuador, 08 de junio de 2009.

## ANEXOS

### FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

#### Competencias Técnico Profesional

Técnico Profesionales	
Competencia	Lista Verificación
1.-LIDERAZGO	- Comanda a sus subordinados en el cumplimiento de sus tareas y responsabilidades. - Motiva con el ejemplo en el cumplimiento del deber.- Posee aceptación y respeto del personal a su mando.
19.5	LAS TAREAS Y RESPONSABILIDADES ENCOMENDADAS FUERON CUMPLIDAS EN FORMA MUY EFICIENTE, Y LOS RESULTADOS VAN MÁS ALLÁ DE LAS NORMAS ESTABLECIDAS.
2.-ESPIRITU MILITAR	- Acepta el cumplimiento del deber hasta el límite de la voluntad. - Acepta con amor, respeto y sacrificio por la Institución sus responsabilidades sin esperar recompensas. - Siente orgullo de su vocación hacia la profesión de las armas.
19.5	LAS TAREAS Y RESPONSABILIDADES ENCOMENDADAS FUERON CUMPLIDAS EN FORMA MUY EFICIENTE, Y LOS RESULTADOS VAN MÁS ALLÁ DE LAS NORMAS ESTABLECIDAS.
3.- PROFESIONALISMO	- Ejecuta las actividades inherentes a sus tareas y responsabilidades con eficiencia y eficacia. - Desempeña sus funciones sustentado en el dominio y aplicación de la ciencia y tecnología. - Busca el perfeccionamiento continuo en beneficio del cumplimiento de sus tareas y responsabilidades.
19.5	LAS TAREAS Y RESPONSABILIDADES ENCOMENDADAS FUERON CUMPLIDAS EN FORMA MUY EFICIENTE, Y LOS RESULTADOS VAN MÁS ALLÁ DE LAS NORMAS ESTABLECIDAS.
4.- RESPONSABILIDAD	- Cumple las tareas y responsabilidades inherentes al grado y función con dedicación. - Cumple las tareas y responsabilidades inherentes al grado y función con puntualidad. - Cumple las tareas y responsabilidades inherentes al grado y función observando los plazos establecidos.
19.5	LAS TAREAS Y RESPONSABILIDADES ENCOMENDADAS FUERON CUMPLIDAS EN FORMA MUY EFICIENTE, Y LOS RESULTADOS VAN MÁS ALLÁ DE LAS NORMAS ESTABLECIDAS.
5.-INICIATIVA	- Realiza acciones factibles a problemas o situaciones no previstas. - Propone soluciones imaginativas a situaciones no previstas. - Empeña acciones innovadoras anticipándose a los demás.
19.5	LAS TAREAS Y RESPONSABILIDADES ENCOMENDADAS FUERON CUMPLIDAS EN FORMA MUY EFICIENTE, Y LOS RESULTADOS VAN MÁS ALLÁ DE LAS NORMAS ESTABLECIDAS.
6.-DECISIÓN	- Resuelve los problemas vinculados al ejercicio de sus funciones en forma definitiva y oportuna. - Resuelve los problemas relacionados al ejercicio de sus funciones con buen juicio y criterio. - Toma decisiones sin rehuir las responsabilidades asociadas a las mismas.
19.5	LAS TAREAS Y RESPONSABILIDADES ENCOMENDADAS FUERON CUMPLIDAS EN FORMA MUY EFICIENTE, Y LOS RESULTADOS VAN MÁS ALLÁ DE LAS NORMAS ESTABLECIDAS.
7.-ORGANIZACIÓN	- Realiza las tareas y responsabilidades en forma ordenada y metódica. - Destaca en el ejercicio de sus tareas y responsabilidades lo importante de lo superficial. - Mantiene las dependencias y medios bajo su responsabilidad de acuerdo a las normas establecidas.
19.5	LAS TAREAS Y RESPONSABILIDADES ENCOMENDADAS FUERON CUMPLIDAS EN FORMA MUY EFICIENTE, Y LOS RESULTADOS VAN MÁS ALLÁ DE LAS NORMAS ESTABLECIDAS.
8.- PERSEVERANCIA	- Ejecuta las tareas y responsabilidades demostrando constancia. - Demuestra persistencia hasta el cumplimiento de la tarea asignada. - Trabaja con el mismo estado de ánimo y entereza, pese a las dificultades que pudiere encontrar hasta cumplir la tarea asignada.
19.5	LAS TAREAS Y RESPONSABILIDADES ENCOMENDADAS FUERON CUMPLIDAS EN FORMA MUY EFICIENTE, Y LOS RESULTADOS VAN MÁS ALLÁ DE LAS NORMAS ESTABLECIDAS.
9.-TRABAJO EN EQUIPO	- Participa como miembro totalmente integrado al equipo. - Colabora eficazmente en el cumplimiento de las tareas asignadas. - Realiza esfuerzos en forma coordinada para conseguir el logro de los objetivos.
19.5	LAS TAREAS Y RESPONSABILIDADES ENCOMENDADAS FUERON CUMPLIDAS EN FORMA MUY EFICIENTE, Y LOS RESULTADOS VAN MÁS ALLÁ DE LAS NORMAS ESTABLECIDAS.
10.-RESISTENCIA	- Cumple eficazmente las tareas y responsabilidades encomendadas en situaciones extremas de alta exigencia. - Mantiene condiciones intelectuales y físicas óptimas en periodos largos de trabajo. - Mantiene firmeza de carácter bajo presión y/u oposición a sus ideas.
19.5	LAS TAREAS Y RESPONSABILIDADES ENCOMENDADAS FUERON CUMPLIDAS EN FORMA MUY EFICIENTE, Y LOS RESULTADOS VAN MÁS ALLÁ DE LAS NORMAS ESTABLECIDAS.

#### Competencias Psico Sociales

Psico-Sociales	
Competencia	Lista Verificación
1.-DISCIPLINA	- Acata las órdenes con subordinación y respeto, en el marco de las leyes, reglamentos y normas que rigen a la Institución. - Cumple estrictamente las órdenes y disposiciones enmarcadas en las leyes, reglamentos y normas vigentes. - Está comprometido con el cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que rigen a la institución.
19.5	LAS TAREAS Y RESPONSABILIDADES ENCOMENDADAS FUERON CUMPLIDAS EN FORMA MUY EFICIENTE, Y LOS RESULTADOS VAN MÁS ALLÁ DE LAS NORMAS ESTABLECIDAS.
2.-PORTE MILITAR	- Demuestra una presentación personal de acuerdo a las normas militares. - Mantiene un comportamiento coincidente con las normas militares y sociales. - Practica el respeto y cortesía militar en el desempeño de sus actividades.
19.5	LAS TAREAS Y RESPONSABILIDADES ENCOMENDADAS FUERON CUMPLIDAS EN FORMA MUY EFICIENTE, Y LOS RESULTADOS VAN MÁS ALLÁ DE LAS NORMAS ESTABLECIDAS.
3.-CONDUCTA CIUDADANA	- Conoce y practica sus deberes y derechos de acuerdo a las normas estipuladas por la sociedad. - Respeta las leyes, reglamentos y normas establecidos por la sociedad civil para la sana convivencia. - Contribuye con su comportamiento fuera de la institución al fortalecimiento de la imagen institucional.
19.5	LAS TAREAS Y RESPONSABILIDADES ENCOMENDADAS FUERON CUMPLIDAS EN FORMA MUY EFICIENTE, Y LOS RESULTADOS VAN MÁS ALLÁ DE LAS NORMAS ESTABLECIDAS.
4.-ESPIRITU DE CUERPO	- Manifiesta sentimientos y acciones que promueven la solidaridad y los vínculos de armonía y cohesión. - Genera una corriente de apoyo y respaldo entre sus miembros. - Renuncia a los intereses personales en beneficio de la Institución.
19.5	LAS TAREAS Y RESPONSABILIDADES ENCOMENDADAS FUERON CUMPLIDAS EN FORMA MUY EFICIENTE, Y LOS RESULTADOS VAN MÁS ALLÁ DE LAS NORMAS ESTABLECIDAS.
5.-DISCRECIÓN	- Mantiene reserva y prudencia sobre asuntos que son de su conocimiento y no deben ser revelados. - Demuestra sensatez para emitir juicios de valor. - Manifiesta seriedad en el tratamiento de temas vinculados a su función.
19.5	LAS TAREAS Y RESPONSABILIDADES ENCOMENDADAS FUERON CUMPLIDAS EN FORMA MUY EFICIENTE, Y LOS RESULTADOS VAN MÁS ALLÁ DE LAS NORMAS ESTABLECIDAS.
6.-EQUILIBRIO EMOCIONAL	- Controla sentimientos, emociones y reacciones frente a cualquier situación. - Demuestra serenidad, ecuanimidad y mesura frente a cualquier situación. - Demuestra mesura en su comportamiento.
19.5	LAS TAREAS Y RESPONSABILIDADES ENCOMENDADAS FUERON CUMPLIDAS EN FORMA MUY EFICIENTE, Y LOS RESULTADOS VAN MÁS ALLÁ DE LAS NORMAS ESTABLECIDAS.
7.-TACTO	- Actúa con tino para tratar ciertos temas delicados con los demás. - Evita causar malestar o situaciones comprometedoras en su entorno. - Demuestra cordura para hablar y obrar, sin herir susceptibilidades.
19.5	LAS TAREAS Y RESPONSABILIDADES ENCOMENDADAS FUERON CUMPLIDAS EN FORMA MUY EFICIENTE, Y LOS RESULTADOS VAN MÁS ALLÁ DE LAS NORMAS ESTABLECIDAS.
8.- AUTOCONFIANZA	- Actúa en toda circunstancia con seguridad en sí mismo. - Demuestra convicción en sus actitudes. - Genera un ambiente de optimismo y seguridad en su entorno.
19.5	LAS TAREAS Y RESPONSABILIDADES ENCOMENDADAS FUERON CUMPLIDAS EN FORMA MUY EFICIENTE, Y LOS RESULTADOS VAN MÁS ALLÁ DE LAS NORMAS ESTABLECIDAS.
9.-FLEXIBILIDAD	- Modifica su comportamiento para adaptarlo a nuevas ideas o situaciones, en el marco de la normatividad y el sentido común. - Acepta los puntos de vista, aunque sean contrarios a su parecer. - Promueve un ambiente de cordialidad en el trabajo.
19.5	LAS TAREAS Y RESPONSABILIDADES ENCOMENDADAS FUERON CUMPLIDAS EN FORMA MUY EFICIENTE, Y LOS RESULTADOS VAN MÁS ALLÁ DE LAS NORMAS ESTABLECIDAS.
10.-SOBRIEDAD	- Mantiene moderación en las diferentes manifestaciones de su actividad personal, sea en el comer, beber, vestir o empleo de lenguaje. - Establece en todo momento el límite entre lo razonable y lo exagerado. - Mantiene un equilibrio entre el cumplimiento de las obligaciones militares y los asuntos particulares.
19.5	LAS TAREAS Y RESPONSABILIDADES ENCOMENDADAS FUERON CUMPLIDAS EN FORMA MUY EFICIENTE, Y LOS RESULTADOS VAN MÁS ALLÁ DE LAS NORMAS ESTABLECIDAS.

## Valores Institucionales

Valores Fundamentales	
Competencia	Lista Verificación
1.-HONOR	Cualidad que se basa en nuestro propio respeto y estimación constituyendo nuestra verdadera integridad y valor; es la entrega total de la personalidad, es la calidad de sus principios morales sin intereses ni ambiciones. Es el respeto a su propia dignidad personal.
2.-LEALTAD	Es la devoción sincera, franca y voluntaria a la Institución, a una causa y a las personas, es decir donde prime la buena fe y exista ausencia de hipocresía y falsedad.
3.- VERACIDAD	Actitud por la cual crea confianza absoluta en las afirmaciones y comportamiento en todas las actividades institucionales y en la sociedad, descartando cualquier indicio de falsedad en su conducta.
4.- HONESTIDAD	Actividad de celo absoluto puesto para el cuidado de los bienes y valores que han sido entregados para su administración y custodia, así como en las relaciones extra □ institucionales, cuando tenga la misma oportunidad de velar por los bienes de otras personas.
5.-VALOR	Virtud individual frente al peligro que puede ser valorada desde el punto de vista físico y moral. El coraje moral es el que sostiene a los hombres en los momentos de crisis mental, es el que impone la veracidad, sin importar los riesgos que ello puede representar, le permite mantener sus convicciones
B	null

### Encuesta:



## FUERZA AÉREA ECUATORIANA

### ENCUESTA PARA PERSONAL MILITAR DE LA ESCUELA DE FORMACIÓN

1.- Consideras que el proceso de reclutamiento para las escuelas de formación es:

- A. Excelente.
- B. Bueno.
- C. Regular
- D. Regular

2.- Cree usted que se debería contratar personal especializado para realizar un proceso de reclutamiento imparcial y adecuado.

- A. Si.
- B. No.

3.- dentro de las escuelas de formación al detectarse que el personal militar ingresado presenta alguna deficiencia en la parte física debería ser separado inmediatamente de la escuela??

- A. Por supuesto
- B No.
- C. Entrenamiento especial

4.- ¿Cree necesario que al personal militar encargado del proceso de escuelas de reclutamiento, se le debe capacitar constantemente y motivarlos para que realicen un trabajo profesional y eficaz?

- A. Si
- B. No
- C. A veces

5.- ¿Ha existido problemas disciplinarios graves con el personal militar que ha ingresado a las escuelas de formación y se deba al mal proceso de reclutamiento?

- A. Si
- B. No
- C. A veces
- D. Casi nunca