



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
UNIDAD DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS

Previa a la obtención del título de:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**“PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN TÉCNICO
ADMINISTRATIVO DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA
OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS EN LA FUERZA NAVAL”**

AUTORES:

LCDO. IVÁN RAÚL VITERI CHÁVEZ

ECON. ALEXANDRA CHICA ROMERO

TUTORA:

PRISCILLA PAREDES FLORIL ING. COM., MSC

Guayaquil – Ecuador

Julio 2012

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Los suscritos ALEXANDRA CHICA ROMERO e IVÁN VITERI CHÁVEZ, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentado bajo ningún grado o calificación profesional; y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedemos nuestro derecho de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Universidad Politécnica Salesiana según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por su normativa institucional vigente.

Alexandra Chica Romero
C.I. 0913478053

Iván Viteri Chávez
C.I. 0916395247

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a los miembros de la Fuerza Naval,
en especial al nuevo contingente que ingresa a la institución,
quienes deberán asumir la implementación de cambios.

A las personas que confiaron firmemente en nosotros
y nos apoyaron incondicionalmente.

Iván y Alexandra

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por todo lo logrado,
a la MBA. Priscilla Paredes por lo aprendido y aconsejado,
a los miembros del Consejo de Posgrado,
en su persona a la Directora MBA. Lobelia Cisneros por esta oportunidad,
a nuestros familiares por el tiempo dedicado a nuestra tesis,
a los directivos de la Universidad Politécnica Salesiana,

A todos, gracias.

“PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN TÉCNICO ADMINISTRATIVO DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS EN LA FUERZA NAVAL”

La Fuerza Naval está sufriendo cambios importantes dentro de todo ámbito, obligados a su vez por el cambio en el entorno y las políticas nacionales, es así que en el área de gestión de recursos humanos a través de su organismo técnico administrativo es una necesidad imprescindible el revisar sus procesos actuales.

En esta tesis se define una propuesta que cambia la estructura y funcionalidad de esta gestión tan importante dentro de la Fuerza Naval, que ayudará a cumplir con todos los procesos técnicos que mejorará el desarrollo del talento humano tanto militar como civil, al mismo tiempo que incrementara la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

PALABRAS CLAVES: GESTIÓN, TALENTO HUMANO, PROCESOS, REESTRUCTURACIÓN



UNIDAD DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: “PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN TÉCNICO ADMINISTRATIVO DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS EN LA FUERZA NAVAL”

AUTORES: LCDO. IVAN VITERI CHAVEZ (ivitery@yahoo.com)

ECON. ALEXANDRA CHICA R. (achica@armada.mil.ec)

TUTOR: ING. PRISCILLA FLORIL, MSC. (pparedes@ups.edu.ec)

RESÚMEN EJECUTIVO

Debido a las falencias en la gestión del talento humano en la Fuerza Naval a cargo de la DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS, se considera necesario proponer un cambio en la gestión de esta organización a través de una revisión de sus procesos agregadores de valor actuales, analizando el marco legal y conceptual actual en este tema, así como la percepción de sus usuarios internos y externos por medio de entrevistas y encuestas.

Es así que esta propuesta se basa en un nuevo modelo de gestión técnico administrativo del talento humano en el que se define una estructura más funcional, es decir una reestructuración en la cual se reorganizan los departamentos por procesos, todo esto a través del documento conocido como estatuto orgánico, en el

cual además se establecen atribuciones, responsabilidades y productos a cargo de cada unidad administrativa encargada de ejecutar un proceso.

En esta nueva versión del estatuto se observan cambios en diferentes aspectos con el objetivo de que la implementación de este nuevo modelo de gestión sea más fácil y didáctica, visualizando los objetivos planteados en cada área y esperando mejorar la gestión de este reparto militar y buscar optimización del talento humano en la FUERZA NAVAL.



UNIDAD DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TOPIC: “OFFER OF A NEW MODEL OF MANAGEMENT TECHNICIAN ADMINISTRATIVE OF THE HUMAN TALENT AND HIS INCIDENT IN THE OPTIMIZATION OF RESOURCES IN THE NAVAL FORCE”

**AUTORES: LCDO. IVAN VITERI CHAVEZ (ivitery@yahoo.com)
ECON. ALEXANDRA CHICA R. (achica@armada.mil.ec)**

TUTOR: ING PRISCILLA FLORIL, MSC. (pparedes@ups.edu.ec)

ABSTRACT

Because of shortcomings in the management of human resources in the Navy in charge of the Human Resources Department, it is considered necessary to propose a change in the management of this organization through a review of its current value aggregating processes, analyzing the current legal and conceptual framework in this area, as well as the perception of their internal and external users through interviews and surveys.

Thus, this proposal is based on a new model of technical and administrative management of human talent which defines a functional structure, that is to say a restructuring in which departments are reorganized by processes, all through the document known as organic statute, which were also established powers, responsibilities and products provided by each administrative unit responsible for executing a process.

In this new version of the statute changes are observed in different aspects with the aim of implementing this new management model and teaching easier by displaying the objectives in each area and hoping to improve the management of this military post and search optimization of human resources in the Navy.

ÍNDICE GENERAL

CARÁTULA.....	i
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMÉN EJECUTIVO.....	vi
ABSTRACT.....	viii
ÍNDICE GENERAL.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
i. PRESENTACIÓN.....	1
ii. ANTECEDENTES.....	2
iii. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
iv. JUSTIFICACIÓN.....	4
v. OBJETIVOS.....	6
vi. MARCO METODOLÓGICO.....	7
vii. HIPÓTESIS.....	9
CAPÍTULO I	
FUERZA NAVAL DEL ECUADOR	
1.1 HISTORIA Y DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....	10
1.2 MISIÓN.....	14
1.3 VISIÓN.....	14
1.4 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	14
1.5 DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	15
CAPÍTULO II	
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO	
2.1 TEORIAS ADMINISTRATIVAS.....	18
Taylor (1985).....	18

Fayol (1981).....	18
Koontz y O'Donnell (1979).....	19
Terry (1981).....	19
a) Escuela o Teoría Empírica.....	20
b) Escuela o Teoría Científica.....	20
c) Escuela o Teoría Clásica.....	22
d) Escuela o Teoría Humano Relacionista.....	27
e) Escuela o Teoría Estructuralista.....	28
f) Escuela o Teoría Humano Conductista.....	29
g) Escuela o Teoría Decisional.....	30
h) Escuela o Teoría de Sistemas.....	31
2.2 PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	32
2.2.1. Obtención.....	32
2.2.2. Empleo.....	33
2.2.3. Remuneraciones.....	33
2.2.4. Desarrollo del personal.....	33
2.2.5. Prestación de Servicios.....	34
2.2.6. Clima Laboral.....	34
2.2.7. Evaluación del Desempeño.....	34
2.3 ANÁLISIS DE VARIOS MODELOS DE GESTIÓN SEGÚN TRATADISTAS.....	35
2.3.1. Talento Humano.....	38
2.3.2. Capital Humano.....	38
2.3.3. Gestión del Talento Humano.....	39
2.3.4. Modelo de Gestión.....	39
2.4 ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	39
2.4.1. Definición.....	39
2.4.2. Factores que afectan la estructura organizacional.....	41
2.4.3. Diseño de la estructura organizacional.....	42
2.4.4. Jerarquías Administrativas.....	43
2.4.5. Líneas de Autoridad y Cadenas de Mando.....	43

2.4.6. Departamentalización.....	44
2.4.7. Diseños de Departamentalización tradicionales.....	45
2.4.8. Departamentalización funcional.....	46
2.4.9. Departamentalización por productos o divisional.....	47
2.4.10. Departamentalización por procesos.....	48
2.4.11. Departamentalización Geográfica.....	49
2.4.12. Departamentalización por Proyectos.....	50
2.4.13. Departamentalización por clientes.....	51
2.4.14. Departamentalización Matricial.....	52
2.5 BASE LEGAL.....	53

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. UNIVERSO Y MUESTRA.....	59
3.1.1. Universo.....	59
3.1.2. Muestra.....	60
3.2. TIPO DE MUESTREO.....	60
3.2.1. Tipo de muestreo probabilístico.....	60
3.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	61
3.3.1. Encuesta.....	61
3.3.2. Entrevista.....	61
3.3.3. Documental.....	61
3.4. INSTRUMENTO.....	62
3.4.1. Validación de instrumentos.....	62
3.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	62
3.5.1. Forma en que se analizaron e interpretaron los resultados.....	62
3.5.2. Análisis de las encuestas.....	62
3.5.2.1. Encuestas a clientes internos.....	62
3.5.2.2. Encuestas a clientes externos.....	83
3.5.3. Análisis de las Entrevistas.....	100
3.5.4. Análisis tipos de departamentalización.....	104

3.5.5. Análisis del Estatuto Orgánico actual.....	105
3.5.6. Análisis de la Situación Actual (FODA).....	109
3.5.7. Matriz MAFE.....	111

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1. TEMA.....	112
4.2. OBJETIVO.....	112
4.3. JUSTIFICACIÓN.....	112
4.4. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA.....	112
4.4.1. Portada.....	112
4.4.2. Índice.....	113
4.4.3. Contenido.....	113
4.4.3.1. Mapa de procesos.....	113
4.4.3.2. Cadena de valor.....	114
4.4.3.3. Organigrama.....	115
4.5. PRODUCTOS POR PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	116
4.6. PROPUESTA DE UN NUEVO ESTATUTO ORGÁNICO.....	120
4.6.1 Estatuto Orgánico.....	120

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES.....	156
5.2 RECOMENDACIONES.....	157

BIBLIOGRAFÍA.....	158
-------------------	-----

GLOSARIO.....	161
---------------	-----

ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo No. 1 Matriz de Competencias Legales
- Anexo No. 2 Encuesta clientes externos
- Anexo No. 3 Encuesta clientes internos
- Anexo No. 4 Entrevista Sr. CPNV (SP) Antonio Palau
- Anexo No. 5 Entrevista Sr. CPFG Carlos Ruales
- Anexo No. 6 Entrevista Sr. CALM Luis Santiago
- Anexo No. 7 Validación encuesta externa experto 1
- Anexo No. 8 Validación encuesta externa experto 2
- Anexo No. 9 Validación encuesta externa experto 3
- Anexo No. 10 Validación encuesta interna experto 1
- Anexo No. 11 Validación encuesta interna experto 2
- Anexo No. 12 Validación encuesta interna experto 3
- Anexo No. 13 Validación entrevista experto 1
- Anexo No. 14 Validación entrevista experto 2
- Anexo No. 15 Validación entrevista experto 3

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Organigrama Estructural de la Fuerza Naval.....	14
Gráfico No. 2 Procesos de la Gestión del Talento Humano.....	35
Gráfico No. 3 Departamentalización Funcional.....	46
Gráfico No. 4 Departamentalización por Productos.....	47
Gráfico No. 5 Departamentalización por Procesos.....	49
Gráfico No. 6 Departamentalización Geográfica.....	50
Gráfico No. 7 Departamentalización por Proyectos.....	51
Gráfico No. 8 Departamentalización por Clientes.....	52
Gráfico No. 9 Departamentalización Matricial.....	53
Gráfico No. 10 Pregunta No. 1 Clientes Internos.....	63
Gráfico No. 11 Pregunta No. 2 Clientes Internos.....	64
Gráfico No. 12 Pregunta No. 3 Clientes Internos.....	65
Gráfico No. 13 Pregunta No. 4 Clientes Internos.....	66
Gráfico No. 14 Pregunta No. 4 Clientes Internos Oficiales.....	67
Gráfico No. 15 Pregunta No. 4 Clientes Internos Tripulantes.....	68
Gráfico No. 16 Pregunta No. 4 Clientes Internos Serv. Públicos.....	68
Gráfico No. 17 Pregunta No. 5 Clientes Internos.....	69
Gráfico No. 18 Pregunta No. 6 Clientes Internos.....	70
Gráfico No. 19 Pregunta No. 7 Clientes Internos.....	71
Gráfico No. 20 Pregunta No. 8 Clientes Internos.....	73
Gráfico No. 21 Pregunta No. 9 Clientes Internos.....	74
Gráfico No. 22 Pregunta No. 10 Clientes Internos.....	75
Gráfico No. 23 Pregunta No. 11 Clientes Internos.....	76
Gráfico No. 24 Pregunta No. 12 Clientes Internos.....	77
Gráfico No. 25 Pregunta No. 13 Clientes Internos.....	79
Gráfico No. 26 Pregunta No. 14 Clientes Internos.....	80
Gráfico No. 27 Pregunta No. 15 Clientes Internos Oficiales.....	81
Gráfico No. 28 Pregunta No. 15 Clientes Internos Tripulantes.....	81
Gráfico No. 29 Pregunta No. 15 Clientes Internos Serv. Públicos.....	82
Gráfico No. 30 Pregunta No. 1 Clientes Externos.....	84

Gráfico No. 31 Pregunta No. 2 Clientes Externos.....	85
Gráfico No. 32 Pregunta No. 3 Clientes Externos.....	86
Gráfico No. 33 Pregunta No. 4 Clientes Externos.....	87
Gráfico No. 34 Pregunta No. 5 Clientes Externos.....	89
Gráfico No. 35 Pregunta No. 6 Clientes Externos.....	90
Gráfico No. 36 Pregunta No. 7 Clientes Externos.....	91
Gráfico No. 37 Pregunta No. 8 Clientes Externos.....	92
Gráfico No. 38 Pregunta No. 9 Clientes Externos.....	93
Gráfico No. 39 Pregunta No. 10 Clientes Externos.....	95
Gráfico No. 40 Pregunta No. 11 Clientes Externos.....	96
Gráfico No. 41 Pregunta No. 12 Clientes Externos.....	97
Gráfico No. 42 Pregunta No. 13 Clientes Externos.....	98
Gráfico No. 43 Pregunta No. 14 Clientes Externos.....	99
Gráfico No. 44 Mapa de Procesos de la Gestión del Talento Humano.....	114
Gráfico No. 45 Procesos de la Cadena de Valor.....	115
Gráfico No. 46 Organigrama Estructural.....	116

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1 Tamaño de la Muestra.....	8
Cuadro No. 2 Muestra de clientes externos.....	60
Cuadro No. 3 Muestra de clientes internos.....	61
Cuadro No. 4 Pregunta No. 1 Tabulación encuestas clientes internos.....	63
Cuadro No. 5 Pregunta No. 2 Tabulación encuestas clientes internos.....	64
Cuadro No. 6 Pregunta No. 3 Tabulación encuestas clientes internos.....	65
Cuadro No. 7 Pregunta No. 4 Tabulación encuestas clientes internos.....	66
Cuadro No. 8 Pregunta No. 5 Tabulación encuestas clientes internos.....	69
Cuadro No. 9 Pregunta No. 6 Tabulación encuestas clientes internos.....	70
Cuadro No. 10 Pregunta No. 7 Tabulación encuestas clientes internos.....	71
Cuadro No. 11 Pregunta No. 8 Tabulación encuestas clientes internos.....	72
Cuadro No. 12 Pregunta No. 9 Tabulación encuestas clientes internos.....	74
Cuadro No. 13 Pregunta No. 10 Tabulación encuestas clientes internos.....	75
Cuadro No. 14 Pregunta No. 11 Tabulación encuestas clientes internos.....	76
Cuadro No. 15 Pregunta No. 12 Tabulación encuestas clientes internos.....	77
Cuadro No. 16 Pregunta No. 13 Tabulación encuestas clientes internos.....	78
Cuadro No. 17 Pregunta No. 14 Tabulación encuestas clientes internos.....	80
Cuadro No. 18 Pregunta No. 1 Tabulación encuestas clientes externos.....	83
Cuadro No. 19 Pregunta No. 2 Tabulación encuestas clientes externos.....	84
Cuadro No. 20 Pregunta No. 3 Tabulación encuestas clientes externos.....	86
Cuadro No. 21 Pregunta No. 4 Tabulación encuestas clientes externos.....	87
Cuadro No. 22 Pregunta No. 5 Tabulación encuestas clientes externos.....	88
Cuadro No. 23 Pregunta No. 6 Tabulación encuestas clientes externos.....	90
Cuadro No. 24 Pregunta No. 7 Tabulación encuestas clientes externos.....	91
Cuadro No. 25 Pregunta No. 8 Tabulación encuestas clientes externos.....	92
Cuadro No. 26 Pregunta No. 9 Tabulación encuestas clientes externos.....	93
Cuadro No. 27 Pregunta No. 10 Tabulación encuestas clientes externos.....	94
Cuadro No. 28 Pregunta No. 11 Tabulación encuestas clientes externos.....	95
Cuadro No. 29 Pregunta No. 12 Tabulación encuestas clientes externos.....	96
Cuadro No. 30 Pregunta No. 13 Tabulación encuestas clientes externos.....	98

Cuadro No. 31 Pregunta No. 14 Tabulación encuestas clientes externos.....	99
Cuadro No. 32 Actividades Percibidas Vs. Relacionadas.....	101
Cuadro No. 33 Tipos de Departamentalización.....	104
Cuadro No. 34 Matriz MAFE.....	111

INTRODUCCIÓN

i. PRESENTACIÓN

La presencia de factores tales como: la globalización de la economía, la internacionalización de la información, el vertiginoso avance del conocimiento científico técnico, las políticas de gobierno referentes a la modernización de las entidades públicas, el rol de las Fuerzas Armadas en concepto de la seguridad y desarrollo de la sociedad Ecuatoriana, inciden para que las organizaciones del Estado tengan la necesidad de modernizar sus sistemas de gestión del talento humano, permitiéndoles constituirse en entes generadores de bienes y servicios de calidad en beneficio de la sociedad a la que sirven.

La administración de los Recursos Humanos en las Fuerzas Terrestre, Naval y Aérea se ha venido realizando sin contar con un modelo de gestión estandarizado sustentado en la normativa legal y técnica y una definición clara de los procesos, subprocesos y procedimientos del Sistema del Talento Humano, lo cual no ha permitido alcanzar los niveles de eficiencia esperados para apoyar al mejor cumplimiento de los objetivos institucionales.

Es así que con el compromiso permanente del mejoramiento continuo y como profesionales en administración a través de los conocimientos obtenidos en los módulos contenidos en este programa, elaboramos el presente documento el cual detalla la descripción del sistema de Gestión del Talento Humano y se estructura por capítulos de la siguiente manera:

En el **Capítulo I** Descripción de la Empresa, se describe la organización histórica y conformación de la organización militar que son los motivos de nuestra investigación cuyo fin es comprender la esencia de esta institución y sus integrantes, lo cual permitirá tener una percepción correcta en el análisis detallado en el Capítulo II y su posterior propuesta.

En el **Capítulo II** Gestión del Talento Humano, se define conceptos importantes sobre la gestión técnica del talento humano, así como la base legal vigente en este ámbito, aplicada en el sector público.

En el **Capítulo III** Análisis e interpretación de resultados, se presenta un análisis de la situación actual de esta gestión del talento humano en la Fuerza Naval, a través de su estatuto orgánico; además, un análisis de la percepción de los miembros de la organización extraída mediante encuestas.

Así mismo se analizará las entrevistas realizadas a profesionales inmersos en estas funciones, quienes guiarán técnicamente a una propuesta factible y funcional.

En el **Capítulo IV** Propuesta, se muestra finalmente una propuesta basada en nuestro análisis concretada en un nuevo estatuto orgánico, definiendo un mapa de procesos y una estructura orgánica más funcional, estableciendo atribuciones, responsabilidades e indicadores claros por cada departamento.

ii. ANTECEDENTES

Este trabajo logra definir dos actividades claves como son: La elaboración de procesos y la implantación del modelo definido para toda la organización; por consiguiente, la solución propuesta es un marco metodológico con una investigación de tipo histórica y explicativa, ya que va más allá de la descripción de los conceptos, dará a conocer las intenciones de desarrollar un modelo técnico-administrativo por procesos que permitirá gestionar todas las actividades relacionadas con el talento humano.

iii. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las Fuerzas Armadas Ecuatorianas como organización del Estado, encargadas de la seguridad y defensa integral del país, está conformada por tres

componentes: Fuerza Naval, Fuerza Aérea y Fuerza Terrestre, en donde existen niveles jerárquicos claramente definidos.

La Fuerza Naval para su funcionamiento se compone de diferentes órganos: Planeamiento y asesoramiento, control, operativos, técnicos-administrativos, de desarrollo; y, de formación, investigación y perfeccionamiento. Estos se conforman y se estructuran de acuerdo a las necesidades de la Fuerza, según lo indicado en la Ley Orgánica de la Defensa Nacional.

La Organización militar, se caracteriza por tener en la actualidad una estructura piramidal y centralizada, donde las decisiones se toman en la cima de las jerarquías, con el establecimiento de normas y reglamentos internos para regular el comportamiento de sus miembros.

Debido al origen paradigmático y tradicionalista de este sistema jerárquico bien definido, el grueso de las decisiones y la fijación de metas de la organización se realizan en la cúpula, los subordinados se ven forzados a trabajar bajo presión, el control está muy concentrado en la alta dirección.

Existe un divorcio entre los objetivos institucionales y los objetivos individuales de los miembros de la organización, ya que no existen adecuados indicadores de gestión que permitan visualizar una gestión por resultados.

La Dirección General de Recursos Humanos como el principal órgano Técnico-Administrativo de la Fuerza Naval, tiene como responsabilidad gestionar el talento humano de acuerdo a sus habilidades, con personal competente y comprometido, a fin de contribuir al cumplimiento de la misión institucional.

Se puede afirmar que el enfoque sobre el manejo del recurso humano militar que trabaja para la organización se enmarca bajo la Teoría Clásica de la Administración y el Modelo Burocrático.

La Teoría Clásica, se caracteriza porque adopta una estructura piramidal y centralizada que hace énfasis en la departamentalización funcional, la

centralización de las decisiones en la cima de la jerarquía, el establecimiento de las normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas

Según el análisis de datos obtenidos en los últimos 2 años (2009-2010), la gestión de la Dirección de Recursos Humanos de la Fuerza Naval del Ecuador, carece de un modelo técnico-administrativo funcional, ya que se puede visualizar que esta gestión no se realiza de la manera adecuada debido a la falta de un modelo de administración que incluya todos los procesos claves, por lo cual se omiten o minimizan actividades importantes como: Planificación de recursos humanos de acuerdo a las necesidades reales, una selección adecuada de personal, ejecución correcta de planes de carrera, monitoreo del personal, desarrollo de planes de capacitación óptimos, errores en la asignación de cargos, una evaluación general y subjetiva del desempeño del personal, que impiden su desarrollo y al mismo tiempo afectan a la productividad de la organización ya que no se optimiza su recurso más importante, como es el recurso humano.

Esto se debe también a que no se cuenta en la actualidad con personal idóneo y capacitado en esta área, que asesore y garantice la ejecución correcta de los procesos y que además generen ideas para un mejoramiento continuo.

iv. JUSTIFICACIÓN

La presencia de factores como la globalización de la economía, la internacionalización de la información, el vertiginoso avance del conocimiento científico técnico, la descentralización de la gestión institucional, las políticas de gobierno referentes a la modernización de las entidades públicas, el rol de las Fuerzas Armadas en concepto de seguridad y desarrollo de la sociedad ecuatoriana, inciden para que las organizaciones del Estado, tengan la necesidad de modernizar sus sistemas de gestión gerencial, que les permita constituirse en entes generadores de bienes y servicios de calidad en beneficio de la sociedad a la que sirven.

La administración del recurso humano en la Fuerza Naval, se ha venido realizando sin contar con un modelo de gestión sustentado en la normativa legal y técnica y una definición clara de los procesos, subprocesos y procedimientos del Sistema del Talento Humano; lo cual no ha permitido alcanzar los niveles de eficiencia esperado para apoyar al mejor cumplimiento de los objetivos institucionales.

Existe un alto nivel de rotación del personal militar, lo que impide una continuidad en los proyectos iniciados y limita la generación de ideas tendientes al mejoramiento continuo.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que la Fuerza Naval debería considerar al talento humano como su capital más importante; y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas decisivas.

Este modelo de gestión del talento humano en la Fuerza Naval, permitirá una optimización de uso del recurso humano, a través de una ejecución efectiva de los procesos claves, identificando el nivel profesional y definiendo la calidad del recurso humano que debe tener la institución, aumentaría la motivación y compromiso en sus miembros para la consecución de los objetivos institucionales.

El desarrollo de un modelo administrativo por procesos gestionaría todas las actividades relacionados con el talento humano, transparentando la información de manera ágil y proactiva a través de una retroalimentación continua por parte de todos los miembros de la institución en los diferentes niveles organizacionales.

También facilitará a los miembros de la Dirección de Recursos Humanos la ejecución de los procesos del talento humano, definiendo claramente los productos y servicios a entregar y los objetivos y metas a conseguir, bajo una supervisión oportuna por parte de los diferentes niveles de mando existentes en

la organización; además permitirá a los directivos visualizar el estado actual de los procesos a través de un cuadro de mando integral en el que se identifiquen indicadores de gestión.

La Fuerza Naval no puede mantenerse en el pasado y para ir a la par de nuevos cambios, requiere agilidad, innovación, movilidad y cambio necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades en un ambiente de intensa transformación, los procesos organizacionales se vuelven más importantes que las estructuras que interrelacionan la organización. Estas estructuras no son definitivas, sino transitorias, así como los cargos y funciones que pasan a redefinirse en relación a los cambios en el ambiente y la tecnología.

La mejora de procesos proporciona beneficios a la organización como reducción de costos, incremento de la productividad, mejora de la calidad, satisfacción del cliente y mayor nivel competitivo.

v. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Proponer un modelo de gestión técnico administrativo del talento humano para mejorar la administración de la Dirección de Recursos Humanos en la Fuerza Naval, en el cual se identifiquen todos los procesos, productos y servicios que contribuyan al desarrollo y crecimiento institucional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- i. Diagnosticar el sistema de gestión vigente de la Dirección General de Recursos Humanos de la Fuerza Naval.
- ii. Determinar las competencias legales y procesos funcionales que correspondan a la correcta administración del talento humano en la fuerza naval.

- iii. Definir una estructura adecuada y funcional para la gestión del talento humano.
- iv. Establecer atribuciones, responsabilidades y productos para la Dirección de Recursos Humanos de la Fuerza Naval, a través de sus departamentos.

vi. MARCO METODOLÓGICO

En esta tesis se definirán dos actividades claves como son la elaboración de procesos y la implantación del modelo definido para toda la organización, por consiguiente la solución propuesta es un marco metodológico con una investigación de tipo histórica y explicativa, ya que va más allá de la descripción de los conceptos, dará a conocer las intenciones de desarrollar un modelo técnico-administrativo por procesos que permitirá gestionar todas las actividades relacionadas con el talento humano.

Se realizará un análisis sistemático de los problemas existentes, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza, explicar sus causas y efectos, haciendo uso de métodos investigativos. Los datos serán recogidos de forma directa de la población o muestra determinada.

Las técnicas que se utilizarán serán tipo bibliográficas y de campo. Bibliográficas: Porque se consultará libros, tesis, folletos, revistas, estatutos orgánicos, y cualquier otra información escrita que se considere importante y necesaria para realizar la investigación. De campo: Porque se realizarán en el lugar donde se encuentra toda la información procesada, es decir, en la Dirección de Recursos Humanos, en donde se cuenta con todos medios y recursos necesarios.

Población y muestra

Población: Todos los miembros de la fuerza naval (Oficiales: 1.260, Tripulantes: 5420, Servidores públicos: 2.180)

Muestra:

Para ello usaremos la fórmula:

$$n = \frac{0.25N}{\left(\frac{\alpha}{z}\right)^2 (N - 1) + 0.25}$$

Para lo cual:

N: Es el tamaño de la población

ALFA: Es el valor del error tipo 1

Z: Es el valor del número de unidades de desviación estándar para una prueba de dos colas con una zona de rechazo igual alfa.

0.25 es el valor de p^2 que produce el máximo valor de error estándar, esto es $p = 0.5$

n: Es el tamaño de la muestra.

con un nivel de confianza de 95 % (0.95) lo que equivale a un valor de z de 1.959963985 (a nivel práctico 1.96).

El establecimiento del tamaño de la muestra para nuestro análisis, lo realizaremos de acuerdo a la clasificación jerárquica del personal de la Fuerza Naval:

Cuadro No. 1
Tamaño de la Muestra

TAMAÑO DE LA MUESTRA		
	EFFECTIVO	n
OFICIALES	1260	295
TRIPULANTES	5420	359
SERVIDORES PÚBLICOS	2180	327

Elaborado por: Autores

- Plan muestral para la recolección de la información será en base a encuestas específicas para cada tipo de muestra.

vii. HIPÓTESIS

El diseño de un modelo de gestión técnico administrativo en el que se identifiquen procesos, productos y servicios influirá significativamente en la correcta administración del talento humano en la Fuerza Naval, reduciendo costos innecesarios y mejorando el aprendizaje.

VARIABLES

- Tipo de Contratación (para el personal civil): esta variable recogerá los contratos indefinidos y temporales del personal de servidores públicos
- Recursos destinados a capacitación: Esta variable recoge información sobre la cantidad de dinero que la institución destina para la capacitación de su personal.
- Rotación de personal: Esta variable indica el número de personas que son trasladadas de un lugar a otro.
- Insubsistencias de trasbordos: Esta variable describe el número de personas inconformes con sus traslados y que son atendidas favorablemente, también podría describir el margen de error en el proceso de asignación.
- Bajas voluntarias: Esta variable describe el número de miembros que deciden separarse voluntariamente de la institución.
- Plazas orgánicas: Esta variable describe el número de cargos disponibles para ser ocupados.
- Efectivos: Es el número de personal existente que ocupa un cargo o plaza orgánica.

INDICADORES:

- Porcentaje de rotación de efectivos.
- Porcentaje de efectivos en repartos operativos.
- Porcentaje de efectivos en repartos administrativos.
- Porcentaje de personal civil capacitado.
- Porcentaje de reducción de costos por traslados o movilizaciones.

CAPÍTULO I

FUERZA NAVAL DEL ECUADOR

1.1 Historia y Descripción de la Institución

El 3 de noviembre de 1832, el Congreso Constitucional del Ecuador decretó que el establecimiento de la Marina Militar se llamara Departamento Marítimo del Ecuador en vez de la antigua denominación de Apostadero de Guayaquil. El 8 del mismo mes, el general Juan José Flores dispuso que se ejecutara. El mando de este Departamento se lo dió a un General de Brigada de Marina o Capitán de Navío, bajo la denominación de Comandante General. Se estableció también la Mayoría de Marina dirigida por un capitán de fragata. De este modo se legalizó la Marina durante la República.

La Escuela Naval en la República

Separado el Ecuador de la Gran Colombia, la Escuela Náutica fue reabierta, pero entró en completa decadencia al producirse la guerra de los Chihuahuas, hasta que fue restablecida por el presidente Vicente Rocafuerte el 1º de agosto de 1837.

En la presidencia de Vicente Ramón Roca, el 2 de enero de 1846 se nombró director de la Escuela a uno de sus alumnos fundadores, el Capitán de Navío José Antonio Gómez, quien había desempeñado el cargo de Mayor General de Marina. Sin embargo, una vez más, razones políticas influyen para su clausura temporal. Durante la administración del Coronel Manuel Ascázubi, el Ministro de Guerra y Marina, Dr. Benigno Malo, ordenó, en 1850, el restablecimiento de la Escuela de Pilotaje y Náutica, pero ésta no llegó a funcionar, pues S. E. consideró innecesaria su apertura en ese momento.

El 1° de abril de 1853, el presidente José María Urbina decretó el restablecimiento en Guayaquil de la Escuela Náutica "bajo la enseñanza de un profesor científico y la inmediata inspección de la Comandancia General de la Marina". El 2 de enero de 1854 se iniciaron las clases, pero al año siguiente, la Escuela cerró sus puertas, aunque por poco tiempo, pues el General Francisco Robles, Gobernador de la provincia de Guayaquil y ex-alumno de la Escuela Náutica, al igual que el presidente Urbina estaba interesado en su reapertura, y el 3 de diciembre designó a don Francisco Prieto como director.

El General de Marina Francisco Robles asumió el poder de la República el 15 de octubre de 1856. Durante su presidencia, la Escuela llegó a tener 25 alumnos, pero pronto decayó el entusiasmo y esto motivó la renuncia del director.

En la década de los 60 del siglo XIX, ante el advenimiento del garcianismo al poder, la Armada fue descuidada y no hubo mayor interés por parte de los gobiernos en restablecer la Escuela Náutica, a pesar de que en 1867 el Senado y la Cámara de Diputados, reunidos en congreso, decretaron su reapertura.

Pero si la Escuela Náutica no funcionaba, la Superioridad consideró la formación e instrucción práctica de los guardiamarinas a bordo de los buques de guerra y, a partir del gobierno del Dr. José María Plácido Caamaño (1884), comenzó a enviar a jóvenes que demostraban aptitudes, a escuelas navales extranjeras.

En 1892 se desarrolló un curso de guardiamarinas: siete a bordo de la cañonera "Tungurahua" y tres a bordo del crucero "Cotopaxi". Ese mismo año se restableció la Escuela Náutica bajo la dirección de don Sebastián Morales, que fue inaugurada el 12 de octubre a bordo del transporte de guerra "9 de Julio", y se utilizó por primera vez la jerarquía de cadete naval. En 1894 ingresa Rafael Andrade Lalama, quien llegó a capitán de navío y fue uno de los forjadores de nuestra institución.

Al borde de la nueva centuria, la Escuela Náutica paso a denominarse Escuela Naval. Así, el 24 de octubre de 1900, el Congreso expide un decreto para el

restablecimiento de la Escuela Naval en Guayaquil "autorizando al Poder Ejecutivo para reglamentar la reorganización del establecimiento y contratar personal docente necesario en las Marinas de Guerra de América y Europa".

El 24 de mayo de 1905, Alfredo Baquerizo Moreno, encargado del Poder Ejecutivo decreta el restablecimiento de la Escuela Naval. Debido a la inestabilidad política, es necesario otro decreto con fecha 21 de agosto del mismo año. Funciona a bordo del buque escuela "Marañón", siendo sus instructores oficiales chilenos bajo la dirección técnica del Capitán de Navío Carlos Fuensalida. Entre sus egresados sobresalieron Juan Francisco Anda y Diógenes Fernández, futuros capitanes de navío. El 20 de octubre de 1906, a bordo del "Marañón", se organiza la Escuela de Ingenieros Navales.

El 1° de marzo de 1911, se inicia un curso de guardiamarinas a bordo del cazatorpedero "Libertador Bolívar", a órdenes del Capitán de Fragata Óscar Ferrari (chileno). El 9 de abril del mismo año se decreta el restablecimiento de la Escuela Naval Militar que funcionaría en Quito, debiendo trasladarse los aspirantes del curso del "Libertador Bolívar" a la capital para continuar sus estudios, lo cual originó un incidente por la resistencia al cambio. De todas maneras, algunos continuaron sus estudios a bordo del cazatorpedero, en calidad de guardiamarinas.

En mayo de 1922, se restablece la Escuela Naval a bordo del crucero "Cotopaxi" bajo la dirección del Capitán de Navío Rafael Andrade Lalama; en el año siguiente ingresa una decena de aspirantes y el 2 de mayo de 1924 entra Rafael Morán Valverde, héroe del Combate de Jambelì. Algunos grupos de jóvenes son enviados a Chile para cursar sus estudios navales.

El 4 de enero de 1936, Federico Páez, encargado del mando supremo de la República decreta el establecimiento de la Escuela Naval en Salinas, a bordo del buque escuela "Presidente Alfaro" para la práctica y viajes de instrucción. Fue nombrado Director de la Escuela y Comandante del buque escuela, el Capitán de Fragata Carlos Ibáñez.

En 1938 se gradúa en Chile un grupo semillero de nuestra Armada. Basta mencionar a César Endara Peñaherrera, organizador de la Armada de nuestros días; Manuel Nieto Cadena, primer contralmirante ecuatoriano, ambos héroes de Jambelí; y Ramón Castro Jijón, contralmirante y presidente de la Junta Militar de Gobierno en 1963.

En 1940-1941, algunos cadetes reciben, en Chile, el grado de alférez de fragata; en tanto que en Ecuador egresa un curso de pilotines, futuros oficiales reconocidos: Carlos Monteverde Granados, después Contralmirante de prestigio, y Capitán de Fragata Jorge Game Castro.

Se reabrió la Escuela Naval Única, el 1° de noviembre de 1941 y fue nombrado director el Capitán de Corbeta César Puente Godoy. Funcionó en un pabellón del Colegio Militar en la Pradera hasta el año 1946, en que siendo comandante interino el Capitán de Corbeta Jorge Leoro, la Escuela fue trasladada a la Base Naval de Salinas. De aquí en adelante no ha habido clausura hasta nuestros días. El cadete naval pasa a denominarse guardiamarina.

En 1970, la Escuela Naval Militar es denominada Escuela Naval del Ecuador. El 3 de marzo de 1972, el General Guillermo Rodríguez Lara, Presidente de la República "Considerando que los programas de estudios de la Escuela Naval del Ecuador corresponden a los primeros cursos de la Facultad de Ciencias Físico-Matemáticas de las Universidades y Escuelas Politécnicas del país", decretó su reconocimiento como "Instituto Técnico Superior de Categoría Universitaria".

Por ello, en el siguiente año cambia su nombre al de Escuela Superior Naval y el mando considera su traslado a Guayaquil, en donde podía contar con mayores facilidades en el orden académico y social. En efecto, en enero de 1973, la Escuela inicia el periodo de estudios en sus nuevas instalaciones, junto al puente de la Unidad Nacional, en la ribera del río Guayas.

Funciona en Guayaquil hasta febrero de 1992, fecha en la que retorna a Salinas, luego de un profundo análisis por parte de la Superioridad. Sus instalaciones cuentan con la infraestructura y el entorno adecuado para que el guardiamarina

se prepare en la ciencia y arte de la guerra, la navegación y el aprovechamiento del mar. Finalmente, en 1994 pasa a denominarse Escuela Superior Naval Comandante Rafael Morán Valverde.

1.2 Misión

Alcanzar y mantener el más alto grado de alistamiento del Poder Naval y fomentar el desarrollo de los intereses marítimos, a fin de contribuir a la defensa de la soberanía nacional y la integridad territorial; y al progreso socio-económico del país.

1.3 Visión

Una Fuerza Naval lista para enfrentar a las amenazas y comprometida con el desarrollo de los Intereses Marítimos.

1.4 Organigrama Estructural.

La Fuerza Naval para su funcionamiento se divide en 7 sectores, dentro de acuerdo a sus funciones, todos estos dirigidos por un Comando General, tal como podemos apreciar en el siguiente organigrama:

Grafico No. 1

Organigrama Estructural de la Fuerza Naval



Fuente: www.armada.mil.ec

1.5 DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Dentro de la Fuerza Naval, está la Dirección General del Recursos Humanos, representada por el señor Director General de Recursos Humanos. A más de las atribuciones y responsabilidades dispuestas en la Ley de Personal de Fuerzas Armadas, Reglamentos y Manuales para el personal militar, así como las establecidas por la LOSEP, en materia de Servidores Públicos, le corresponde:

- a) Planificar, supervisar y evaluar la administración del recurso humano;
- b) Emitir políticas y directrices para la administración del recurso humano, satisfaciendo las necesidades básicas de: bienestar, salud y vivienda;
- c) Asesorar al Comando General en lo relacionado a la administración del recurso humano;
- d) Presentar al Comando General la propuesta de orgánicos de la Institución, en base a las políticas institucionales.
- e) Ejercer la Dirección Sectorial en el sistema del Planeamiento Estratégico Institucional y sus Planes derivados, así como del Plan Director, de conformidad a lo establecido en los documentos normativos;
- f) Actuar como máxima autoridad de la UATH de la Fuerza Naval ante el Ministerio de Defensa Nacional y la SENRES.
- g) Emitir políticas para: el reclutamiento, destinación, promoción y separación del Personal Militar y Civil, conforme a las Leyes y Reglamentos vigentes y a las Políticas del Mando Naval;
- h) Legalizar los actos administrativos de la Dirección General de Recursos Humanos.
- i) Participar como miembro en los consejos consultivos y resolutivos de la Fuerza Naval y disponer el cumplimiento de resoluciones correspondientes.

Responsabilidades que se resumen en la administración correcta del talento humano, de tal forma de coadyuvar a la consecución de los objetivos institucionales.

A su vez en la actualidad esta dirección esta dividida en departamentos los cuales han sido organizados de acuerdo al segmento de talento humano a ser administrado y además por departamentos asesorativos y de apoyo, de tal forma que se organizan así:

- Departamento de administración de oficiales
- Departamento de administración de tripulantes
- Departamento de administración de servidores públicos
- Departamento administrativo financiero
- Asesoría jurídica

Cabe indicar que para el caso de oficiales y tripulantes existen leyes y reglamentos definidos, así como procedimientos establecidos. Para el caso de servidores públicos está vigente la LOSEP y su reglamento pero no existen procedimientos claros.

Es importante resaltar que la Fuerza Naval cuenta con 3 clasificaciones de talento humano las cuales son:

OFICIALES: Personas con preparación superior militar cuyo objetivo es desempeñarse como mandos medios y altos, como procesos principales está el de organizar y controlar.

TRIPULANTES: Personas con preparación técnica y militar a desempeñarse como mano de obra es decir como un proceso ejecutor.

SERVIDORES PÚBLICOS: Personas con formación profesional o técnica, quienes colaboran con sus conocimientos en diferentes áreas estos pueden ser de diferentes niveles y categorías.

Si bien es cierto la Dirección de Recursos Humanos tiene a cargo la administración de todo el personal de la Fuerza Naval a su vez en cada sector existe una unidad administrativa como brazo ejecutor de las políticas institucionales dadas por este organismo.

En la Fuerza Naval la jerarquización de los puestos o cargos es una característica importante, por lo que el director de recursos humanos esta designado un oficial de alto rango lo cual le permita hacer cumplir las disposiciones específicas relativas a la gestión del talento humano.

Es decir que este organismo maneja en el nivel estratégico, generando directrices a nivel institucional.

CAPÍTULO II

GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL TALENTO HUMANO

2.1 TEORÍAS ADMINISTRATIVAS

El acto administrativo es un proceso racional y simple que se encuentra implícito en todo ser humano, específicamente cuando realiza cualquier actividad o tarea propia de una persona, puesto que sus pensamientos y acciones siempre están orientados hacia la consecución de propósitos, metas, fines u objetivos bien sea a corto, mediano y largo plazo.

Estos objetivos se fijan y son motivados por determinados factores o circunstancias que impulsan y ayudan a orientar los pensamientos y acciones hacia lo que se desea y se debe lograr; sin embargo, no todo lo que se pretende es posible hacerlo realidad, por diversas circunstancias externas que impiden su logro total.

Taylor (1981), fue el primero en publicar una obra específica sobre administración, en la cual no dio ninguna definición acerca de la misma, sino que se limitó a señalar su propósito: “El principal objetivo de la administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad para el patrón, unido al máximo de prosperidad para cada trabajador.”; es decir, patrono y trabajador deben fijar sólidamente su prosperidad.

Fayol (1981) tomó como base su modelo de proceso administrativo, para definir la administración de la forma siguiente: “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.”

La administración se ha definido de diversas formas; muchos autores señalan una definición de acuerdo con sus puntos de vista y con la comprensión que tienen de la misma, por ejemplo:

Koontz y O'Donnell (1979) opinan que la administración consiste: “Establecer y conservar un medio ambiente en la cual las personas, trabajando en grupo, sean guiadas a lograr de manera efectiva y eficiente la obtención de las metas colectivas”.

Terry (1981) afirma: “La administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar desempeño para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y de otros recursos”.

Por lo general, las definiciones modernas que se dan sobre administración contienen términos como “logro de objetivos” y “organismo social”, los cuales ya son conceptos básicos en la materia, en virtud que el término administrar implica la existencia de algo que ha de ser administrado, siendo ese algo un organismo social; entendiéndose por este último como un grupo de personas que en forma sistemática aportan sus esfuerzos para lograr determinados fines comunes, es decir, tienen un objetivo organizacional, fijan una división del trabajo y establecen una jerarquía.

El enorme interés por el estudio de la administración ha creado una amplia gama de diferentes enfoques sobre la misma, las cuales han originado una serie de escuelas o teorías administrativas con sus respectivos seguidores.

En la actualidad se encuentran muchas escuelas o teorías administrativas señaladas en diversos libros, con mezclas muy variadas de definiciones y enfoques.

A continuación se describen ocho (08) escuelas o teorías administrativas que describen cual es el enfoque principal que se da a la administración en cada una de ellas:

- a) **Escuela o Teoría Empírica.** Esta teoría sostiene que la única fuente del conocimiento es la que se adquiere a través de la experiencia, basándose sólo en la práctica.

Estudia la administración por medio del análisis de la experiencia, con la intención de obtener generalizaciones, es decir, se destacan los factores que originaron éxitos o fracasos de los 18 administradores en casos particulares, para brindar enseñanzas generales a quienes están interesados en aprender.

- b) **Escuela o Teoría Científica.** Según Barajas (1986) Se inicia a fines del siglo XIX cuando se comenzó a utilizar una metodología denominada “Científica”, cuyo objetivo fue hacer de la administración una disciplina basada no solamente en la experiencia, sino en varios principios. Su origen está en las empresas industriales en donde los ingenieros se interesaron por una mejor administración, sobre todo en el área de producción.

Su fundador es el ingeniero estadounidense Frederick W. Taylor, a quien se le reconoce por la publicación en 1911 de su obra Principios de la Administración Científica, donde estableció las primeras bases técnicas para la administración moderna.

Taylor desarrolló sus estudios al intentar resolver los problemas que ocurrían en las fábricas, como son el desperdicio y la improvisación.

La solución encontrada por él fue estudiar el trabajo de cada obrero, analizarlo, descomponerlo y racionalizarlo a través del estudio de tiempos y

movimientos, para establecer un método que fuera la mejor manera posible de ejecutar dicho trabajo.

Se concentró en incrementar la productividad y mejorar el desempeño de los trabajadores para lograr mayor eficiencia, es decir, determinó el método de trabajo, la única manera correcta de ejecutar un trabajo para maximizar la eficiencia de cada obrero.

Establece que para lograr la efectividad administrativa deben aplicarse cuatro principios fundamentales de la administración científica, los cuales se basan en:

a) **Estudio de tiempos y movimientos:** Este principio contiene dos estudios que se complementan: el de tiempo y el de movimiento. El primero consiste en analizar las tareas básicas que componen un actividad de trabajo y determinar el tiempo en que debe realizarse cada una de ellas; para establecer los tiempos precisos es necesario analizar cuidadosamente los movimientos requeridos en cada actividad de trabajo, con el fin de realizarlo con la mayor eficiencia.

b) **Selección y Capacitación del Personal:** Principio que consiste en seleccionar cuidadosamente al personal y proporcionarle el entrenamiento adecuado que lo capacite para trabajar con mayor eficiencia;

c) **Sistema de incentivos y castigos:** Consiste principalmente en motivar económicamente a los trabajadores para lograr mayor cooperación en el trabajo y en establecer sanciones para quienes no cumplan con las metas de trabajo y;

d) **División del trabajo:** Es una distribución del trabajo, en la que se asigna a cada trabajador una función específica dentro del proceso de producción, para

que dediquen su atención y esfuerzo; la práctica continua de una actividad determinada, permitirá lograr la especialización de los trabajadores.

En atención a lo anteriormente descrito, Chiavenato (2002) describe los cuatro principios de la administración científica de Taylor en:

- a) Principio de Planeación: Consiste en reemplazar el criterio individual del obrero, la improvisación y la actuación empírico - practica en el trabajo por métodos basados en procedimientos científicos. Este principio es una responsabilidad de la gerencia y no del trabajador;
 - b) Principio de Preparación: Consiste en seleccionar científicamente a los trabajadores, prepararlos y entrenarlos para producir más y mejor. Para el investigador, en el pasado, el trabajador elegía su trabajo, la manera de ejecutarlo y se entrenaba como podía, en la actualidad la selección del personal y el entrenamiento son responsabilidad de la gerencia;
 - c) Principio de Control: Consiste en controlar el trabajo para certificar que se está ejecutando de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. El control se debe enfocar en las excepciones o los desvíos de los estándares y;
 - d) Principio de Ejecución: Consiste en asignar atribuciones y responsabilidades para que la ejecución de trabajo sea lo más disciplinada posible.
- c) **Escuela o Teoría Clásica.** Denominada también “Escuela Tradicional”, “Operacional”; su enfoque se orienta hacia la identificación de las funciones administrativas, a las actividades que realiza el administrador y al establecimiento de principios administrativos, es decir, a la composición estructural de la empresa.

El fundador de esta corriente fue el ingeniero francés Henry Fayol, a quien se le reconoce por la publicación en 1916 de su obra Administración Industrial y General, donde considera que la administración ha existido, pero el progreso actual hace necesario que se ejerza de una manera más técnica, por lo cual propone un método científico, producto de la observación, recolección, clasificación e interpretación de los hechos y de acuerdo a los resultados obtenidos, establecer reglas de validez universal que se integren a la estructura de la disciplina organizativa.

Fayol identificó seis grupos de actividades básicas que se llevan a cabo en las empresas industriales, estas son:

Funciones técnicas: Relacionadas con la producción de los bienes; funciones comerciales, que involucran las operaciones de compra, venta y cambios de productos;

Funciones financieras: Que abarcan las operaciones que se efectúan para la obtención de recursos financieros y la forma de aplicarlos o invertirlos;

Funciones de seguridad: Relacionadas con la protección de los bienes y las personas; funciones contables, que comprende la realización de inventarios, registros, balances, costos y estadísticas y;

Funciones administrativas: Que son las que realizan todos los jefes al desempeñar cualquiera de las cinco funciones señaladas anteriormente.

Esta última función o actividad, según Fayol consiste en prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Además estableció cerca de catorce principios generales de administración que debían regir el trabajo del administrador, pretendía trazar los caminos de una ciencia mediante principios generales de organización que sirviera a todo tipo de organización y funcionaran como

aspectos normativos y prescriptivos para focalizar todas las situaciones, es decir, estandarizar y proporcionar normas genéricas y de aplicación, como modelo para afrontar los temas administrativos.

Esta escuela estudia la estructura organizacional como una red interna conformada por órganos y personas, la cual tiene un enfoque doble: en sentido vertical se hallan los niveles jerárquicos (cadena de mando) de autoridad y, en sentido horizontal, los diversos departamentos (departamentalización) que se encarga de las diversas funciones y áreas de especialidad de la organización.

De ahí se deriva el aspecto piramidal y jerárquico de la organización formal originada de la cadena de mando línea uniforme de autoridad que une a todas las personas de la organización y define quien reporta a quien.

La teoría clásica dio enorme importancia a los principios generales de administración. Cada principio funciona como una prescripción o receta sobre cómo actuar en ciertas situaciones. De ahí su carácter prescriptivo y normativo. Fayol señala una lista de catorce principios universales, que según Chiavenato (2002) los describe a continuación para el mejor análisis y luego realizar las comparaciones necesarias con la teoría aplicada en la institución Armada:

1. **División del trabajo:** Es el mejor medio de obtener el máximo provecho de los individuos, es decir, la especialización promovida por la división del trabajo en una tarea determinada en todos los niveles, aumenta los resultados y vuelve más eficiente a los empleados;
2. **Autoridad:** Consiste en el derecho de mandar y en el poder de exigir obediencia; quien tiene autoridad, adquiere por consecuencia responsabilidades, es decir, la autoridad concede al gerente el derecho de dar órdenes. La responsabilidad es el deber o la obligación de cumplirlas.

3. **Disciplina:** Su esencia es la obediencia y el respeto a las normas establecidas, es decir, los empleados deben obedecer y respetar las normas que gobiernan la organización. La disciplina es absolutamente necesaria dentro de la organización y debe ser el resultado del liderazgo eficaz, de la comprensión clara de las normas de la organización y de la aplicación de castigos adecuados según las infracciones cometidas.
4. **Unidad de Mando:** Cada persona debe recibir órdenes de un solo jefe, es decir, cada empleado debe subordinarse a un solo superior.
5. **Unidad de Dirección:** Para la ejecución de un plan o grupo de actividades que tienden a un mismo fin, debe haber únicamente un jefe, es decir, cada grupo de actividades organizacionales debe tener el mismo objetivo y ha de estar dirigido por un gerente a través de un plan.
6. **Subordinación del interés particular al interés general:** Los intereses de un empleado o grupo no deben estar por encima de los intereses de la organización en conjunto. Esta subordinación puede lograrse mediante acuerdos justos, equitativos y buen ejemplo de los superiores.
7. **Remuneración del personal:** Debe establecerse un sistema de remuneración económica que sea justo y satisfactorio al personal y a la organización, es decir, los trabajadores deben tener salarios adecuados.
8. **Centralización:** Encontrar el grado de relación óptima para centralizar o descentralizar la autoridad, es decir, se refiere al grado de involucramiento de los subordinados en la toma de decisiones, siendo esta última centralizada en la administración.
9. **Jerarquía o cadena de mando:** La constituyen la serie de jefes, desde el que ocupa el puesto más alto hasta el más bajo, formando una cadena

escalar de autoridad y comunicación suficientemente clara, la cual no será obstáculo para estimular la comunicación horizontal cuando sea benéfica para lograr rapidez en las acciones.

10. **Orden:** En este sentido se señalan dos conceptos: orden material y orden social. El primero indica un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar y el segundo indica un lugar para cada persona y cada persona en su lugar, es decir, las personas y los materiales deben estar en el lugar adecuado, en el momento adecuado.
11. **Equidad:** Será el resultado de combinar la bondad y la justicia en el trato con el personal de toda la organización, es decir, el gerente debe prestar atención y ser justo con los subordinados.
12. **Estabilidad de personal:** Se le debe brindar la oportunidad a las personas de demostrar que pueden desempeñar un buen trabajo y, en consecuencia se debe procurar darles seguridad a su permanencia en la organización, es decir, se debe evitar la rotación elevada de personal ya que produce falta de eficiencia.
13. **Iniciativa:** Los empleados encargados de ejecutar los planes deben mostrar esfuerzo personal, es decir, los dirigentes deben estimular la iniciativa de los subordinados para que las ideas que genere el personal puedan, en su caso, ser utilizadas en la solución de problemas comunes. La iniciativa es un poderoso estímulo que motiva a las personas a cooperar en el éxito de la organización y fuente de satisfacción humana al permitir al trabajador ver sus ideas puestas en prácticas.
14. **Unión de personal ó espíritu de equipo:** Promover el espíritu de equipo crea armonía y unidad en la organización, es decir, la unión hace la fuerza y se debe fomentar el espíritu de cooperación y solidaridad entre los integrantes y tratar de mantener buenas relaciones interpersonales.

- d) **Escuela o Teoría Humano-Relacionista:** El énfasis en las personas refleja una gran preocupación por los individuos de la organización, se trata de un enfoque en el que la teoría administrativa está fuertemente centrada en las personas, pues el tema central son las relaciones humanas, en el aspecto humano de la administración, destacando que su desempeño indica actuar con personas mediante las cuales se logran los objetivos de la organización.

Algunos autores, como Barajas (1986), afirma que la teoría de las relaciones humanas o corriente humano-relacionista tiene como iniciador y principal representante a Elton Mayo, psicólogo australiano quien realizó varios estudios de campo en diversas organizaciones, de los cuales cuatro son los más relevantes y estuvieron relacionados con problemas de motivación, que al ser deficiente origina ausentismo, deserción y baja productividad en las empresas.

Entre las principales conclusiones relacionadas a los estudios realizados por Elton Mayo, Barajas (1986) afirma lo siguiente:

- a) El trabajo es una actividad típicamente grupal. El nivel de producción es influenciado por las normas del grupo y no solo por el incentivo salarial de la organización;
- b) El obrero no actúa como individuo aislado, sino como miembro de un grupo y en estrecha relación de camaradería e integración con los colegas;
- c) La tarea de la administración es formar jefes capaces de comprender y comunicar, que tengan elevado espíritu democrático y sean persuasivos y simpáticos;
- d) La persona está motivada en la esencia por la necesidad de “estar junto a otras personas” de ser reconocida por las demás y recibir comunicación adecuada; y,
- e) Además de la organización formal, oficialmente establecida por la organización, existe una organización informal constituida por los grupos

sociales informales que se conforman espontáneamente y permean toda la organización. La mayor contribución de la teoría de las relaciones humanas fue destacar la necesidad de establecer buenas relaciones humanas en el ambiente de trabajo, fomentar el trato más humano hacia las personas y apoyar la adopción de una administración más democrática y participativa en que las personas tuviesen un papel más destacado y dinámico.

- e) **Escuela o Teoría Estructuralista:** Denominada por los teóricos de la administración como la Escuela del Sistema Social, surge a origen de las severas críticas de rigidez del modelo clásico burocrático y tiene su enfoque sociológico sobre los organismos sociales.

El fundador de esta corriente se remonta a la aparición de las obras del Sociólogo alemán Max Weber. Esta escuela examina la evolución histórica de las sociedades y los tipos de organizaciones establecidas en ella, de cuyo funcionamiento efectivo depende la supervivencia de la sociedad.

Estas organizaciones pueden ser creadas por el estado como por ejemplo, las escuelas, las cárceles, las industrias básicas o las Fuerzas Armadas de una nación; creadas por particulares dentro del marco legal vigente, por ejemplo, la empresa privada o asociaciones civiles con o sin fines de lucro y; creadas por una personalidad carismática, por ejemplo, la iglesia, partidos políticos, entre otros.

Así, los estructuralistas realizan estudios considerando los factores principales en que se asemejan y diferencian las organizaciones, para establecer ordenamientos tipológicos, según sea su constitución, objetivo, estructura, grado de voluntad para pertenecer a ellas, entre otras. Igualmente distinguen entre las estructuras funcionales de autoridad, de comunicación, formalización y burocratización.

Según Barajas (1986) Las organizaciones siempre tienen por definición una estructura funcional, para lo cual, describen las actividades diferenciadas con arreglo a la división del trabajo mediante reglas, normas o expectativas sociales referidas al titular de un puesto, esperando de este último un comportamiento en cuanto al tener que hacer, deber hacer o poder hacer.

Sin embargo, las organizaciones no solo están siempre estructuradas por definición, sino que poseen siempre una estructura de autoridad ya que a pesar que exista la mayor disponibilidad de las personas para cumplir con sus responsabilidades, la coordinación de actividades exige que unos manden y otros obedezcan. Las Fuerzas Armadas son el prototipo de organización que están estructuradas jerárquicamente con canales de mando que van de arriba hacia abajo.

Siguiendo el mismo orden de ideas del párrafo anterior y con relación a la estructura de las comunicaciones; las organizaciones establecen como principio fundamental en la estructura de las comunicaciones, que cada miembro debe recibir ininterrumpidamente toda la información ordenada que requiera para actuar y tomar decisiones racionalmente, discurriendo en sentido horizontal, entre posiciones iguales o en sentido vertical, entre rangos diferentes, de arriba hacia abajo o bien de abajo hacia arriba.

- f) **Escuela o Teoría Humano Conductista:** Se conoce por los teóricos de la administración como la Escuela del Comportamiento Humano ó Neo-Humano-Relacionista.

Se inicia de manos con la teoría de las relaciones humanas, en donde el comportamiento individual se dio lugar al comportamiento grupal y, posteriormente al comportamiento organizacional.

Entre los representantes de esta Escuela predominan los psicólogos sociales Kurt Lewin como fundador y Douglas McGregor como su principal

representante. Lewin dedicó sus estudios a pequeños grupos y destacó las ventajas de la participación e interacción entre los miembros de un grupo de trabajo, desarrollando como técnica de investigación la “Dinámica de Grupo”.

Por su parte McGregor, representó sus estudios basados en dos enfoques distintos de dirección y control de los subordinados, cada enfoque tiene como punto de partida la forma de contemplar las características de la naturaleza humana; un enfoque es tradicionalista, denominado Teoría X y el otro está basado en los descubrimientos de la psicología moderna, donde se propone a los administradores un cambio en su manera de pensar y actuar, este enfoque la denominó Teoría Y.

Esta teoría fue penetrada por el conductismo, quien fruto de la psicología individual y social trajo una nueva visión del comportamiento organizacional, trajo nuevos conceptos sobre motivación, liderazgo, comunicación, dinámica de grupos, procesos decisorios y estilos administrativos que modificaron por completo el rumbo de la teoría administrativa, volviéndola más humana y amigable. Los subproductos de esta teoría fueron el movimiento de Desarrollo Organizacional (DO) iniciado en la década de 1970 hasta el presente y la Administración por objetivos.

- g) Escuela o Teoría Decisional:** Se conoce por los teóricos de la administración como la “Escuela Matemática”, “Cuántica” o de “Investigación de Operaciones” y considera que lo más importante dentro de un organismo social es la toma de decisiones.

Entre los representantes de esta Escuela predominan los especialistas en el campo de las matemáticas y la economía, entre ellos se encuentran Herbert A. Simón, James March y contribuciones de Chester I. Barnard.

Según Barajas (1986) el enfoque central de esta Escuela es la toma de decisiones administrativas y los conceptos de estudio más importantes son: El análisis del proceso de decisión, la búsqueda de alternativas, el procesamiento de la información, las restricciones ambientales, la persona o grupo que toma las decisiones y la decisión misma.

Igualmente afirma que todo proceso de toma de decisión racional incluye tres fases básicas: definir el problema, es decir, identificar claramente aquello que debe ser resuelto y los elementos que lo constituyen; buscar y analizar alternativas, la cual consiste en encontrar los diferentes caminos o cursos de acción que pueden seguirse para resolver problema, analizando, según sea el caso, los posibles resultados que se obtendrían en cada alternativa; y, elegir la mejor alternativa de solución utilizando diversos métodos orientados hacia la toma de decisiones para solucionar problemas.

h) Escuela o Teoría de Sistemas: Ampliamente reconocida por los teóricos de la administración como el enfoque moderno en el estudio de los organismos sociales; su característica esencial es que está concebido por un conjunto de partes o elementos interrelacionados entre sí cuyo resultado es producto de un esfuerzo sinérgico.

En la década de 1960, la inclusión de esta teoría en la administración, demostró que ninguna organización existe en el vacío ni es autónoma y libre en su funcionamiento; cada organización vive y opera en un ambiente del cual recibe insumos y entradas (materiales, energía e información) y de él salen sus resultados (productos, servicio e información).

Por lo tanto, la organización es vista como un sistema que opera en un ambiente y depende de él para obtener insumos y entregar productos y servicios.

De acuerdo con el grado de interacción con el medio ambiente que les rodea, los sistemas se clasifican en cerrados y abiertos y poseen las siguientes características: todo sistema tiene un fin específico al cual contribuyen todas sus partes; son complejos, puesto que el simple cambio de una variable en el funcionamiento de cualquiera de sus partes, repercute en las demás y; el comportamiento total del sistema depende en lo interno del funcionamiento de sus partes e interacción entre ellas y, en lo externo de las relaciones que mantenga con el medio ambiente.

Enfoques a través de la historia.

Hasta hace poco tiempo, en muchas de las organizaciones se hablaba de Relaciones Industriales el cual significaba visión burocratizada y que su data viene desde el final de la Revolución Industrial y que alcanzó su auge en la década de 1950. En otras organizaciones se hablaba de Administración de Recursos Humanos, una visión más dinámica que predominó hasta 1990 y en la actualidad, específicamente en las organizaciones más complejas, se habla de administración de personas o administración del Talento Humano.

2.2 Procesos de la Gestión del Talento Humano.

2.2.1. OBTENCIÓN: Es el proceso de entrada de personal a la Institución Militar cuyo enfoque debe estar orientado a satisfacer las necesidades de la organización a largo plazo, considerando los perfiles y competencias de los puestos existentes; este subsistema incluye los subprocesos de: Reclutamiento, Selección e Inducción.

Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal: Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la Institución. Se denominan también procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas.

2.2.2. EMPLEO: Es el proceso de asignación del personal militar y de servidores públicos en base a perfiles y competencias de un puesto dentro de la estructura orgánica de la Institución, de acuerdo a los manuales de Clasificación y Valoración de puestos respectivos y/o al Plan de Carrera para el personal militar; este subsistema incluye los subprocesos de: Análisis y clasificación de puestos, asignación o movimientos, licenciamiento, retiro y cesación.

Aplicación de personas, División de cargos y salarios: Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, (estadísticos, analistas de cargos y salarios).

2.2.3. REMUNERACIONES.- Es el proceso responsable del pago de remuneraciones al personal militar y de servidores públicos que prestan servicios en las Fuerzas Armadas de conformidad a las escalas establecidas conforme a la ley, este subsistema incluye los subprocesos de: Distributivo, elaboración del rol, generación del CUR.

Compensación de las personas, División de beneficios sociales: Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar).

2.2.4. DESARROLLO DE PERSONAL: Es el proceso empleado para proporcionar capacitación complementaria del personal militar y servidores públicos para el mejor desempeño en un puesto dentro de la organización, este subsistema incluye los subprocesos de: Determinación de necesidades de capacitación, Determinación de necesidades de formación y

especialización, administración de la capacitación y monitoreo y evaluación.

Desarrollo de personas, División de capacitación: Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).

2.2.5. PRESTACIÓN DE SERVICIOS: Es el proceso por el cual busca proporcionar el bienestar de los miembros de la institución para su mejor rendimiento, se basa en tres ejes principales; Asistencia Social, Vivienda y Servicios Complementarios.

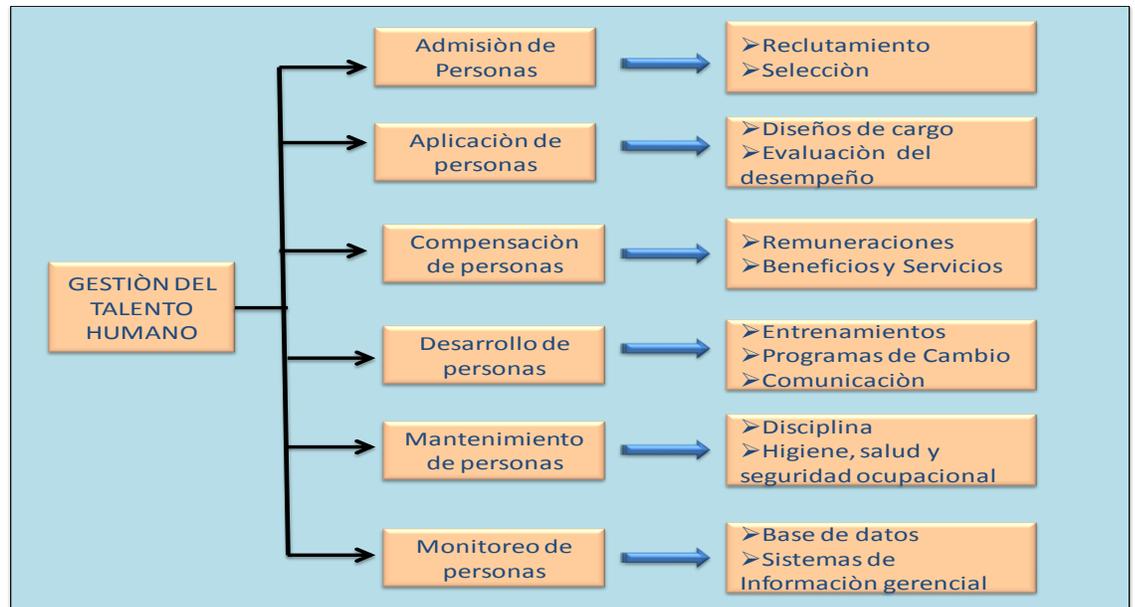
2.2.6. CLIMA LABORAL: Es el proceso por el cual busca proporcionar un ambiente adecuado de trabajo, para que el personal cumpla sus funciones con mayor motivación y eficiencia.

Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad: Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, saludo y seguridad ocupacional así como calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).

2.2.7. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: Es el proceso que permite evaluar permanentemente el desempeño las personas dentro de la organización, considerando los méritos y deméritos para su ascenso o promoción, como también para su desarrollo personal que le permita cumplir con mayor eficiencia el desempeño de su puesto de trabajo, este subsistema incluye los subprocesos de: Evaluación, méritos y deméritos, y ascensos y promoción.

Evaluación de personas, División de personal: Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina).

Gráfico No. 2
Procesos de la Gestión del Talento Humano



Fuente: Gestión del Talento Humano, Chiavenato Idalberto

Elaborado por: Autores

2.3 Análisis de varios modelos de Gestión según tratadistas.

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización.

Parafraseando a Chiavenato (2005) en muchas organizaciones, la denominación de Administración de Recursos Humanos (ARH), está reemplazándose por gestión del talento humano, gestión de socios o colaboradores, gestión del capital humano, administración del capital intelectual e incluso gestión de personas.

Todos estos nombres representan un espacio con una configuración nueva del área, que tienden a mirar a las personas como sujetos activos que provocan las decisiones, emprenden las acciones y crean la innovación en las organizaciones, aun más, las consideran agentes proactivos dotados de puntos de vista propios y, sobre todo de inteligencia, la mayor y más sofisticada de las habilidades humanas.

La relación entre las organizaciones y las personas hasta hace poco se consideraba antagónica y conflictiva, ya que se creía que los objetivos de las organizaciones como el lucro, productividad, eficacia, maximización de la aplicación de recursos físicos y financieros, reducción de costos eran incompatibles con los objetivos de las personas como mejores salarios y beneficios, comodidad en el trabajo, tiempo libre, seguridad en el trabajo y en el empleo, desarrollo y progreso profesional y personal.

En este particular la relación empleada era del tipo ganar – perder: una parte toma todo, en este caso la organización y la otra se queda sin nada como el caso de empleados u obreros.

En la actualidad, en el juego de intereses, se prefiere la solución de tipo ganar-ganar, la cual requiere negociación, participación y sinergia de esfuerzos. Por eso, cuando las organizaciones son exitosas tienden a crecer o como mínimo a sobrevivir.

El crecimiento exige mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, además se genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimiento, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad Institucional; así se garantiza que los recursos materiales, financieros y tecnológicos sean utilizados con eficiencia y eficacia, y que sus miembros representen la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional.

Se ha comprobado que si las organizaciones quieren alcanzar sus objetivos de la mejor manera posible, éstas deben saber canalizar los esfuerzos que cada una de las personas realizan para que ellas también puedan alcanzar sus objetivos individuales y de ese modo, se beneficien ambas partes.

Según Druker (2000), “La tendencia de las organizaciones es a modificar las prácticas gerenciales, ya que además de invertir directamente en los productos y servicios, se pretende invertir también en las personas, quienes conocen y saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos”.

Después de revisar diversos autores, se puede inferir que Gestión de Talento Humano es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de una Institución partiendo del Reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud Ocupacional y bienestar entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la Institución u organización, los empleados y el entorno.

Los objetivos fundamentales de la gestión del talento de las personas tienen que ver con la definición y la importancia de dicha área en la organización:

Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, permitir el desarrollo de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, administrar el cambio y establecer políticas y comportamientos socialmente responsables.

La gestión del talento humano es la responsable de la excelencia de organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual en plena era de la información. La ventaja de la organización frente a los competidores se constituye actualmente en

el liderazgo efectivo del talento humano, de manera que se pueda asegurar que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada.

2.3.1 Talento Humano.

En un concepto actual hablamos de la personas más que como un recurso, como una habilidad; es decir, enfocados en su parte intelectual es así que Chiavenato dice:

“...No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.”

2.3.2 Capital Humano.

En términos empresariales a este talento humano como anteriormente describimos, se traducen en un beneficio económico ya que mejora la productividad de una organización, es decir que se optimiza la utilización de recursos, ya que si el personal es realmente competente para realizar sus actividades los errores se reducen, se mantienen los plazos establecidos, etc. Como referencia esto podemos citar lo siguiente:

Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente. En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la "calidad del trabajo" es algo confuso. En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo.

El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la "inversión" en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

2.3.3 Gestión del Talento Humano.

Para Chiavenato (2005), consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella.

2.3.4 Modelo de Gestión.

Conjunto de prácticas de dirección que se configuran de manera apropiada para contribuir de forma significativa a la eficacia de la organización.

2.4 ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.4.1 DEFINICIÓN

Antes de hacer referencia a aspectos constitutivos de este proceso organizativo, es importante tener en claro que se entiende, entonces por "organizar", como actividad administrativa y función básica del proceso administrativo.

Es indudable que la palabra organizar tiene varios significados; así, "organización" puede ser entendida como la entidad (compañía, empresa, institución) creada intencionalmente para el logro de los objetivos

institucionales, pero también, como una función de hace parte del proceso administrativo y hace parte del proceso administrativo y se refiere al acto de organizar, dando lugar a lo expuesto por BERNAL TORRES en su obra CESAR AUGUSTO:

Organizar es dar un orden, establecer una estructura administrativa donde se definen para tal efecto, las relaciones de autoridad y responsabilidad de las personas en el desarrollo de sus actividades y se asignan los recursos (físicos, financieros, humanos, etc.).

Uno de los objetivos de organizar a su vez es coordinar y asignar los recursos de las organizaciones de forma que estas sean cada vez más capaces de desarrollar sus planes y alcanzar sus resultados.

Cada vez es más necesario que las empresas organicen sus recursos, sus tareas o cargos, y que diseñen sus estructuras organizacionales para que el desarrollo de sus actividades responda de forma competitiva a las exigencias del entorno caracterizado por rápidos y complejos cambios.

La organización debe responder al proceso de planeación, es decir, se organiza para lograr lo planeado. En la planeación se define que pretende lograr la organización en un periodo de tiempo, mientras que en el proceso de organización se define la forma como se estructura las actividades y se dan las relaciones de autoridad y responsabilidad, así como la asignación de recursos para lograr lo planeado.

En sentido general, en administración, la estructura organizacional es la forma como se agrupan los trabajos y se definen las relaciones de autoridad y de responsabilidad de una organización o empresa.

De acuerdo con Daft, existen tres componentes clave en la definición de las estructuras organizacionales:

- La estructura de la organización designa las relaciones formales de mando, niveles jerárquicos y el tramo de control de los directivos y sus colaboradores.
- La estructura organizacional identifica el agrupamiento de las personas en departamentos y de estos en la organización total.
- La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación, es decir, la coordinación efectiva de los esfuerzos en todos los departamentos en que se agrupan las actividades.

2.4.2 FACTORES QUE AFECTAN A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Considerando que las organizaciones son sistemas integrales, existe gran diversidad de factores internos y externos que afectan de forma directa su estructura y sobre los cuales debe tener conocimiento su dirección para realizar los ajustes adecuados, Algunos de estos factores son los siguientes:

- Las estrategias que se definan en la planeación para el logro de los objetivos (la estructura debe adecuarse a la estrategia).
- El tamaño de la propia organización, ya que, a diferentes tamaños, la empresa puede requerir diferentes estructuras.
- Los cambios en el entorno industrial o sectorial, en el entorno nacional o global.
- Los mercados a los que atiende la organización y el tipo de actividad que esta realiza.

- El grado de calificación de las personas que laboran en la organización.

De acuerdo con Robbins y Coulter, independientemente del diseño organizacional que se elija para una compañía, este debe ayudar a las personas a realizar su trabajo de la mejor forma posible, con la mayor eficiencia y eficacia, y se debe considerar es un medio más no un fin.

2.4.3 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El diseño de la estructura organizacional es la representación formal de las relaciones laborales de las organizaciones, donde se definen la división formal del trabajo y las relaciones de dependencia en el interior de una organización. Este tipo de diseño involucra aspectos como:

- La división y especialización del trabajo.
- Las jerarquías administrativas.
- Las líneas de autoridad y las cadenas de mando.
- La amplitud de control.
- La centralización o descentralización en el proceso de toma de decisiones.
- La formalización de las relaciones, y de normas y procedimientos en el trabajo.
- La departamentalización

Estos aspectos son interdependientes entre sí, y es importante que cuando se analiza o se diseña una determinada estructura, se la entienda como un sistema dinámico de interacciones, en el que cualquier cambio a uno de

estos aspectos mencionados afecta a los demás y, por ende, a la función o proceso en su conjunto, el cual, a la vez, como ya se señaló, afecta a los procesos de planeación, dirección y control como elementos constitutivos del proceso administrativo.

2.4.4 JERARQUÍAS ADMINISTRATIVAS

La jerarquía administrativa se refiere a los niveles jerárquicos que se establecen en las organizaciones para su administración y la respectiva relación de autoridad y toma de decisiones entre los diferentes niveles. Entre más niveles de autoridad se establezcan en una organización se dice que es mas jerárquica.

Las organizaciones necesitan definir explícitamente las relaciones de reporte entre los niveles jerárquicos, de forma tal que las personas que allí laboran sepan quienes tienen la responsabilidad de las diversas decisiones y operaciones.

2.4.5 LÍNEAS DE AUTORIDAD Y CADENAS DE MANDO

Vinculadas con la jerarquía administrativa se encuentran las líneas de autoridad o cadenas de mando, entendidas como las relaciones de autoridad y dependencia que se establecen para la relación entre los cargos de un nivel jerárquico y otro de menor nivel. Sobre la base del principio de unidad de mando, toda persona en una organización depende de un solo jefe o superior, y, por consiguiente únicamente recibe instrucciones de él y a él reporta su actividad.

La unidad de mando, significa que una persona solo debe tener un superior ante el cual reporta y del cual recibe órdenes y supervisión de forma

directa. Es decir que ninguna persona debe reportar a 2 jefes o más, ya que la multiplicidad de órdenes provoca conflictos de prioridades, de asignación de recursos y de definición de tareas.

2.4.6 DEPARTAMENTALIZACIÓN

En cuanto a la estructura organizacional, uno de los aspectos que mayores cambios y complejidad representan hoy día para la administración es el de la departamentalización, entendida como el criterio por el cual, por un lado, se agrupan las tareas o los puestos en departamentos en virtud de su homogeneidad e identificación, y por otro, se definen las relaciones de autoridad.

La departamentalización se visualiza a través de un organigrama, que es una representación gráfica de la división formal del trabajo tanto por niveles jerárquicos (por ejemplo, gerentes, mandos medios, operarios) como por áreas funcionales (por ejemplo, marketing, finanzas, desarrollo humano, producción, y operaciones, etc) y por productos (por ejemplo, libros técnicos, enciclopedias, etc), entre otros.

Es de destacar que si bien tradicionalmente las departamentalizaciones se han representado con organigramas de tipo jerárquico, en la actualidad hay una gran diversidad de formas de estructurar las organizaciones apoyadas en el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, que buscan responder a las nuevas condiciones y exigencias cambiantes y complejas del entorno.

Por otra parte cabe señalar según lo indicado por KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz, Ob cit p 270 que “no existe una manera óptima de departamentalización aplicable a todas las organizaciones y a todas las

situaciones. Los directivos y responsables deben de determinar qué es lo mejor conforme a su situación particular: los trabajos que deben realizar y la forma en que se deben hacer, las personas que deberían llevarlos a cabo y sus personalidades, la tecnología que se va a emplear, los usuarios a los cuales se va a servir y otros factores ambientales internos y externos.

Mediante un conocimiento riguroso de las distintas formas de departamentalizar, sus ventajas y desventajas, los directivos podrán diseñar una estructura organizacional más adecuada a sus condiciones particulares”.

También es importante tener en cuenta que en la actualidad, las departamentalizaciones se pueden agrupar en dos grandes grupos, según su grado de vigencia: diseños de departamentalización tradicionales y diseños de departamentalización modernos.

2.4.7 DISEÑOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN TRADICIONALES

Las siguientes son algunas de las diferentes formas de diseños de departamentalización tradicionales de las organizaciones:

- Departamentalización funcional.
- Departamentalización por productos o divisional.
- Departamentalización procesos.
- Departamentalización geográfica.
- Departamentalización por proyectos.
- Departamentalización por clientes.
- Departamentalización matricial.

2.4.8 DEPARTAMENTALIZACIÓN FUNCIONAL

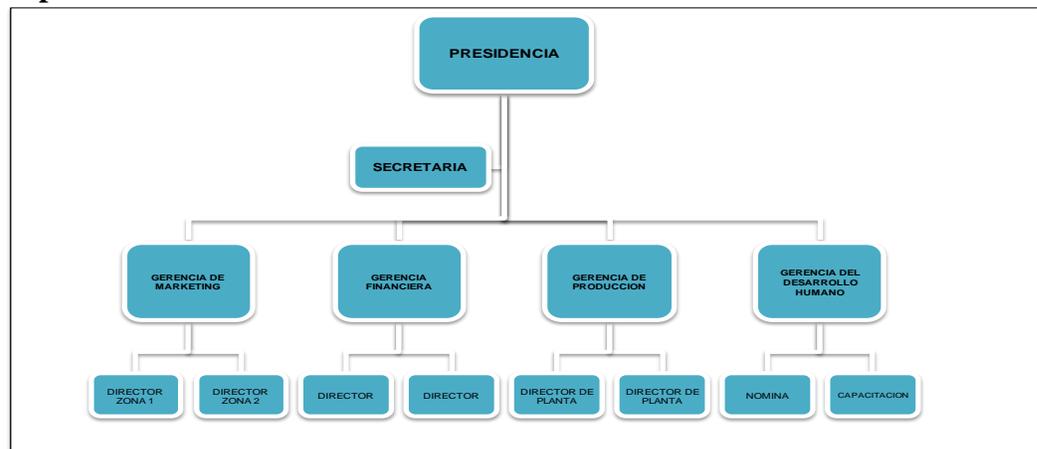
La departamentalización es la estructura más común para la organización de las actividades de las empresas y consiste en agrupar los cargos o puestos de trabajo en departamentos por criterio de funciones, competencias y recursos similares.

Comúnmente este tipo de departamentalización se da cuando las organizaciones o empresas se estructuran por departamentos o áreas funcionales básicas, como producción, marketing, desarrollo humano, contabilidad y finanzas, etc. Las denominaciones de los departamentos o áreas pueden variar de una organización a otra.

Por otra parte, esta estructura se halla siempre presente en algún nivel de la estructura organizacional en que se agrupen las actividades de toda la organización o empresa.

Es decir que, en alguno de los niveles de las demás formas en que se estructuran las organizaciones o empresas, siempre existirá una subestructura por funciones.

Gráfico No. 3
Departamentalización Funcional



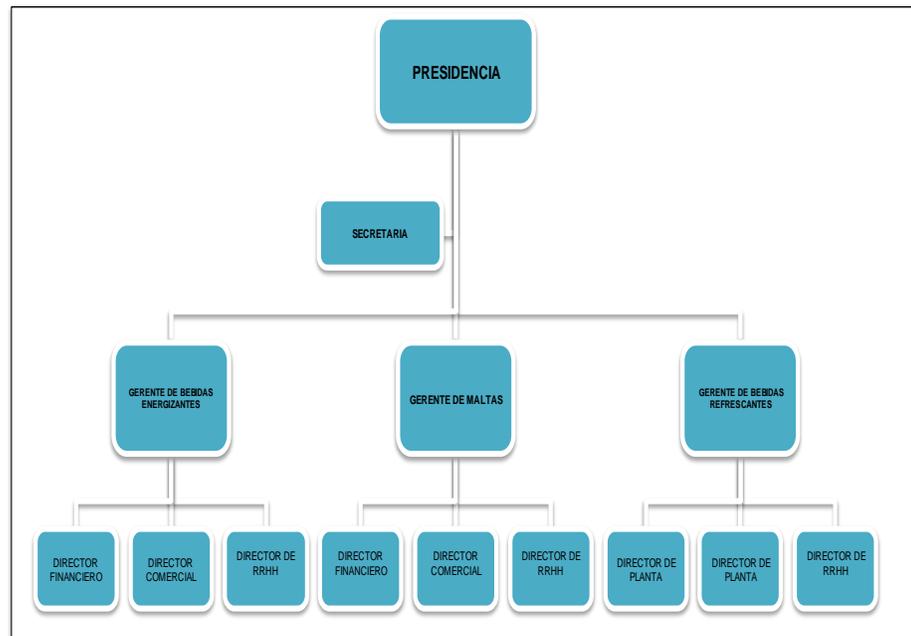
Elaborado por: Autores

2.4.9 DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PRODUCTOS O DIVISIONAL

Es un diseño estructural en el que los departamentos obedecen a una agrupación de actividades por línea de productos similares, donde cada departamento tiene actividades de diseño, producción, comercialización, obtención y uso de recursos financieros, administración del desarrollo humano, etc.

En muchos casos, este diseño se conoce como unidades estratégicas de negocios UEN, se suele recomendar para empresas de gran tamaño y que además producen diferentes líneas de productos, como podemos ver en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 4
Departamentalización por
Productos



Elaborado por: Autores

En este tipo de estructuras, cada división o unidad estratégica de negocio reagrupa sus actividades por funciones, es decir que cada unidad estratégica de negocios se divide en áreas funcionales básicas de producción, marketing, finanzas, desarrollo humano, etc.

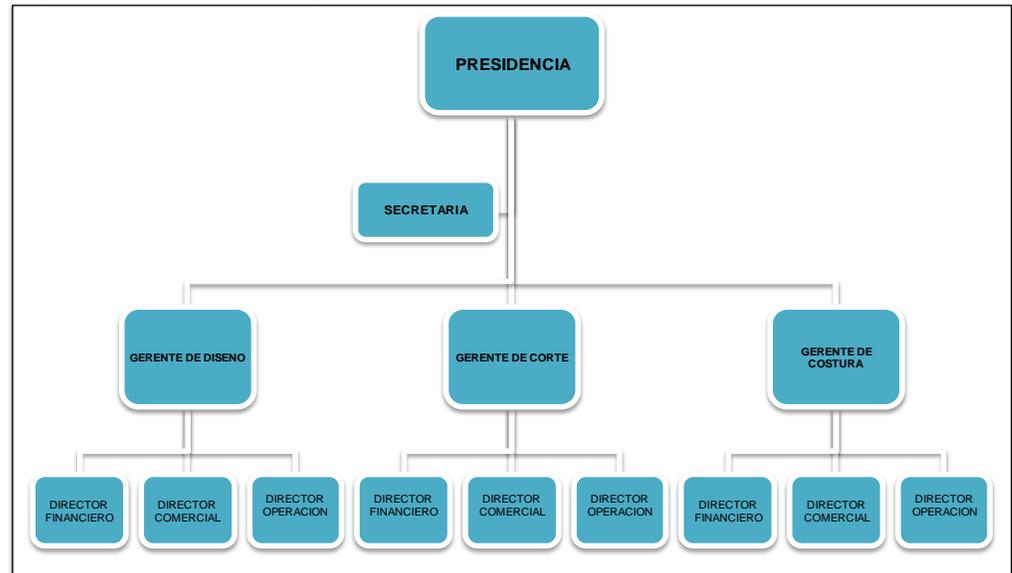
Las estructuras funcionales tienden a ser descentralizadas en el proceso de toma de decisiones, flexibles y adecuada capacidad de respuesta al cambio en el ambiente externo, ya que cada división o unidad de negocio mantiene contacto permanente con su entorno externo.

2.4.10 DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PROCESOS.

La departamentalización por procesos se suele usar principalmente en compañías manufactureras y consiste en agrupar las actividades de acuerdo con las fases en que se realiza el proceso productivo, que se requieren para convertir los insumos en un producto final.

Este tipo de diseño se recomienda para compañías manufactureras en las que se producen grandes volúmenes de una misma línea de productos y en las cuales cada una de las fases o etapas en las que se elabora un bien o servicio requiere un alto grado de diferenciación y especialización de tareas.

Gráfico No. 5
Departamentalización por Procesos



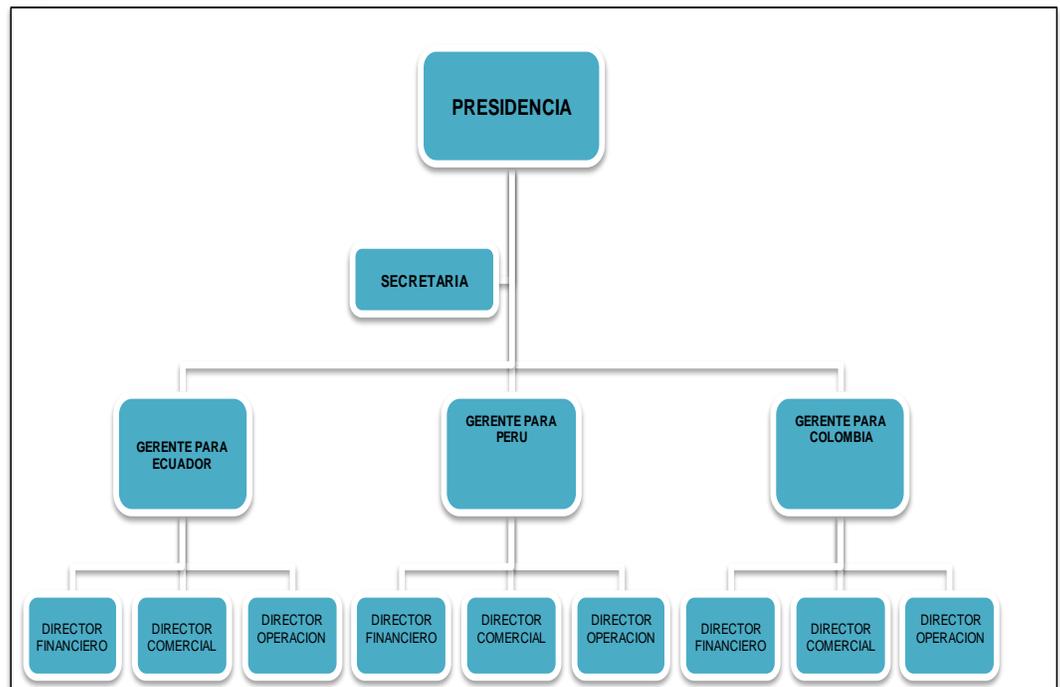
Elaborado por: Autores

2.4.11 DEPARTAMENTALIZACIÓN GEOGRÁFICA.

La departamentalización geográfica se utiliza cuando una compañía usualmente de gran tamaño realiza su actividad con oficinas o plantas de diversas zonas geográficas distantes, cada una de las cuales presenta diferencias significativas en cuanto a aspectos como la cultura organizacional, así como en cuanto a las expectativas y necesidades de los clientes y la comunidad sobre la actividad de la compañía.

En esta departamentalización cada oficina o planta al funcionar como una entidad total, suele subestructurarse por áreas funcionales básicas.

Gráfico No. 6
Departamentalización Geográfica



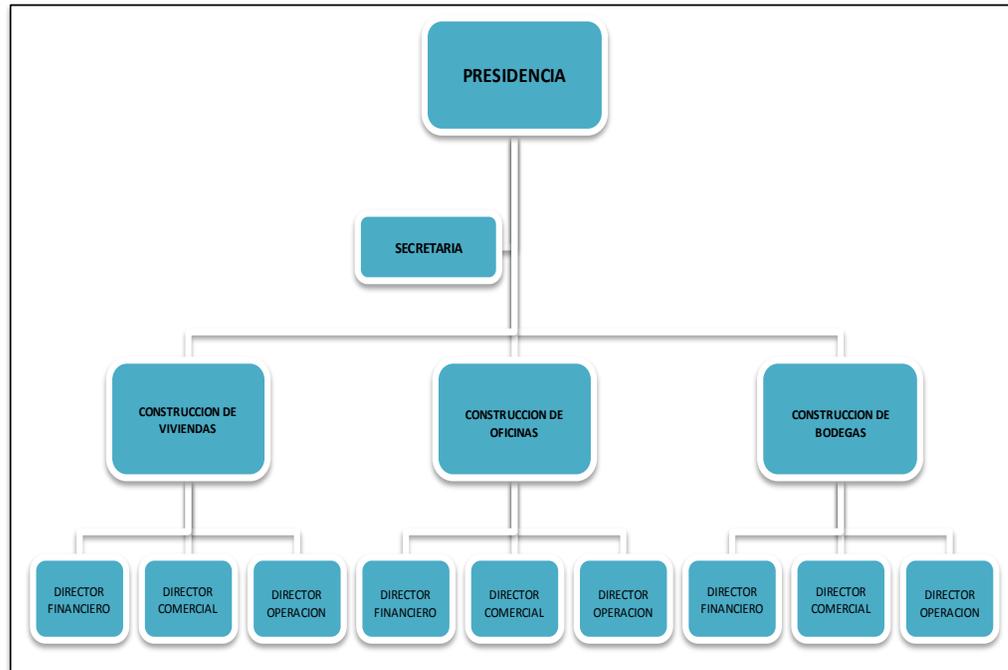
Elaborado por: Autores

2.4.12 DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PROYECTOS.

Este diseño de estructura organizacional se utiliza en compañías u organizaciones de gran tamaño que desarrollan varios tipos de proyectos igualmente de gran tamaño de forma simultánea y que consideran adecuado agrupar las actividades por tipos de proyectos, con el propósito de lograr mayor eficiencia organizacional.

En este tipo se tiene como ventaja que la responsabilidad de los objetivos y de sus resultados recae en las direcciones de proyecto.

Gráfico No. 7
Departamentalización por Proyectos



Elaborado por: Autores

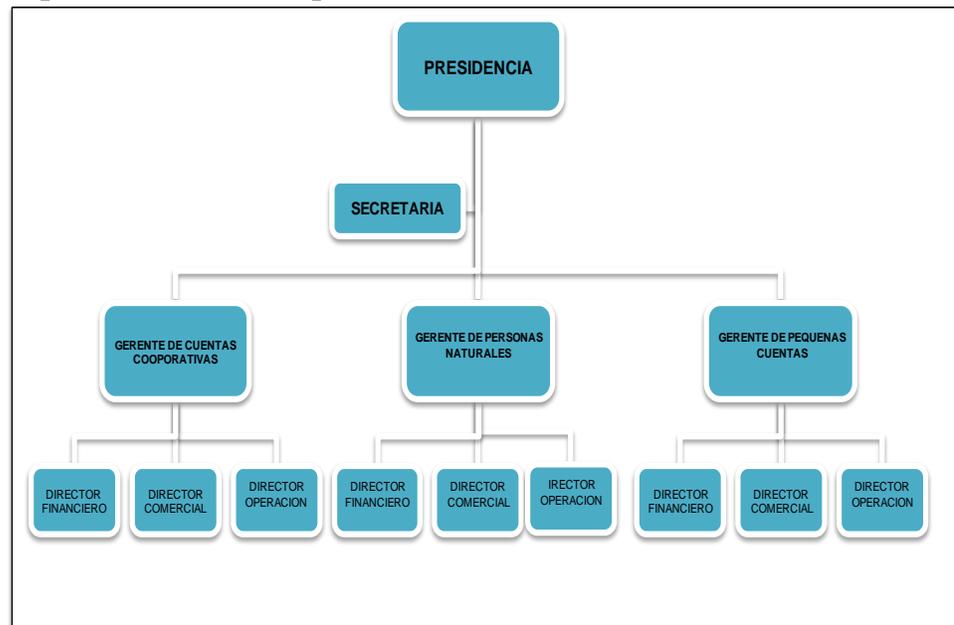
2.4.13 DEPARTAMENTALIZACIÓN POR CLIENTES.

Las compañías diseñan su estructura organizacional sobre la base de los tipos de clientes, con el propósito de satisfacer de la mejor forma posible las necesidades y expectativas de estos, utilizando como estrategia la cultura de servicio al cliente.

Es indudable que este tipo de diseño organizacional es adecuado para compañías de gran tamaño cuya estrategia es el servicio al cliente y que, por consiguiente agrupan sus actividades en función del servicio al cliente externo. La mayoría de las compañías que suelen utilizar este tipo de diseños de departamentalización o actividades relacionadas con la prestación de servicios.

Según SIEGEL, DAFT y RICHARD, una compañía cuya estrategia organizacional o corporativa es el servicio al cliente, se enfoca en grupos de personas con necesidades particulares en lugar de enfocarse de productos o servicios, y ello se debe reflejar en su estructura organizacional.

Gráfico No. 8
Departamentalización por Clientes



Elaborado por: Autores

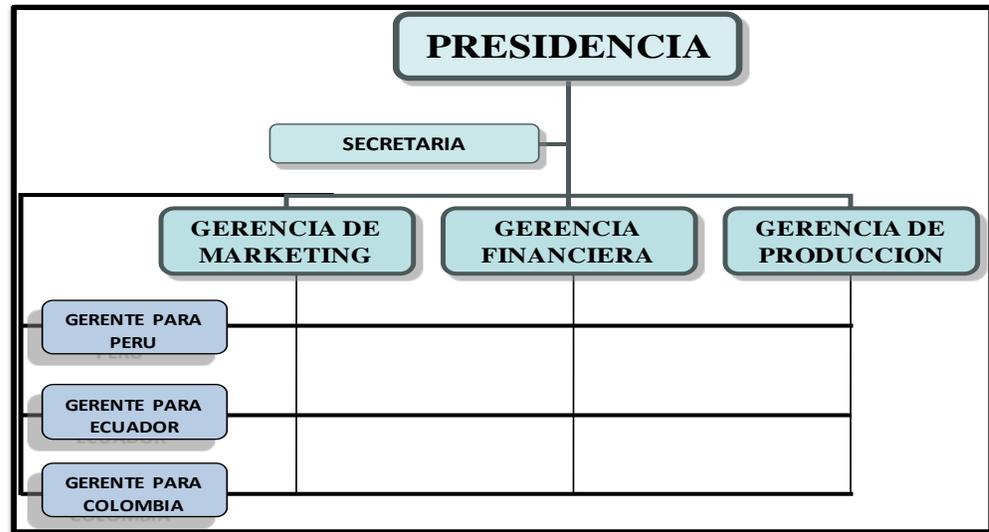
2.4.14 DEPARTAMENTALIZACIÓN MATRICIAL

Este tipo de diseño estructural combina dos o más de los ya remunerados, especialmente la departamentalización funcional, con otros tipos de diseño, como la departamentalización por procesos, la geografía, etc. Este es un diseño un poco más complejo que cualquiera de los mencionados anteriormente.

La departamentalización o estructura matricial se recomienda para compañías u organizaciones de tamaño mediano que realizan actividades en diferentes zonas o regiones de un país o países, que poseen varias líneas

de productos o unidades de negocio, o que producen grandes volúmenes de una determinada línea de productos que pasan por fases del proceso productivo diferenciadas, y buscan optimizar sus recursos y tener buenos sistemas de coordinación o visión integral de la compañía u organización.

Gráfico No. 9
Departamentalización Matricial



Elaborado por: Autores

2.5 BASE LEGAL

La fundamentación legal le confiere el soporte necesario jurídico y pertinente a la investigación, la cual se apoya en la constitución y las leyes que rigen las Fuerzas Armadas y la gestión del talento humano en la administración pública.

En este sentido la presente investigación se sustenta sobre los siguientes instrumentos legales: Constitución de la República del Ecuador, Ley Orgánica de la Defensa, Ley de Personal de Fuerzas Armadas, Reglamento General a la Ley de personal de FF.AA. y Ley Orgánica del Servicio Público.

Es así que uno de los principales fundamentos legales es la misión de Fuerzas Armadas, la Constitución de la República del Ecuador la cual esta especificada en su Artículo 158 que indica: "... Las FF.AA. tienen como misión fundamental la defensa de la soberanía y la integridad territorial. ... las FF.AA. se formarán bajo los fundamentos de la democracia y los derechos humanos, y respetarán la dignidad y los derechos de las personas", como podemos observar en esta parte incluye a las personas directamente las cuales tiene un objetivo común.

También se puede destacar lo indicado en el art 160 "Las personas Aspirantes a la carrera militar no serán discriminadas para su ingreso. La Ley establecerá los requisitos específicos para los casos en los que se requiera de habilidades, conocimientos o capacidades especiales.

Los miembros de las FF.AA. estarán sujetos a las leyes específicas que regulen sus derechos y obligaciones y su sistema de ascenso y promociones con base en méritos y con criterios de equidad de género, se garantizará su estabilidad y profesionalización.

Los miembros de las FF.AA. solo podrán ser privados de sus grados, pensiones, condecoraciones y reconocimientos por las causas establecidas en dichas leyes y no podrán hacer uso de prerrogativas derivadas de sus grados sobre los derechos de las personas." Para cumplir lo indicado en el sistema de ascensos en base a méritos, está clara la necesidad de un sistema de recursos humanos que garantice la igualdad.

En esta misma Ley en materia de administración pública en su Art. 227 se refiere: "La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación". Lo cual también fundamenta los

objetivos de este trabajo de investigación ya que nos obliga a ser más eficientes y eficaces en la administración de nuestros recursos dentro de ellos el más importante el talento humano.

En el último análisis de este instrumento legal en el que se explica las características de la remuneración indica en su Art. 328:

“La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos...” siendo este proceso parte esencial de la gestión del talento humano induciéndonos a un manejo técnico del mismo.

En otro nivel de ley tenemos a la Ley Orgánica de la Defensa en la que se da competencias claras a los Comandantes Generales de cada Fuerza como se puede visualizar en el Art 32 literal a) que indica: **“Comandar y Administrar su Fuerza”**, de lo cual en ámbito general sugiere la gestión directa de recursos debiendo aplicarse el ciclo lógico de la administración para cada recursos a su cargo.

Siendo más específicos podemos acotar lo indicado en el Art 58 que indica: **“El reclutamiento, ingreso, formación, capacitación, perfeccionamiento, especialización, permanencia, promoción, licenciamiento, separación o baja del personal de las Fuerzas Armadas permanentes, se realizará de conformidad con la Ley de Personal de las Fuerzas Armadas y su reglamento”**. Siendo esto efectivo para el personal militar en servicio activo.

Ya que en el Art 59 indica: **Los servidores públicos y trabajadores que no forman parte del personal militar en servicio activo, se sujetarán a lo previsto en la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa**

y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público y al Código del Trabajo, según corresponda, en consideración a la naturaleza de sus funciones, conforme lo señalado en el artículo 35 de la Constitución Política de la República.

De esto también se determina la aplicación o diferenciación de dos segmentos de recursos humanos, militares de servicio activo y servidores públicos, ya que se regulan a través de leyes diferentes.

Una vez identificadas las competencias legales generales podemos denotar la inducción a procesos específicos de recursos humanos articulado en la Ley de Personal de Fuerzas Armadas, iniciando por su art 52 que indica : “El Reclutamiento y Formación son el conjunto de actividades mediante las cuales se clasifica, ingresa e instruye a los ciudadanos ecuatorianos, para que presten sus servicios en las FF.AA. Permanentes y en las reservas, desde el llamamiento hasta su egreso de los centros de formación militar”. Es decir esto se enlaza con nuestro primer proceso de recursos humanos que es la obtención.

También en el Art 59 hablan de la evaluación del desempeño debiendo ser esta permanente e integral.

Siendo más redundantes en la fundamentación podemos citar el lo expuesto en el art 190 que indica: “Reclutamiento, ingreso, capacitación permanente, promoción, licenciamiento, separación, baja, regímenes económicos y disciplinarios de las FF.AA. permanentes se realizara únicamente de acuerdo a lo establecido en la presente ley, demás leyes y sus correspondientes reglamentos” con el que se relaciona íntegramente la gestión del talento humano con esta ley, pudiendo ser en algunos aspectos limitante.

Ya entrando a los procedimientos se tiene como instrumento el reglamento a la ley de personal en el cual se especifica requisitos y aclara términos a ser utilizados en el sistema de recursos humanos tales como:

Art. 25 Los cursos de perfeccionamiento están directamente ligados al proceso de ascenso, se llevarán a cabo en los institutos de perfeccionamiento y tendrán la modalidad presencial.

Art. 41 Se entenderá por cursos de especialización profesional la preparación que recibe el personal militar en un campo determinado de su área de instrucción superior, la misma que se realiza con posterioridad a su formación militar y profesional....”

Art. 42 Los cursos de especialización serán impartidos por los institutos de especialización o unidades acreditadas de cada Fuerza y en los institutos de educación superior legalmente reconocidos por el Estado.

Art. 45 La capacitación profesional es el adiestramiento al personal militar que se realizará mediante cursos o seminarios...” Estarán encaminados a mantener actualizados los conocimientos del militar y otorgarle las herramientas básicas adicionales para desempeñarse en el puesto de trabajo en forma eficiente.

Estos términos serán utilizados frecuentemente en el modelo de gestión, ya que están relacionados al proceso de desarrollo profesional.

Como pudimos citar anteriormente la Ley de Personal y su Reglamento son de cumplimiento para el personal militar, ya que paralelamente tenemos a la Ley del Servicio Público (LOSEP) la cual regula la carrera administrativa del personal civil tomando como referencia lo indicado en su Art 2. **“El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo**

propender el desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del estado y sus instituciones, mediante la conformación, le funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación”.

Es así, que para la Gestión del Talento Humano en la Fuerza Naval existe un marco legal definido que nos faculta y obliga a ejecutar procesos técnicos que optimicen y propendan el desarrollo de sus miembros.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Este capítulo el análisis e interpretación de la investigación realizada, con el fin de lograr los objetivos propuestos para este efecto, se ha empleado varias técnicas, tales como:

- a) Investigación de campo
 - a. La encuesta
 - b. La entrevista
- b) El análisis documental
 - Matriz de estructura más adecuada
 - Análisis del estatuto orgánico actual
- c) El análisis FODA

Además se realizó el análisis FODA de la situación actual de la DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS, lo cual permitió definir la mejor estrategia para mejorar la gestión de este organismo.

3.1 UNIVERSO Y MUESTRA

3.1.1 UNIVERSO

El universo está constituida por los miembros de la Fuerza Naval, sujetos de estudio, divididos en:

Oficiales = 1260

Tripulantes = 5420

Servidores públicos = 2180

3.1.2 LA MUESTRA

La muestra se obtiene mediante la aplicación de la fórmula para población finita:

$$n = \frac{0.25N}{\left(\frac{\alpha}{z}\right)^2 (N-1) + 0.25}$$

Donde:

N: Es el tamaño de la población

ALFA: Es el valor del error tipo 1

Z: Es el valor del número de unidades de desviación estándar para una prueba de dos colas con una zona de rechazo igual alfa.

0.25: Es el valor de p^2 que produce el máximo valor de error estándar, esto es $p = 0.5$

n: Es el tamaño de la muestra con un nivel de confianza de 95 % (0.95) lo que equivale a un valor de z de 1.959963985 (a nivel práctico 1.96).

3.2 TIPO DE MUESTREO

3.2.1 TIPO DE MUESTREO PROBABILÍSTICO

El tipo de muestreo en el método probabilístico se utiliza el estratificado; ya que debemos estratificar la población con la finalidad de que los elementos muestrales posean un determinado atributo. Se divide el universo o población en sub-poblaciones o estratos:

CUADRO No. 2
MUESTRA DE CLIENTES EXTERNOS

Clientes Externos		
Encuestas	Total	n
Oficiales	1260	295
Tripulantes	5420	359
Servidores Públicos	2180	327
	8860	981

Elaborado por: Autores

CUADRO No. 3
MUESTRA DE CLIENTES INTERNOS

Clientes Internos		
Encuestas	Total	n
Oficiales	15	14
Tripulantes	50	44
Servidores Públicos	55	48
	120	106

Elaborado por: Autores

3.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

3.3.1 ENCUESTA

En la encuesta se estableció dos grupos objetivos, la primera encuesta direccionada a clientes internos, con un total muestral de 106; es decir, al personal de funcionarios de la Dirección General de Recursos Humanos, y la segunda enfocada al cliente externos, con un total muestral de 981; es decir, a todos los miembros de la Fuerza Naval.

3.3.2 ENTREVISTA

La entrevista se aplicó a Oficiales con experiencia y conocimientos en este ámbito, para obtener información mediante preguntas dirigidas a personal idóneo en el área de Recursos Humanos.

3.3.3 DOCUMENTAL

Se analizó el estatuto orgánico actual, en lo que respecta a los procesos operativos de recursos humanos.

3.4 INSTRUMENTO

Se elaboraron 2 tipos de cuestionarios, uno para el personal externo de la Fuerza Naval y otro para el personal interno del Área de Recursos Humanos.

3.4.1 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Para la validación de las encuestas se utilizó los instrumentos de validación que entrega la Universidad.

3.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.5.1 FORMA EN QUE SE ANALIZARON E INTERPRETARON LOS RESULTADOS.

Para el análisis de los resultados se utilizó el análisis cuantitativo de los datos o análisis estadístico y el análisis cuantitativo, así como también una estadística descriptiva para cada variable, que es el uso de una distribución de frecuencias (conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías) representándose en gráficas circulares.

3.5.2 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS

3.5.2.1 ENCUESTAS A CLIENTES INTERNOS

Con el fin de determinar cuáles son las falencias internas o inconvenientes que tiene la Dirección General de Recursos Humanos en su funcionalidad, se realizó una encuesta al personal militar y civil que labora en este organismo.

1. ¿Conoce usted el Estatuto Orgánico de la Dirección General de Recursos Humanos?

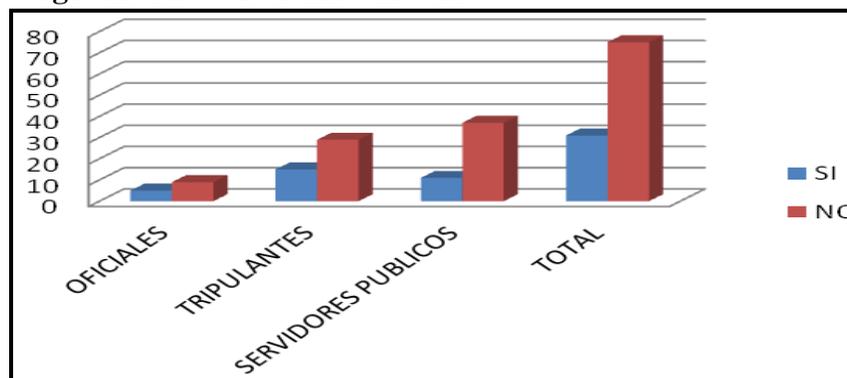
SI NO

Cuadro No. 4
Tabulación encuestas Clientes internos

PREGUNTA 1	F.A.		F.R.	
	SI	NO	SI	NO
OFICIALES	5	9	36%	64%
TRIPULANTES	15	29	34%	66%
SERVIDORES PÚBLICOS	11	37	23%	77%
TOTAL	31	75	29%	71%

Elaborado por: Autores

Gráfico No. 10
Pregunta No. 1 “Clientes internos”



Elaborado por: Autores

Como se pueden apreciar en los resultados obtenidos, el 71% del personal encuestado indican que NO conocen el estatuto, en el caso de los servidores públicos existe un 77% que han sido socializados en este tema, así mismo y de los pocos que conocen indican que es a causa de que trabajan en esa área o lo han utilizado para un trabajo específico, más no porque esto ha sido socializados o trabajaban bajo ese marco.

2. ¿Cree que se cumple con lo indicado en el Estatuto Orgánico actual de esta Dirección?

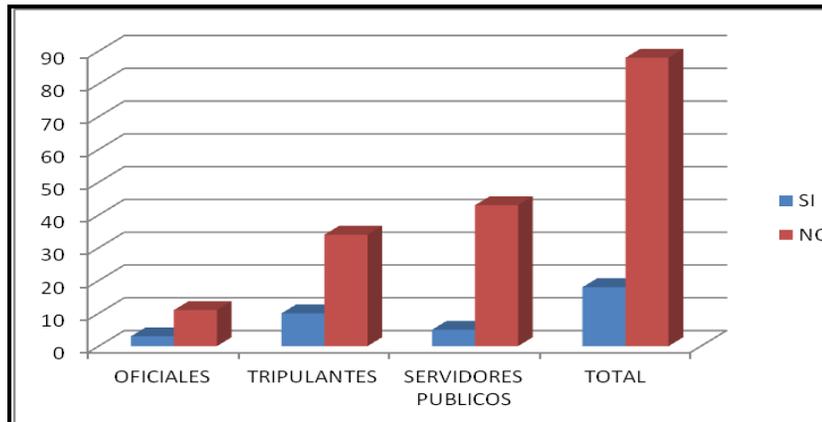
SI NO

Cuadro No. 5
Tabulación encuestas Clientes internos

PREGUNTA 2	F.A.		F.R.	
	SI	NO	SI	NO
OFICIALES	3	11	21%	79%
TRIPULANTES	10	34	23%	77%
SERVIDORES PÚBLICOS	5	43	10%	90%
TOTAL	18	88	17%	83%

Elaborado por: Autores

Gráfico No. 11
Pregunta No. 2 “Clientes internos”



Elaborado por: Autores

Esta pregunta está directamente enlazada con la anterior ya que si no conocen el estatuto orgánico, mal podrían decir que trabajan o cumplen lo indicado en este documento.

8 de cada 10 personas indican que NO se cumple y en ciertos casos a pesar que conocen lo estipulado en este estatuto, no lo hacen ya que nadie los supervisa o exigen.

En el caso de los OFICIALES el 79% indicaron que no se cumple y también es de destacar que en otros casos indicaron que no cumplen porque no están de acuerdo, dando a denotar la no funcionalidad del mismo.

3. ¿Conoce usted los procesos que realiza la Dirección General de Recursos Humanos?

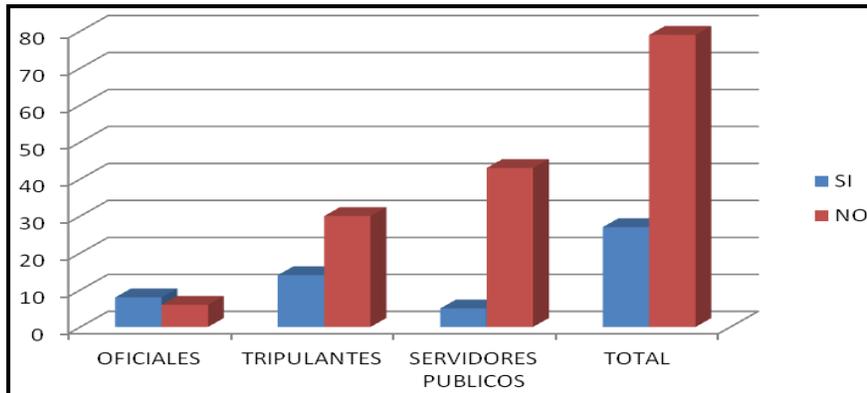
SI NO

Cuadro No. 6
Tabulación encuestas Clientes internos

PREGUNTA 3	F.A.		F.R.	
	SI	NO	SI	NO
OFICIALES	8	6	57%	43%
TRIPULANTES	14	30	32%	68%
SERVIDORES PÚBLICOS	5	43	10%	90%
TOTAL	27	79	25%	75%

Elaborado por: Autores

Gráfico No. 12
Pregunta No. 3 “Clientes internos”



Elaborado por: Autores

Para esta pregunta se realizó una inducción rápida de lo que era un proceso, igualmente los resultados fueron que el 75 % del personal NO conocía específicamente todos los procesos de GESTION DEL TALENTO HUMANO.

Para el caso de los OFICIALES, el 57 % indicaron si conocer los procesos que realizaba la DIGREH, mientras que en el caso de tripulantes el porcentaje fue menor es decir del 32% ya que el 68% de los mismos indico no conocerlos.

Además del análisis cuantitativo se puede acotar que no conocían esta estructura, pero que hay muchos departamentos, se trabajaba muy aisladamente, está mal distribuida la carga laboral, etc.

4. ¿Cuál de los siguientes procesos cree usted deben ser revisados?

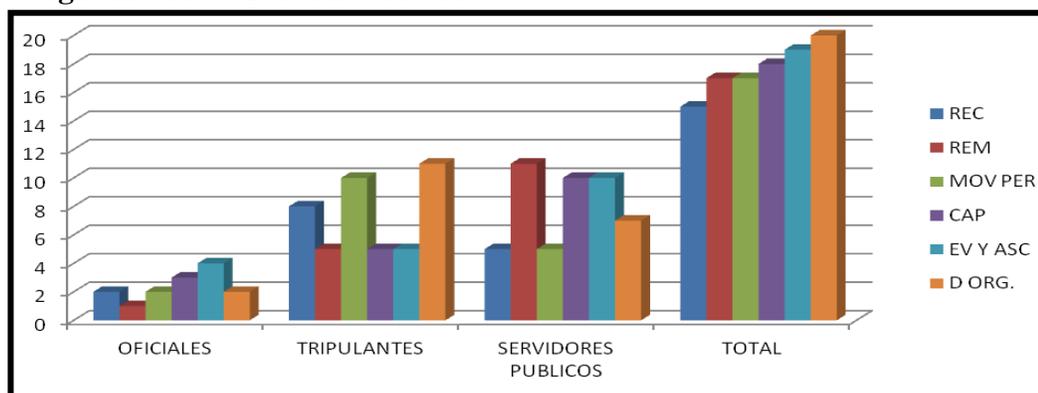
- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Reclutamiento | <input type="checkbox"/> | Remuneraciones | <input type="checkbox"/> |
| Movimientos del personal | <input type="checkbox"/> | Capacitación | <input type="checkbox"/> |
| Evaluación y Ascensos | <input type="checkbox"/> | Desarrollo de orgánicos | <input type="checkbox"/> |

Cuadro No. 7
Tabulación encuestas Clientes internos

PREGUNTA 4	REC	REM	MOV PER	CAP	EV Y ASC	D. ORG.
OFICIALES	2	1	2	3	4	2
TRIPULANTES	8	5	10	5	5	11
SERVIDORES PUBLICOS	5	11	5	10	10	7
TOTAL	15	17	17	18	19	20

Elaborado por: Autores

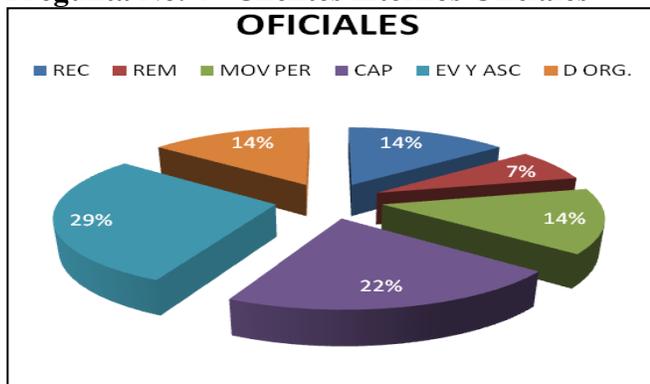
Gráfico No. 13
Pregunta No. 4 “Clientes internos”



Elaborado por: Autores

En esta pregunta, se usó los términos más comunes a los que la muestra conocía como procesos de recursos humanos, tratando de alguna forma de homologarlos a los técnicamente concebidos, de tal forma existió un evidente equilibrio, pero dando en total que el proceso de DESARROLLO DE ORGÁNICOS, relacionado con la planificación de recurso humanos, y que a su vez tiene como producto un diseño estructural y el listado de cargos y puestos a nivel institucional, se consideró debía ser revisado.

Gráfico No. 14
Pregunta No. 4 “Clientes internos Oficiales”

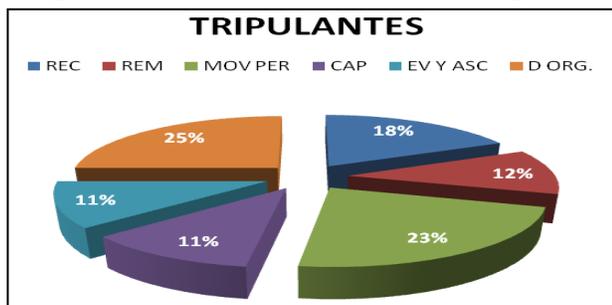


Elaborado por: Autores

En el caso de los oficiales existió una mayor tendencia, es decir el 29% indicó que se debería revisar el proceso de evaluación y ascensos, ya que consideraban que las evaluaciones eran demasiados subjetivas y que además no eran analizadas para un posterior plan de acción, así mismo indicaron que el sistema como tal no daba las opciones correctas dando una diferenciación de resultados que su afectaban su antigüedad (ubicación jerárquica), luego de lo cual con un 22% se refirieron a la capacitación, ya que no consideraban justa la forma en que se designaba el personal así como del poco seguimiento que se hace a la carrera del Oficial.

En mínimos porcentajes en las remuneraciones, con apenas un 7% de oficiales que piensan que se debería revisar ese proceso obedeciendo principalmente a la nueva escala remunerativa, el cual les ubica en un sueldo aceptable para el medio.

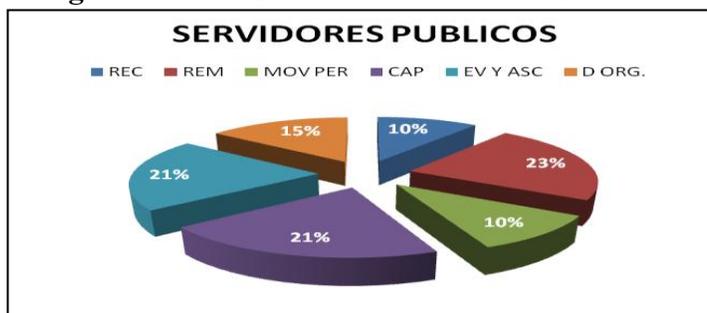
Gráfico No. 15
Pregunta No. 4 “Clientes internos Tripulantes”



Elaborado por: Autores

Para el caso de los TRIPULANTES, se observa una mayor inconformidad en el proceso diseño organizacional de MOVIMIENTOS DE PERSONAL de tal forma que el 23% consideran que se debería realizar este proceso, relacionado con el proceso técnico de EMPLEO, es decir que hay inconformidad con los puestos que ocupan, en las razones expuestas definen como falta de análisis e interferencia de terceros como un problema.

Gráfico No. 16
Pregunta No. 4 “Clientes internos Servidores Públicos”



Elaborado por: Autores

Para el caso de servidores públicos, el 23% no está de acuerdo con su remuneración y considera que este proceso debe ser revisado, en otro caso como el proceso de capacitación relacionado con el desarrollo profesional en un 21%, indican que falta capacitación continua para las tareas del puesto, así mismo consideran la falta de análisis al momento de elaborar el plan de capacitación, en el mismo porcentaje es decir 21% se encuentra el proceso de evaluación y ascensos. En porcentajes

mínimos están los procesos de diseño organizacional con un 15 %, movimientos del personal con un 10 % y reclutamiento también con un 10 %.

5. ¿Considera usted que existen indicadores de gestión claros en su departamento?

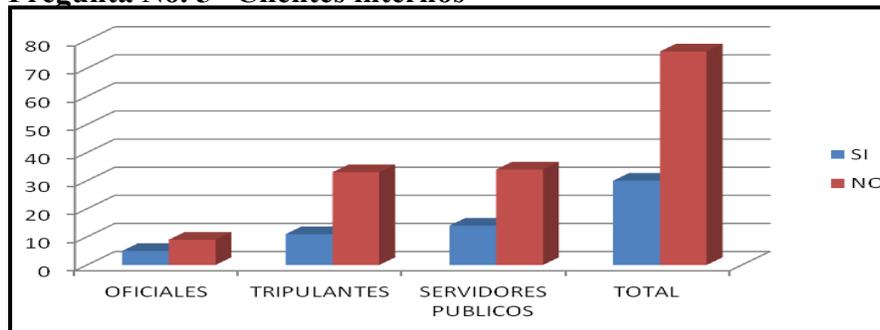
SI NO

Cuadro No. 8
Tabulación encuestas Clientes internos

PREGUNTA 5	F.A.		F.R.	
	SI	NO	SI	NO
OFICIALES	5	9	36%	64%
TRIPULANTES	11	33	25%	75%
SERVIDORES PÚBLICOS	14	34	29%	71%
TOTAL	30	76	28%	72%

Elaborado por: Autores

Gráfico No. 17
Pregunta No. 5 “Clientes internos”



Elaborado por: Autores

De los resultados de esta pregunta podemos destacar que aproximadamente 7 de cada 10 personas consideran que NO existen indicadores de gestión claros en su departamento, ya que en algunos casos inclusive no desconocen a que nos referimos como indicador, y en otros mencionan que no trabajan en base a estos indicadores ya que no están definidos en ningún documento, y que a su vez nadie les exige cumplirlos.

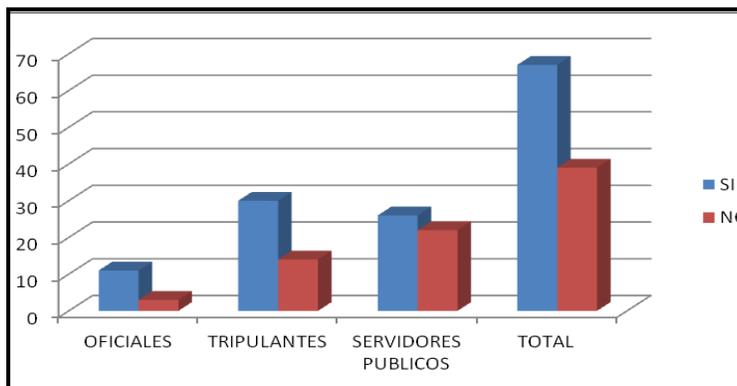
6. ¿Considera usted que requiere mayor capacitación para desempeñar el cargo que ocupa?

SI NO

Cuadro No. 9
Tabulación encuestas Clientes internos

PREGUNTA 6	SI	NO	SI	NO
OFICIALES	11	3	79%	21%
TRIPULANTES	30	14	68%	32%
SERVIDORES PÚBLICOS	26	22	54%	46%
TOTAL	67	39	63%	37%

Gráfico No. 18
Pregunta No. 6 “Clientes internos”



Elaborado por: Autores

El mayor porcentaje de personas coincide en que falta una mayor capacitación para el puesto que desempeñan.

En el caso de Oficiales casi todos indican, que no están bien capacitados para cumplir con los procesos del talento humano, ya que dentro de su formación no se incluyen materias de este tipo. Además aducen una alta rotación en estos puesto de gran responsabilidad.

En el caso de los TRIPULANTES también es predominante el SI, indicando que las tareas o actividades que aquí realizan son muy específicas y complejas, lo que requiere una mayor inducción al puesto.

7. ¿Considera usted que está desempeñando cargos de acuerdo a sus habilidades y conocimientos?

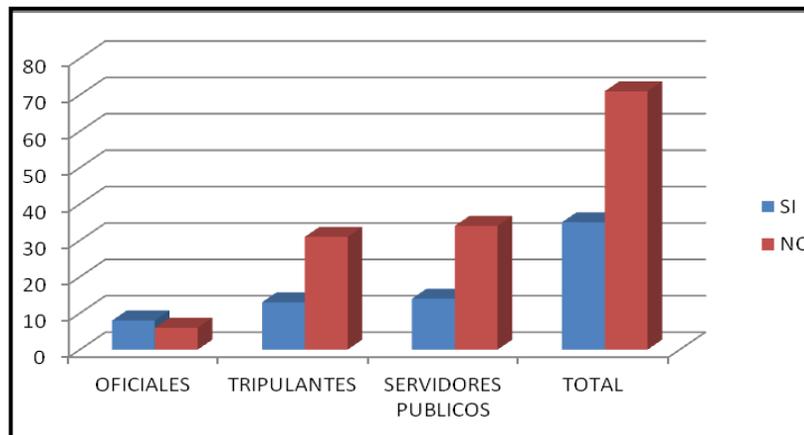
SI NO

Cuadro No. 10
Tabulación encuestas Clientes internos

PREGUNTA 7	F.A.		F.R.	
	SI	NO	SI	NO
OFICIALES	8	6	57%	43%
TRIPULANTES	13	31	30%	70%
SERVIDORES PÚBLICOS	14	34	29%	71%
TOTAL	35	71	33%	67%

Elaborado por: Autores

Gráfico No. 19
Pregunta No. 7 “Clientes internos”



Elaborado por: Autores

En esta pregunta predominó el NO en el total general de los segmentos encuestados, considerando que no están de acuerdo con el cargo que desempeñan, ya que las tareas que ejecutan son de diferentes al puesto para el que fueron contratados.

En el caso de Oficiales la mayoría indicó que sí están de acuerdo a sus habilidades y competencias, pero más sin embargo en las preguntas anteriores pocos contestaron sobre los procesos que realiza este.

Para el caso de los tripulantes y servidores públicos el NO fue predominante dentro las razones se indicó que ellos fueron contratados para unas tareas pero realizan otras, en algunos casos consideran que son capaces de hacer mucho más de lo que ejecutan actualmente.

8. ¿Tiene usted claro los objetivos de su departamento?

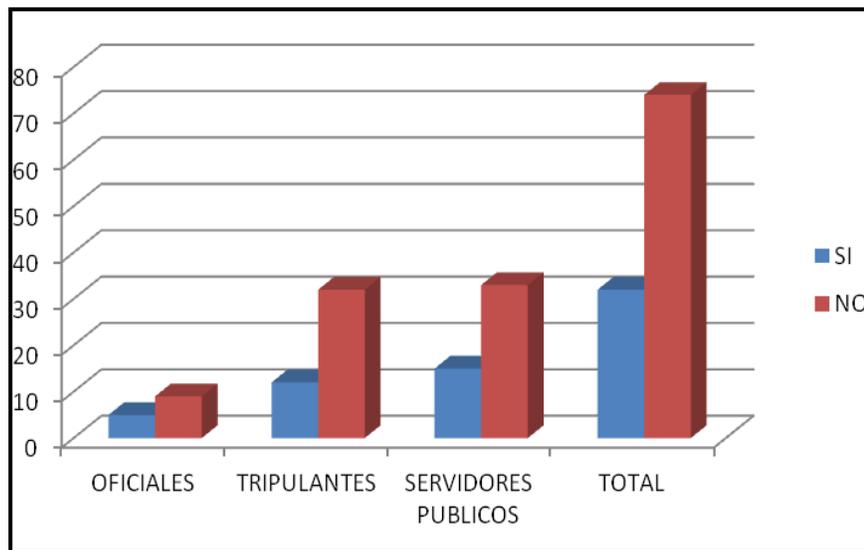
SI NO

Cuadro No. 11
Tabulación encuestas Clientes internos

PREGUNTA 8	F.A.		F.R.	
	SI	NO	SI	NO
OFICIALES	5	9	36%	64%
TRIPULANTES	12	32	27%	73%
SERVIDORES PÚBLICOS	15	33	31%	69%
TOTAL	32	74	30%	70%

Elaborado por: Autores

Gráfico No. 20
Pregunta No. 8 “Clientes internos”



Elaborado por: Autores

En esta pregunta el NO tuvo mayor frecuencia, es decir que la mayoría de personal de encuestado no tiene claro sus objetivos a nivel departamental.

Esto se da de manera común en los tres casos o segmentos, indicado como razones de esto lo siguiente, no me los han hecho conocer, mi jefe tampoco los conoce, no están definidos en ningún documento.

Así mismo hubo una minoría que respondió que SÍ, de los cuales se indicaba que conocían sus objetivos ya que habían trabajado en esa área, y que si los habían socializado con sus compañeros.

9. ¿Tiene usted claro la organización de la DIGREH y la relación funcional entre los departamentos?

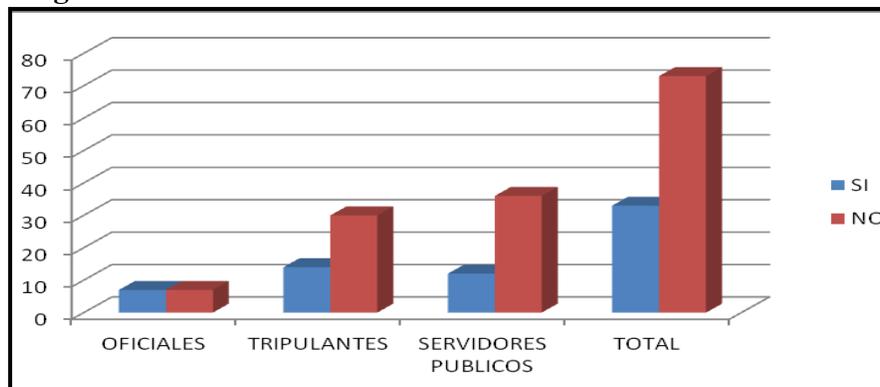
SI NO

Cuadro No. 12
Tabulación encuestas Clientes internos

PREGUNTA 9	F.A.		F.R.	
	SI	NO	SI	NO
OFICIALES	7	7	50%	50%
TRIPULANTES	14	30	32%	68%
SERVIDORES PÚBLICOS	12	36	25%	75%
TOTAL	33	73	31%	69%

Elaborado por: Autores

Gráfico No. 21
Pregunta No. 9 “Clientes internos”



Elaborado por: Autores

En esta pregunta el NO fue superior en todos los casos, con excepción de los OFICIALES quienes empataron en los resultados al tener un 50% en los resultados de la encuesta, en el caso de los tripulantes y servidores públicos el NO fue bastante determinante ya que el 68 % y 75% respectivamente fue el resultado.

Se puede indicar que las principales razones son la falta de claridad en la cadena de mando, el desconocimiento de la relación entre departamentos, falta de difusión y socialización, en algunos caso a pesar que se conoce parcialmente esta estructura no se conoce su funcionalidad.

10. ¿Existen procesos o actividades similares a los que usted realiza en otro departamento?

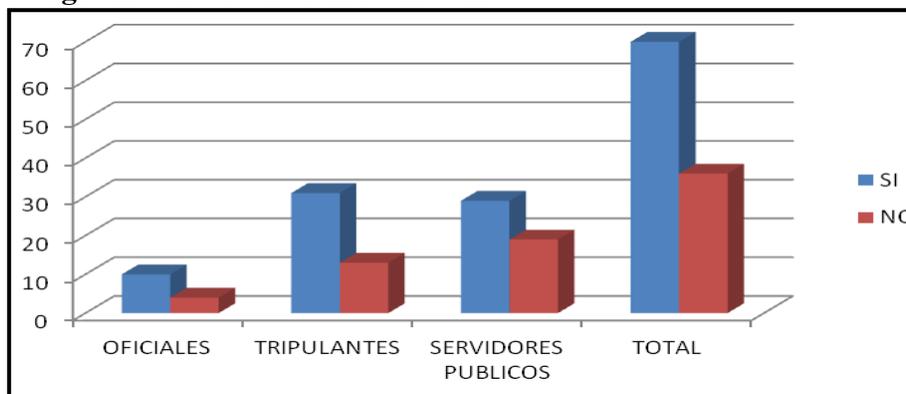
SI NO

Cuadro No. 13
Tabulación encuestas Clientes internos

PREGUNTA 10	F.A.		F.R.	
	SI	NO	SI	NO
OFICIALES	10	4	71%	29%
TRIPULANTES	31	13	70%	30%
SERVIDORES PÚBLICOS	29	19	60%	40%
TOTAL	70	36	66%	34%

Elaborado por: Autores

Gráfico No. 22
Pregunta No. 10 “Clientes internos”



Elaborado por: Autores

El SÍ fue elegido de mayor frecuencia de tal forma que aproximadamente 6 de cada 10 encuestados indicaron que existe similitud entre las actividades que realizaban y ciertas que sus compañeros de otros departamentos hacían, es decir que en otros departamentos hacen lo mismo solo que a otros tipos de recursos humanos, o clasificación (OFICIALES, TRIPULANTES, SERVIDORES PÚBLICOS); es así que se detectó que se tienen productos similares, en este caso los que respondieron NO, en su mayoría indicaron que no conocían lo que sus demás compañeros hacia, en otros casos que no tenían definidas bien sus actividades y por tanto no podían compararse.

11. ¿Considera usted que su carga laboral actual es equilibrada?

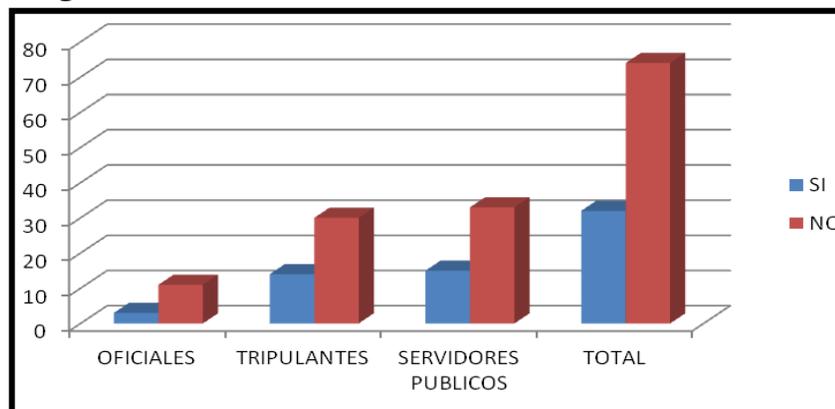
SI NO

Cuadro No. 14
Tabulación encuestas Clientes internos

PREGUNTA 11	F.A.		F.R.	
	SI	NO	SI	NO
OFICIALES	3	11	21%	79%
TRIPULANTES	14	30	32%	68%
SERVIDORES PÚBLICOS	15	33	31%	69%
TOTAL	32	74	30%	70%

Elaborado por: Autores

Gráfico No. 23
Pregunta No. 11 “Clientes internos”



Elaborado por: Autores

En esta pregunta el 70 % de los encuestados coincidieron en que la carga laboral no esta equilibrada, indicado como razones que hacen muchas cosas mas que el resto, se requiere de mayor tiempo para cumplir las tareas que se disponen, deduciendose que nadie mide o regula la carga laboral, y que no estan bien definidas las tareas y responsabilidades, a pesar de tener el mismo puesto y sueldo en otros departamentos no hacen lo mismo, dando una precepcion de mala distribucion de las actividades de un proceso, y falta de relaciones entre tareas, ademas de una indepenca entre los departamentos.

12. ¿Cree usted que existe la coordinación adecuada con funcionarios de otros departamentos?

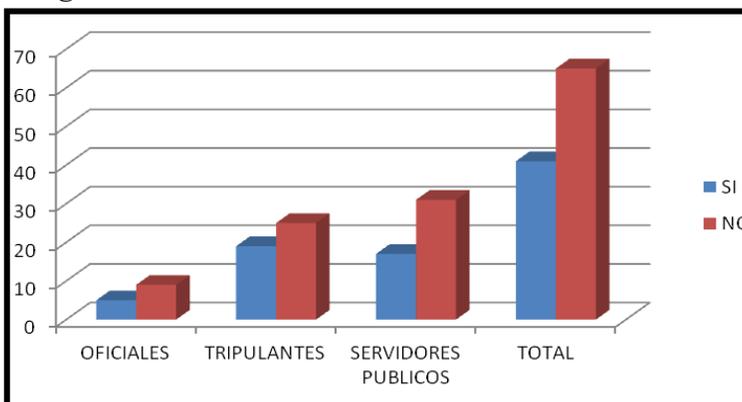
SI NO

Cuadro No. 15
Tabulación encuestas Clientes internos

PREGUNTA 12	F.A.		F.R.	
	SI	NO	SI	NO
OFICIALES	5	9	36%	64%
TRIPULANTES	19	25	43%	57%
SERVIDORES PÚBLICOS	17	31	35%	65%
TOTAL	41	65	39%	61%

Elaborado por: Autores

Gráfico No. 24
Pregunta No. 12 “Clientes internos”



Elaborado por: Autores

Para esta pregunta aproximadamente 6 de cada 10 personas mencionaron que NO existe una coordinacion adecuada entre departamentos, y mencionan que no existen relaciones funcionales definidas, no existe trabajo en equipo, no hay procedimientos definidos y claros que permitan identificar los límites de cada tarea.

Se puede acotar que 4 de cada 10 encuestados mencionaron que SÍ existia coordinacion entre los departamentos, a pesar de haber expresado las razones.

Se puede concluir que no existe una buena coordinacion por la falta de una estructura adecuada y la no definicion de procedimientos, en la mayoría de los casos.

13. ¿Considera usted que existen procedimientos claros y definidos para el manejo del recurso humano de la Fuerza Naval?

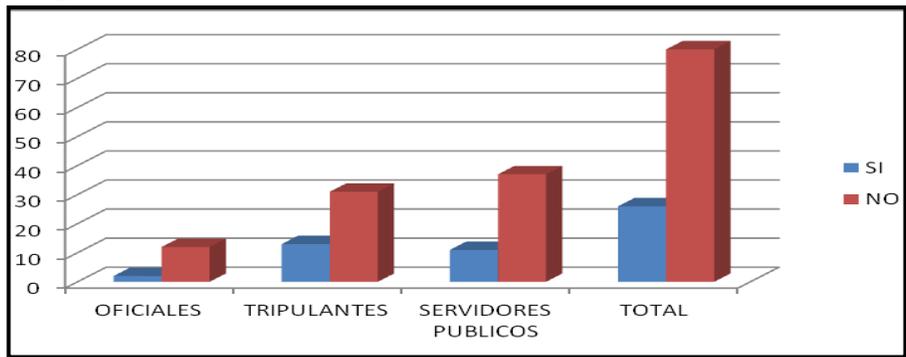
SI NO

Cuadro No. 16
Tabulación encuestas Clientes internos

PREGUNTA 13	F.A.		F.R.	
	SI	NO	SI	NO
OFICIALES	2	12	14%	86%
TRIPULANTES	13	31	30%	70%
SERVIDORES PÚBLICOS	11	37	23%	77%
TOTAL	26	80	25%	75%

Elaborado por: Autores

Gráfico No. 25
Pregunta No. 13 “Clientes internos”



Elaborado por: Autores

En esta pregunta el 75% de personas indicaron que **NO** existen procedimientos claros a nivel del sistema de recursos humanos , entendiéndose como tal al manejo que se lleva en cada reparto y sector.

Entre las razones mas importantes para esto se pueden destacar que los repartos envían la información en forma equivocada, no existe el apoyo de los repartos subordinados ni de los demás departamentos, no existe un manual de procedimientos que incluyan a los sectores y repartos, no se respetan los procedimientos y prevalecen las jerarquías, nadie conoce con exactitud de estos procedimientos, los sectores no cumplen de forma cabal con sus responsabilidades en esta área.

El 25% respondió que **SÍ** los cuales fueron minoría , indicaron que sí están claros, pero que no se cumplen por falta de difusión y comprometimiento del personal que trabaja en esa área.

14. ¿Cuál de los siguientes inconvenientes afectan mayormente a la gestión de la Dirección General de Recursos Humanos?

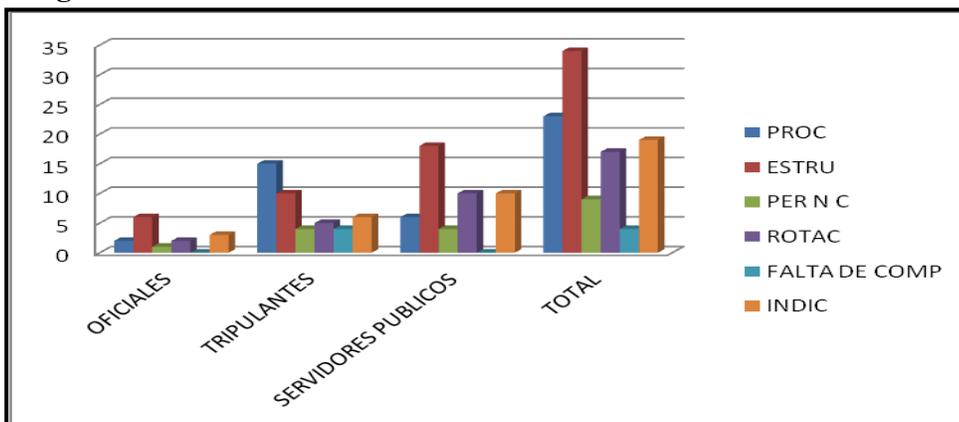
- | | | | |
|--|--------------------------|--|--------------------------|
| Procesos y procedimientos no definidos | <input type="checkbox"/> | Estructura organizacional inadecuada | <input type="checkbox"/> |
| Personal no capacitado | <input type="checkbox"/> | Alto nivel de rotación de personal militar | <input type="checkbox"/> |
| Falta de comprometimiento | <input type="checkbox"/> | Indicadores no definidos | <input type="checkbox"/> |

Cuadro No. 17
Tabulación encuestas Clientes Internos

PREGUNTA 14	PROC	ESTRU	PER N C	ROTAC	FALT COMP	IND NO DEF.
OFICIALES	2	6	1	2	0	3
TRIPULANTES	15	10	4	5	4	6
SERVIDORES PÚBLICOS	6	18	4	10	0	10
TOTAL	23	34	9	17	4	19

Elaborado por: Autores

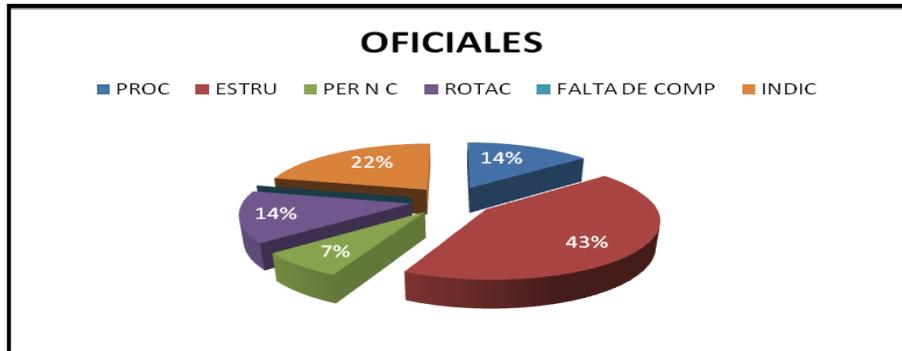
Gráfico No. 26
Pregunta No. 14 “Clientes internos”



Elaborado por: Autores

En esta pregunta la mayor cantidad de personas se enfocó en que unos de los mayores inconvenientes es una estructura organizacional inadecuada, luego esta la falta de procesos y procedimientos definidos y en tercer lugar la falta de indicadores definidos.

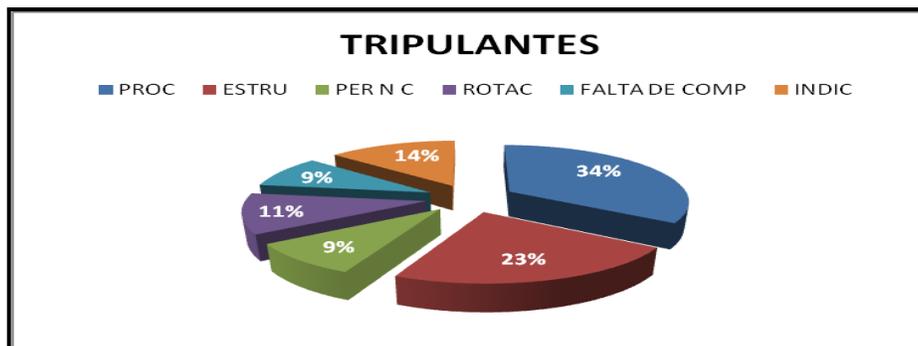
Gráfico No. 27
Pregunta No. 15 “Clientes internos Oficiales”



Elaborado por: Autores

Para el personal de OFICIALES, esto se da en dos partes por un lado con un 43 % encuentran como inconveniente a la falta de una ESTRUCTURA ADECUADA, luego en un 22% la FALTA DE INDICADORES DEFINIDOS.

Gráfico No. 28
Pregunta No. 15 “Clientes internos Tripulantes”



Elaborado por: Autores

El personal de TRIPULANTES, indicó que en un 34% toman como un inconveniente la ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL, es decir el poco tiempo que

se tienen en el reparto o puesto y un 23 % piensan que es la FALTA DE UNA ESTRUCTURA DEFINIDA.

Gráfico No. 29

Pregunta No. 15 “Clientes internos Servidores Públicos”



Elaborado por: Autores

En el caso de servidores públicos, el mayor porcentaje de 38 % coincide con la idea que el mayor inconveniente es la falta de una ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ADECUADA, luego esta la FALTA DE INDICADORES DEFINIDOS y la ROTACIÓN DE PERSONAL con un 21 %.

Como un análisis de la encuesta realizada los miembros de la DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS, determinan que en su mayoría existe un descontento con la situación actual que esta atraviesa, con una falta de definición de sus principales procesos, procedimientos, productos y servicios a ofrecer y sus indicadores de gestión.

Así mismo, una ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INADECUADA dificulta la consecución de las metas y el trabajo en equipo, afectan a las relaciones internas.

Todo esto ocasionando un desequilibrio en la carga laboral existente, aislando a los departamentos en lugar de integrarlos.

Se observa también que el personal militar es el más afectado con la ROTACIÓN DE PERSONAL, lo que hace perder continuidad sobre todo en los mandos medios, los cuales no tienen el tiempo suficiente en el cargo para generar mejoramiento continuo e innovación en cada una de las áreas.

En todas las preguntas se evidenció la falta de un documento que explique o dirija estos procesos y actividades y que a su vez se socialice a fin de implementar este cambio.

3.5.2.2 ENCUESTAS A CLIENTES EXTERNOS

Esta encuesta está dirigida a determinar qué percepción tiene el personal que es administrado por este organismo, diagnosticando así algunos puntos críticos en los procesos, productos y servicios que ofrece el personal.

Estas preguntas han sido encausadas o relacionadas a los procesos técnicos de recursos humanos predefinidos. Así mismo, esta encuesta permitirá definir qué proceso no se viene dando de manera correcta y oportuna, de tal forma que se obtendrá una visión externa de la situación actual de la GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO en la Fuerza Naval.

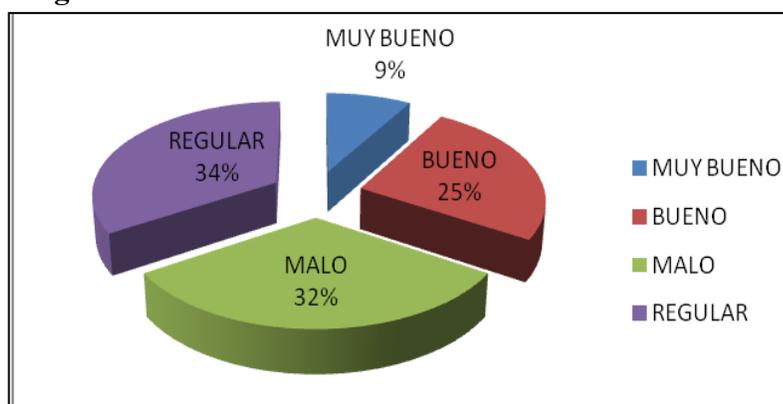
1. ¿Cómo calificaría usted el servicio de la Dirección General de Recursos Humanos?

Cuadro No. 18
Tabulación encuestas Clientes Externos

PREGUNTA 1	OFICIALES	TRIPULANTES	SERVIDORES PÚBLICOS
MUY BUENO	25	30	44
BUENO	75	56	49
MALO	95	110	100
REGULAR	100	163	134
TOTAL	295	359	327

Elaborado por: Autores

Gráfico No. 30
Pregunta No. 1 “Clientes Externos”



Elaborado por: Autores

En esta pregunta, se analiza que el personal no está conforme con los servicios que presta la Dirección General de Recursos Humanos y representa el 34% de la población, pues consideran que debería contar con personal idóneo y especializado para brindar una mejor atención al recurso humano.

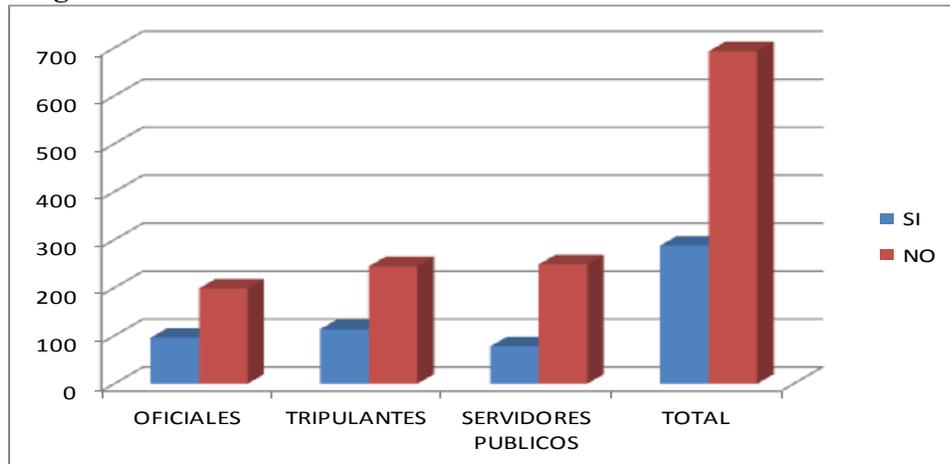
2. ¿Considera usted que las plazas o puestos son suficientes y adecuados para el funcionamiento de su Reparto?

Cuadro No. 19
Tabulación encuestas Clientes Externos

PREGUNTA 2	F.A.		F.R.	
	SI	NO	SI	NO
OFICIALES	96	199	33%	67%
TRIPULANTES	114	245	32%	68%
SERVIDORES PÚBLICOS	78	249	24%	76%
TOTAL	288	693	29%	71%

Elaborado por: Autores

Gráfico No. 31
Pregunta No. 2 “Clientes Externos”



Elaborado por: Autores

Del total de Oficiales, el 33% considera que las plazas que ocupan son las adecuadas en sus cargos; sin embargo el 67% considera que no son suficientes, ya que existen casos de Oficiales que estando preparados en ciertas áreas están desempeñando cargos que no les corresponden.

En el caso del personal de Tripulación, vemos que es muy parecido, un 32% considerada que sí y el 68% de entrevistados, consideran que los cargos o puestos no son los adecuados, por cuanto existe deficiencia de personal especializados en ciertas áreas, así mismo destacan que debería existir un área para tratar la situación del tripulante o por lo menos recibir las visitas en cada Reparto por parte del personal de recursos humanos.

En los servidores públicos el porcentaje de disconformidad es alto, ya que sólo el 24% está de acuerdo y el 76% expresa lo contrario, esto se debe a que en muchos Repartos se da el caso de servidores públicos que no están ocupando plazas que corresponden a su título o formación, por lo que la Dirección General de Recursos Humanos debe considerar esta problemática.

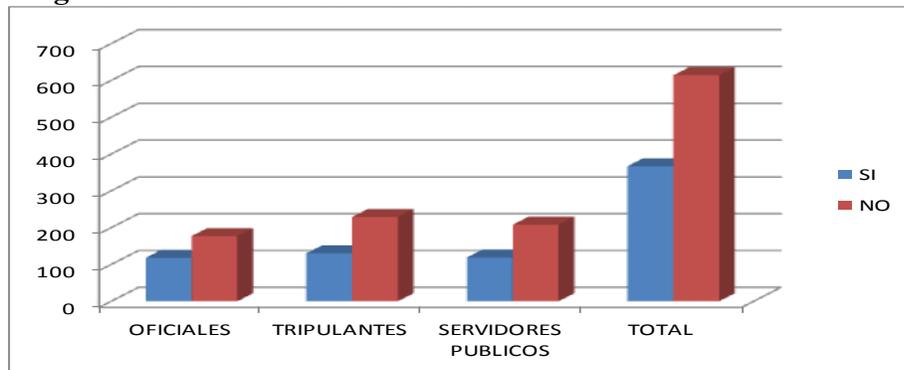
3. ¿Cree usted que el reclutamiento y selección del personal se realiza de manera objetiva y justa?

Cuadro No. 20
Tabulación encuestas Clientes Externos

PREGUNTA 3	F.A.		F.R.	
	SI	NO	SI	NO
OFICIALES	118	177	40%	60%
TRIPULANTES	130	229	36%	64%
SERVIDORES PÚBLICOS	119	208	36%	64%
TOTAL	367	614	37%	63%

Elaborado por: Autores

Gráfico No. 32
Pregunta No. 3 “Clientes Externos”



Elaborado por: Autores

En el gráfico el No tanto para los Oficiales, como a los tripulantes y servidores públicos se enmarca notablemente.

En el caso del personal de Oficiales de los 295 entrevistados, 118 que corresponden al 40% consideran que el reclutamiento y selección del personal se realiza de una manera objetiva y justa; caso contrario sucede con los 177 restantes que corresponden a 60% que indicaron que NO, esto se podría deber a que la formación del personal se ha venido deteriorando año tras año, actualmente existe un alto porcentaje del personal que ha salido de la Institución por conducta, debido a problemas ya sea de orden familiar, social y hasta económico.

En el personal de Tripulación, 130 que corresponden al 36% indicaron que SI y 229 que son el 64% contestaron que NO, señalando especialmente que en los procesos de reclutamiento no existen parámetros que brinden una selección uniforme, hay muchas interferencias en este proceso.

En cuanto a servidores Públicos del total entrevistados que fueron 327, 119 que corresponden al 36% están de acuerdo, y los 208 que son el 64% indican que NO, cabe manifestar que en gran parte de los Repartos Navales existe un alto porcentaje que tienen mucho tiempo en la Institución, especialmente en el cargo de Secretarias y Contadores, a punto de cumplir el límite de la edad para su jubilación.

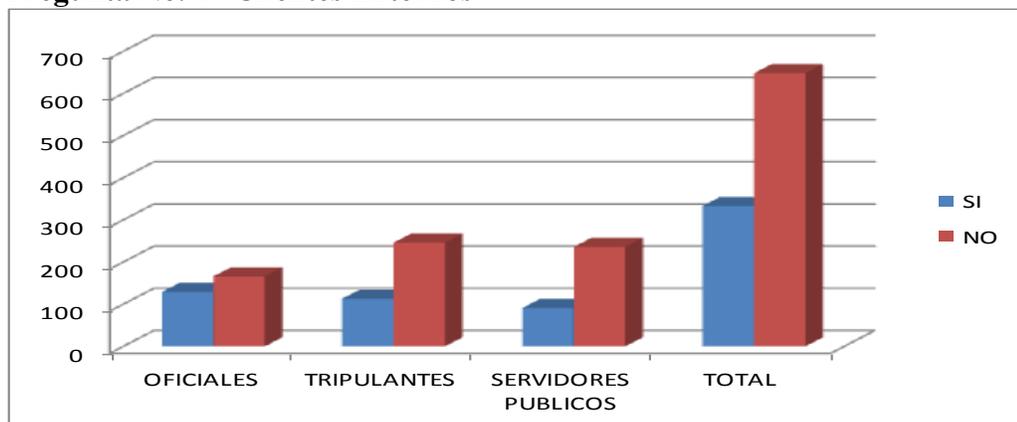
4. ¿Considera usted que el personal recientemente ingresado a la Institución es el más idóneo y adecuado?

Cuadro No. 21
Tabulación encuestas Clientes Externos

PREGUNTA 4	F.A.		F.R.	
	SI	NO	SI	NO
OFICIALES	129	166	44%	56%
TRIPULANTES	113	246	31%	69%
SERVIDORES PÚBLICOS	91	236	28%	72%
TOTAL	333	648	34%	66%

Elaborado por: Autores

Gráfico No. 33
Pregunta No. 4 “Clientes Externos”



Elaborado por: Autores

Aquí se destaca nuevamente el NO, cabe indicar que esta problemática también la visualizan los servidores públicos de la Institución, como vemos de los 327 entrevistados solo el 28% manifestaron que SI y el 72% que corresponde al NO, indican que existen en gran parte de los Repartos puestos ocupados por servidores públicos en cargos que no corresponden a su título.

En el personal de tripulación vemos que el porcentaje disminuye un poco y de los 359 entrevistados, 246 (69%) contestaron que NO, teniendo esta pregunta una relación directa con la pregunta No. 3 en cuanto al reclutamiento y selección del personal, esto podría considerarse por las Escuelas de Formación, que cuenta con grumetes en condiciones económicas relativamente baja, que ingresan con otra visión, ya no por amor a la Institución sino más bien por falta de empleos que hay en el país, descuidando en gran parte la formación militar.

En el caso del personal de Oficiales, 129 (44%) manifestaron que SI y 166 (56%) indicaron que NO, esta diferencia que existe entre los criterios del personal de tripulantes con el personal de oficiales quizás se debe a su propia formación, ya que los años de formación tanto para la tropa como para los oficiales son diferentes, en la tropa corresponde a 2 años, en cuanto a la oficialidad el tiempo es de 4 años, que permiten conocerse mejor entre promociones.

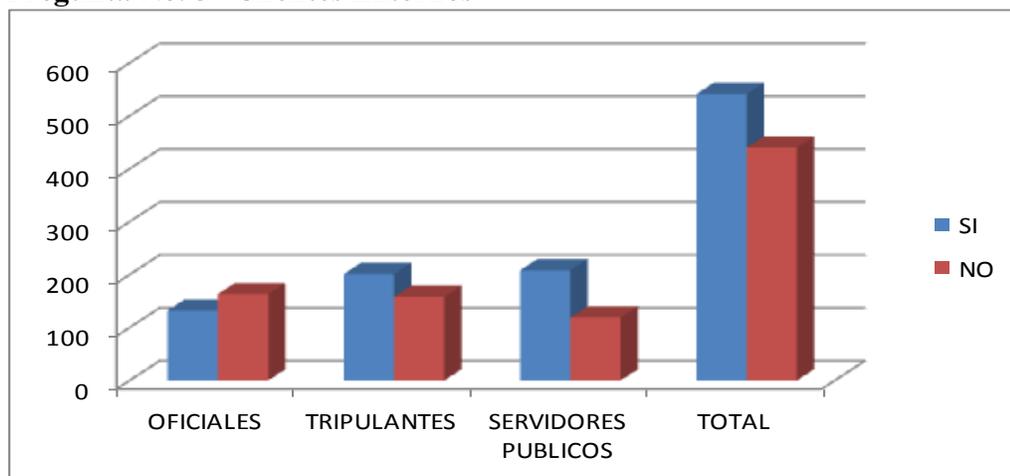
5. ¿Se siente satisfecho con las tareas que está desempeñando en su puesto de trabajo?

Cuadro No. 22
Tabulación encuestas Clientes Externos

PREGUNTA 5	F.A.		F.R.	
	SI	NO	SI	NO
OFICIALES	132	163	45%	55%
TRIPULANTES	201	158	56%	44%
SERVIDORES PUBLICOS	208	119	64%	36%
TOTAL	541	440	55%	45%

Elaborado por: Autores

Gráfico No. 34
Pregunta No. 5 “Clientes Externos”



Elaborado por: Autores

Se puede observar que entre Oficiales con los Tripulantes y servidores públicos existe una diferencia en cuanto a la tendencia.

Mientras que en los Oficiales un 55% indicó que NO están satisfechos, en los Tripulantes y Servidores públicos sucede lo contrario, un 56% y un 64% respectivamente contestaron que SÍ.

Esto se debe quizás a que la mayoría del personal de Oficiales tienen estudios superiores de tercer nivel y otros ya con cuarto nivel, lo que hace que exista una falta de motivación y por tanto el porcentaje de disconformidad sea el más alto con un 55%, mientras que el personal de Tripulantes sólo el 44% manifiesta que NO, ya que gran parte cuenta con un nivel de bachillerato y últimamente tecnologías, lo que hace que prácticamente se conformen con las funciones asignadas.

En los servidores públicos sucede lo contrario, ya que cumplen cargos específicos, en algunos casos sin aspiración a subir de categorías.

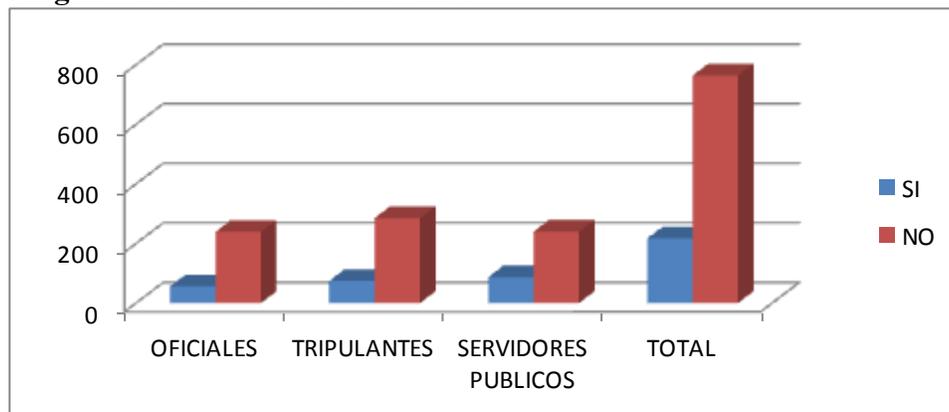
6. ¿Considera usted que los trasbordos se realizan de acuerdo a un análisis adecuado, tomando en cuenta su situación profesional y personal?

Cuadro No. 23
Tabulación encuestas Clientes Externos

PREGUNTA 6	F.A.		F.R.	
	SI	NO	SI	NO
OFICIALES	56	239	19%	81%
TRIPULANTES	74	285	21%	79%
SERVIDORES PÚBLICOS	87	240	27%	73%
TOTAL	217	764	22%	78%

Elaborado por: Autores

Gráfico No. 35
Pregunta No. 6 “Clientes Externos”



Elaborado por: Autores

El proceso de trasbordo no es satisfactorio para los usuarios pues lo califican muy bajo, logrando de esta manera un índice de NO aceptación alto del 78% del total de los 981 encuestados.

En cuanto al personal de Oficiales corresponde al porcentaje más alto, pues del total 239 (81%) corresponden al NO y 56 (19%) indicaron que SÍ, según manifestaron los usuarios que esto se debe a que existe muchas protecciones al momento de ser transferidos de un Reparto a otro. A diferencia de los Oficiales, el personal de tripulación de los 359 encuestados, 74 (21%) manifiestan que SÍ y 285 (79%) que

NO, acotando que no se analizan los perfiles profesionales, la situación económica y social y muchos otros factores que afectan la vida familiar del militar.

En cambio los servidores públicos de los 327 encuestados, 87 (27%) contestaron que SI y 240 (73%) que NO, señalando que les ha tocado trabajar muchas veces con personal que no está acorde con el cargo y falta de experiencia en el mismo.

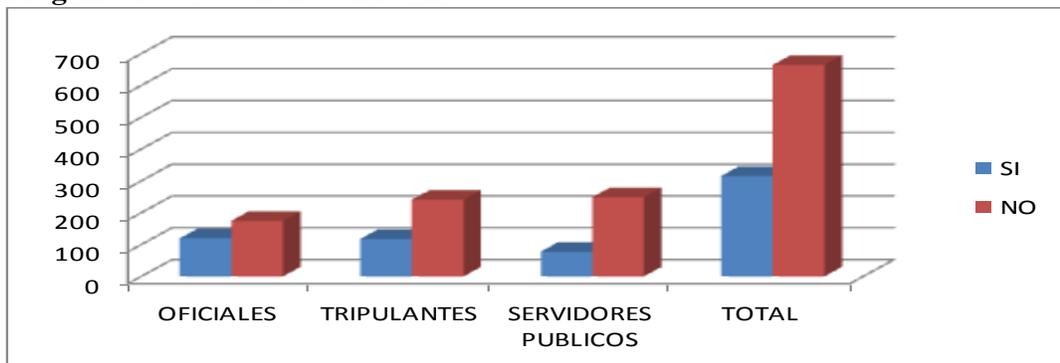
7. ¿Cree usted que existe una adecuada distribución de personal en la Fuerza Naval?

Cuadro No. 24
Tabulación encuestas Clientes Externos

PREGUNTA 7	F.A.		F.R.	
	SI	NO	SI	NO
OFICIALES	120	175	41%	59%
TRIPULANTES	118	241	33%	67%
SERVIDORES PUBLICOS	78	249	24%	76%
TOTAL	316	665	32%	68%

Elaborado por: Autores

Gráfico No. 36
Pregunta No. 7 “Clientes Externos”



Elaborado por: Autores

Del total de encuestados, se evidencia que NO existe una adecuada distribución del personal en la Fuerza Naval, ya que de 316 que corresponde al 32% consideran que SI existe una adecuada distribución, mientras que 665 que son el 68% indican que NO existe.

El porcentaje más alto que corresponde al SI es el 41% de los Oficiales, en segundo lugar corresponden a los Tripulantes en un 33%, mientras que en Servidores Públicos es relativamente bajo en un 24%, los usuarios manifiestan en sus encuestas que en los centros educativos de la Armada se debería considerar personal preparado para aprovechar sus conocimientos, también manifiestan que hemos crecido institucionalmente pero no a nivel humano ni intelectual, hay profesionales que pueden ser útiles en cargos específicos sin embargo no están cumpliendo funciones en sus áreas.

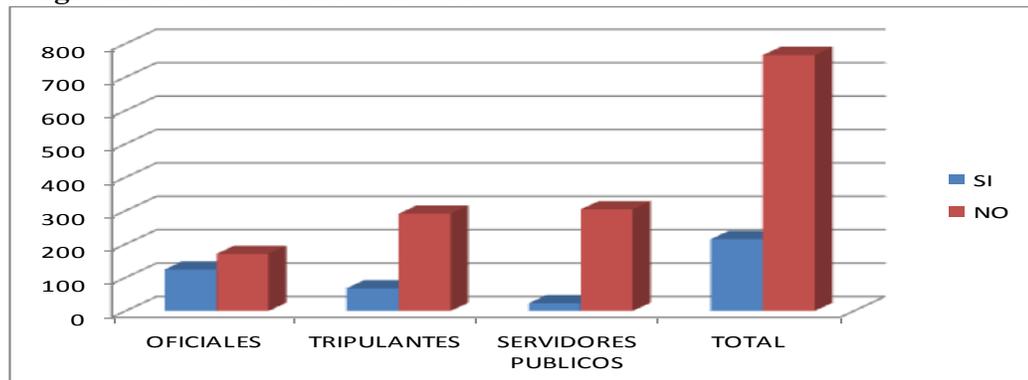
8. ¿Considera usted que la organización apoya el desarrollo de sus capacidades individuales?

Cuadro No. 25
Tabulación encuestas Clientes Externos

PREGUNTA 8	F.A.		F.R.	
	SI	NO	SI	NO
OFICIALES	124	171	42%	58%
TRIPULANTES	68	291	19%	81%
SERVIDORES PÚBLICOS	23	304	7%	93%
TOTAL	215	766	22%	78%

Elaborado por: Autores

Gráfico No. 37
Pregunta No. 8 “Clientes Externos”



Elaborado por: Autores

Como se puede distinguir, el número más alto de inconformidad lo llevan los 304 Servidores Públicos que corresponden al 93%, un porcentaje muy alto, que consideran que la Institución no apoya al desarrollo de sus capacidades individuales.

En cuanto al personal de oficiales el porcentaje de disconformidad es el más bajo con un 58% y en el personal de tripulación corresponden a un 81%, esto se debe quizás a que la Dirección General de Recursos Humanos en coordinación con la Dirección General de Educación no tienen definidos los perfiles profesionales para cada área de la Institución. En los Repartos operativos en su gran mayoría no permiten que el personal de oficiales y tripulantes en sus tiempos de franquicia se preparen en la universidad o en algún curso.

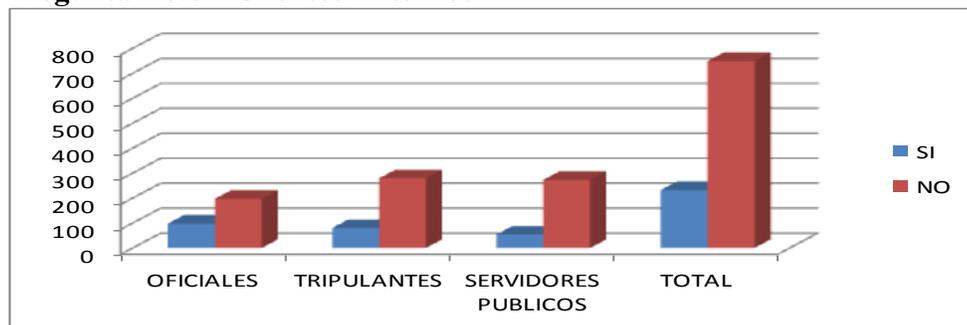
9. ¿Considera usted que existe igualdad de oportunidades en relación al desarrollo de su carrera profesional en la organización?

Cuadro No. 26
Tabulación encuestas Clientes Externos

PREGUNTA 9	F.A.		F.R.	
	SI	NO	SI	NO
OFICIALES	98	197	33%	67%
TRIPULANTES	80	279	22%	78%
SERVIDORES PÚBLICOS	54	273	17%	83%
TOTAL	232	749	24%	76%

Elaborado por: Autores

Gráfico No. 38
Pregunta No. 9 “Clientes Externos”



Elaborado por: Autores

Al igual que la pregunta No. 8, se demuestra el grado de insatisfacción de todo el personal del total de los 981, 232 contestaron que SI correspondiendo al 24% y 749 que NO que corresponde al 76%.

En el personal de Servidores públicos se puede observar que corresponde al porcentaje más alto, 273 (83%) consideran que NO existe igualdad de oportunidades debido a que existe poco o nada cursos de especialización para servidores públicos, es muy rara vez el llamamiento a cursos expresamente programados para áreas específicas en las que se desenvuelven.

En segundo lugar corresponde al total de Tripulantes, pues únicamente 80 (22%) están de acuerdo, mientras que 279 (78%) del total de entrevistados consideran que NO existe una planificación adecuada de cursos tanto en el país como en el exterior. No se capacita al personal idóneo para ciertas áreas y aún existen influencias para mandar a estudiar ya sea a becas o cursos en el exterior.

En el personal de Oficiales, 98 (33%) consideran que SI y 197 (67%) consideran que existen pocas oportunidades para de cursos para que puedan capacitarse en ciertas áreas que la Armada requiere con urgencia.

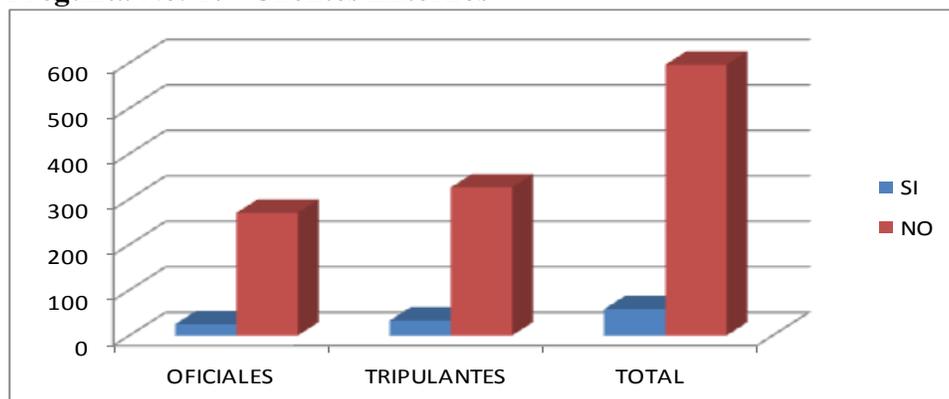
10. ¿Cree usted que existe un plan de carrera (cargos/Especialización) adecuado acorde a su Especialidad? (sólo para personal militar)

Cuadro No. 27
Tabulación encuestas Clientes Externos

PREGUNTA 10	F.A.		F.R.	
	SI	NO	SI	NO
OFICIALES	25	270	8%	92%
TRIPULANTES	33	326	9%	91%
TOTAL	58	596	9%	91%

Elaborado por: Autores

Gráfico No. 39
Pregunta No. 10 “Clientes Externos”



Elaborado por: Autores

Es la pregunta con los porcentajes más altos de inconformidad, del total de Oficiales, 270 (92%) manifestaron que NO existe un plan de carrera y sólo 25 oficiales (8%) contestaron que SI, de igual manera sucede con el personal de Tripulantes, 321 (95%) contestaron que NO y apenas 33 (9%) indicaron que SI, lo que evidencia los resultados y se puede analizar es que no existe un plan de carrera definido.

No ha existido la preocupación de analizar la situación profesional de nuestro personal, no ha habido una planificación adecuada de los cargos y/o perfiles profesionales.

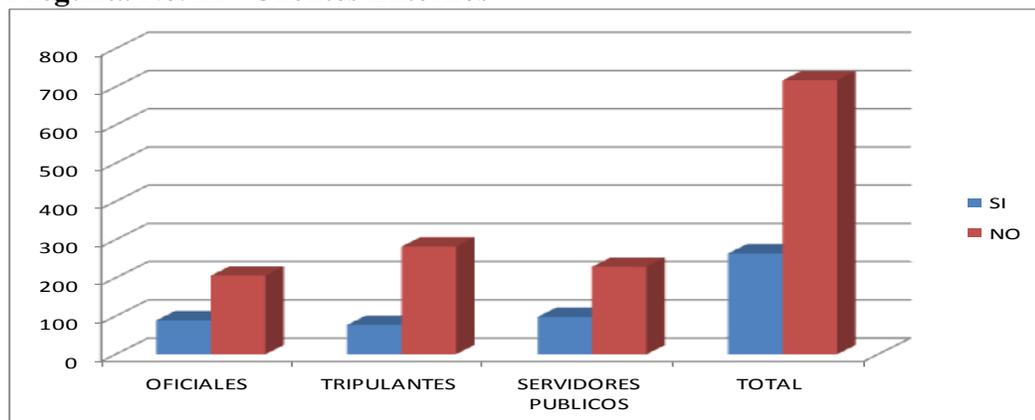
11. ¿Considera usted que se realiza de manera eficiente y regular la evaluación de su desempeño?

Cuadro No. 28
Tabulación encuestas Clientes Externos

PREGUNTA 11	F.A.		F.R.	
	SI	NO	SI	NO
OFICIALES	89	206	30%	70%
TRIPULANTES	77	282	21%	79%
SERVIDORES PÚBLICOS	98	229	30%	70%
TOTAL	264	717	27%	73%

Elaborado por: Autores

Gráfico No. 40
Pregunta No. 11 “Clientes Externos”



Elaborado por: Autores

Como se observa en la ilustración el mayor número de los usuarios encuestados que son el personal de tripulación, el 79% consideran que su evaluación NO es eficiente, siendo la población más representativa; los servidores públicos y Oficiales ocupan el segundo lugar con el 70%, pues consideran que el sistema de evaluación que tiene la Dirección General de Recursos Humanos no es objetiva, ya que no se aprecia sus actuaciones y capacidades de ejecución, existen parámetros que no están incluidos, se debe evaluar a todos por igual.

Consideran también que se deben tomar decisiones de recompensar o premiar, incluyendo calificaciones de mérito, en el militar o servidor que exprese expectativas de desempeño profesional.

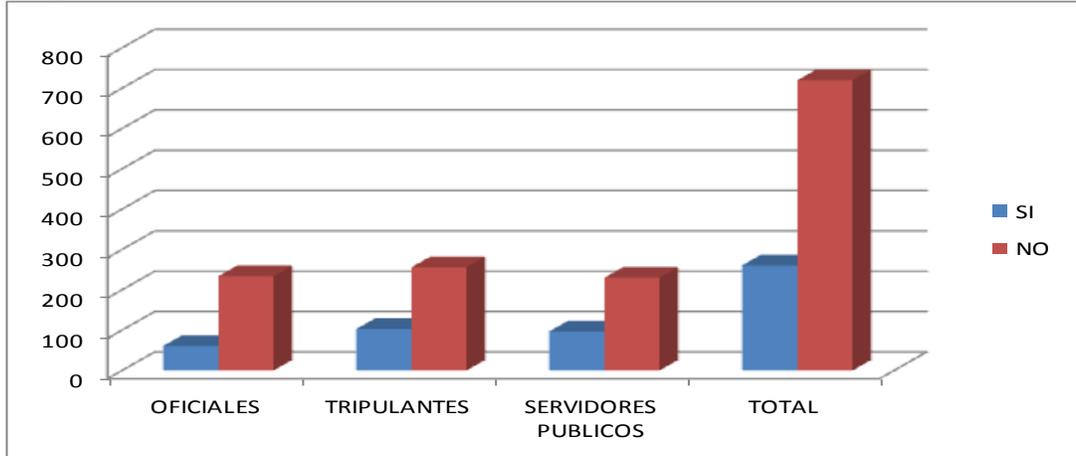
12. ¿Existe una relación entre la evaluación de desempeño y su remuneración?

Cuadro No. 29
Tabulación encuestas Clientes Externos

PREGUNTA 12	F.A.		F.R.	
	SI	NO	SI	NO
OFICIALES	61	234	21%	79%
TRIPULANTES	103	256	29%	71%
SERVIDORES PÚBLICOS	97	230	30%	70%
TOTAL	261	720	27%	73%

Elaborado por: Autores

Gráfico No. 41
Pregunta No. 12 “Clientes Externos”



Elaborado por: Autores

Del total del personal de los 981 encuestados, 720 (73%) indicaron que NO existe una relación entre la evaluación de desempeño y su remuneración y apenas 261 (27%) consideraron que SI.

El porcentaje más alto se da a nivel del personal de pues consideran que la remuneración se da de acuerdo a la jerarquía, no al nivel profesional, al cargo o función que desempeñan.

La Dirección General de Recursos Humanos tiene que identificar, estandarizar y diagnosticar competencias, no aclara el alcance, objetivos y beneficios que conlleva un buen sistema de evaluación que vaya relacionado con el nivel de remuneración. También existen problemas técnicos derivados de los métodos de evaluación.

Se deben diseñar formatos de evaluación y que sean puestos a consideración de manera técnica a todo el personal y finalmente se debe llevar un mejor control del sistema.

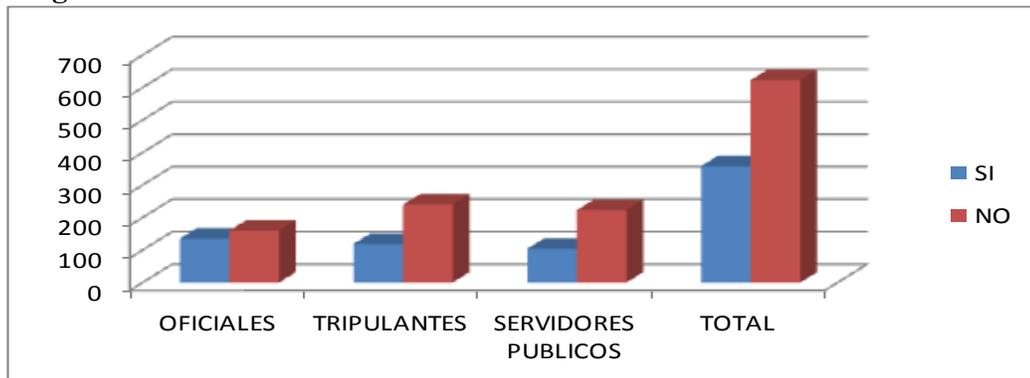
13. ¿Está relacionada la remuneración que usted recibe con el nivel de responsabilidades que desempeña?

Cuadro No. 30
Tabulación encuestas Clientes Externos

PREGUNTA 13	F.A.		F.R.	
	SI	NO	SI	NO
OFICIALES	135	160	46%	54%
TRIPULANTES	119	240	33%	67%
SERVIDORES PÚBLICOS	104	223	32%	68%
TOTAL	358	623	36%	64%

Elaborado por: Autores

Gráfico No. 42
Pregunta No. 13 “Clientes Externos”



Elaborado por: Autores

Esta pregunta va relacionada con la pregunta No. 12, en donde claramente se evidencia también que el personal de Tripulantes el 67% no está conforme con su nivel de remuneración, siguiendo el personal de Servidores Públicos con un 68% y finalmente por parte del personal de Oficiales, existe una mínima diferencia, considerando que en los últimos años los niveles remunerativos del personal militar se han equiparado a lo que las Ley del Sector Público establece.

Entre las acotaciones que indican es que se debe considerar los sueldos en base a la dificultad del puesto. La evaluación de puestos se utiliza para determinar el valor relativo de una posición. Se debería determinar la evaluación de los cargos, en términos de su esfuerzo, responsabilidad y habilidades.

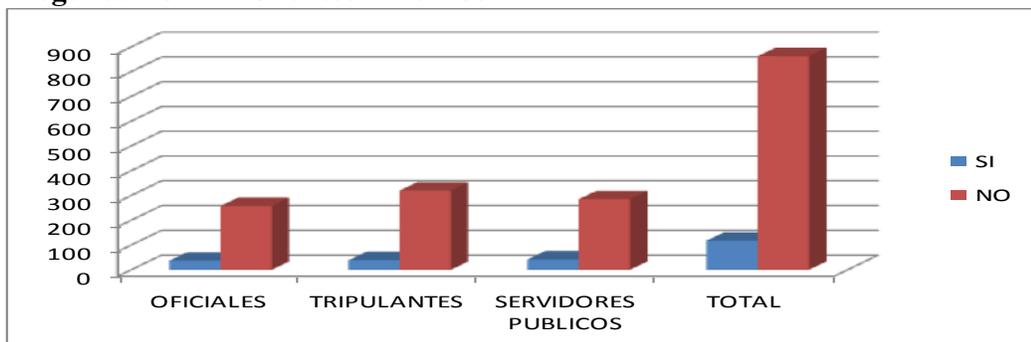
14. ¿Considera que los parámetros de evaluación son los más adecuados para medir su desempeño?

Cuadro No. 31
Tabulación encuestas Clientes Externos

PREGUNTA 14	F.A.		F.R.	
	SI	NO	SI	NO
OFICIALES	37	258	13%	87%
TRIPULANTES	39	320	11%	89%
SERVIDORES PÚBLICOS	42	285	13%	87%
TOTAL	118	863	12%	88%

Elaborado por: Autores

Gráfico No. 43
Pregunta No. 14 “Clientes Externos”



Elaborado por: Autores

Tanto el personal de Oficiales, Tripulantes y Servidores Públicos en un alto porcentaje con el 89% y 87% respectivamente, consideran que los parámetros con los que actualmente están siendo evaluados en su nivel de desempeño, no son los más adecuados, pues la evaluación requiere de estándares de desempeño que permitan mediciones más objetivas.

Estos parámetros pueden extraerse del análisis de puestos, basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, hay que analizar y ver qué elementos son esenciales y deben ser evaluados.

La evaluación de desempeño es una apreciación del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y sobre todo su contribución a la misión de la Institución.

3.5.3 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS.

3.5.3.1 ANÁLISIS Y CONCLUSIONES DE ENTREVISTAS REALIZADAS

PREGUNTA 1

Podemos determinar que existen diferentes leyes que rigen la administración del talento humano en la Fuerza Naval como son:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica de la Defensa
- Ley de personal de FF.AA
- Reglamento General a la Ley de Personal de FF.AA.
- Ley Orgánica del Servicio Público.

PREGUNTA 2

Relacionada con los procesos que realiza la DIRGEH, se puede denotar que para la mayoría de los casos no se tenían claro estos, sin embargo identifican ciertas actividades relacionadas de los cual podemos describir el siguiente cuadro:

Cuadro No. 32
Actividades Percibidas Vs Relacionadas

ORD	PROCESO TÈCNICO	ACTIVIDAD PERCIBIDA/ RELACIONADA
1	Obtención	Reclutamiento
2	Empleo	Pases, trasbordos.
3	Desarrollo de personal	Capacitación
4	Evaluación de desempeño.	Evaluación, ascensos
5	Remuneraciones	Pago de sueldos
6	Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario	Ninguna

Elaborado por: Autores

PREGUNTA 3

Todos los entrevistados consideran que la estructura actual no permite gestionar correctamente el recurso humano en la fuerza naval ya que no está basada en procesos.

PREGUNTA 4

Relacionada con los indicadores de gestión podemos destacar los siguientes:

- Numero de personal a ser reclutado/ número de personal necesario.**
- % de perfil real del personal / perfil deseado para el puesto.**
- % de efectivos cubiertos en los repartos.**
- # de reclamos por remuneraciones.**

PREGUNTA 5

Relacionada con la planificación estratégica del recurso humano todos coinciden en que no es la más adecuada, lo cual es concordante con la falta de indicadores y estructura inadecuada, que obedece a los procesos actuales, los cuales no están bien definidos.

PREGUNTA 6

En esta pregunta se especificó si se cumplía en la actualidad con los procesos actuales, sin embargo en el caso de los ex funcionarios indicaron que en sus tiempos no se cumplió con lo establecido, sin bien es cierto por la falta de difusión, es de tomar en cuenta que mas era por la falta de aplicabilidad y funcionalidad de los mismos.

PREGUNTA 7

Relacionada con los inconvenientes o falencias que se han tenido en sus gestiones mencionaron situaciones diferentes, en el primer caso menciono a las interferencias como el principal, mientras que el segundo indicó que era la falta de conocimientos en organización por procesos que causaba a su vez que el servicio no sea el óptimo.

Pudiendo visualizarse que tal vez la interferencia del mando se da por la mala atención que da la organización y la falta de procedimientos específicos en todos los niveles de la Gestión del talento Humano.

PREGUNTA 8

Relacionada con la revisión de los procesos actuales, todos coincidieron que sí era necesario, en el primer caso se mencionó que se debería dar mayor relevancia al proceso de trasbordos, es decir en el empleo de personal y el segundo en el proceso de capacitación es decir el proceso de desarrollo de personal.

PREGUNTA 9

Relacionada con el proceso de remuneraciones, de lo cual se pudo percibir opiniones distintas ya que como concepto no se tenía claro a qué se refería con un proceso técnico

y bien llevad, por lo que relacionan el mismo únicamente con el pago de sueldos, por lo que se respondió en un caso que si esta analizado, y en un segundo criterio que no está bien llevado, fundamentado en que los objetivos fundamentales de este proceso, que era el de tener remuneraciones justas entendiéndose como remuneración a todos los valores recibidos en el ámbito laboral como compensaciones geográficas, jubilaciones, compensación por eficiencia, además del sueldo como tal.

PREGUNTA 10

Relacionada con el proceso de remuneraciones, de lo cual se pudo percibir opiniones distintas ya que como concepto no se tenía claro a qué se refería con un proceso técnico y bien llevad, por lo que relacionan el mismo únicamente con el pago de sueldos, por lo que se respondió en un caso que si esta analizado, y en un segundo criterio que no está bien llevado, fundamentado en que los objetivos fundamentales de este proceso, que era el de tener remuneraciones justas entendiéndose como remuneración a todos los valores recibidos en el ámbito laboral como compensaciones geográficas, jubilaciones, compensación por eficiencia además del sueldo como tal.

PREGUNTA 11

Relacionada con los procedimientos e indicadores, manifestaron que sí están definidos pero no son prácticos y menos aún basados en procesos.

PREGUNTA 12

En esta pregunta se pidieron recomendaciones para mejorar la gestión de esta organización y que se resume lo siguiente:

- Realizar los procesos basados en perfiles y competencias.
- Realizar una reingeniería de procesos, o también llamada reestructuración en la cual se redefinan procesos, subprocesos, objetivos y metas claras.

Se concluye además que no se podría llevar una gestión por perfiles y competencias sin una organización adecuada y flexible con gente capacitada y con procedimientos claros.

3.5.4 ANÁLISIS TIPOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN

De lo indicado en el marco teórico en el que se definieron los tipos de departamentalización existentes podemos realizar el siguiente análisis:

Cuadro No. 33
Tipos de Departamentalización

TIPOS	ANÁLISIS DE APLICABILIDAD EN LA FUERZA
FUNCIONAL	Es la mas común, pero tiene una respuesta lenta a los cambios del entorno dificulta el logro de los objetivos institucionales.
POR PRODUCTOS O DIVISIONAL	Se suele usar para empresas de gran tamaño, pero a pesar que la Dirección General de Recursos Humanos lo es , así como la fuerza naval , esta requiere mayor numero de personal y hace que se pierda la visión sistemática del conjunto de la organización.
POR PROCESOS	Este tipo se recomienda a empresas que producen grandes volúmenes de una misma línea o servicio, además facilita el uso de la tecnología esencial en el manejo del talento humano tomando en consideración además que permite controlar el proceso, que para este caso permitiría definirlos y mantenerlos.
GEOGRÁFICA	En este tipo se considera la creación de departamentos por ciudades donde se ejecuta la actividad, debiendo indicar que en la estructura de la fuerza naval existe en cada reparto donde sea que esté ubicado un departamento de personal, el cual cumple con lo estipulado por la Dirección General de Recursos Humanos en el manejo del talento humano.
POR PROYECTOS	Esta departamentalización no se considera adaptable a la Dirección General de Recursos Humanos, ya que esta no maneja sus actividades a nivel de proyectos los cuales tienen un inicio y un fin determinado sino a nivel de procesos los cuales son continuativos y permanentes.
POR CLIENTES	Esta se podría describir como la usada actualmente ya que hemos clasificado los departamentos en los tres segmentos de personal existente en la fuerza naval, (oficiales, tripulantes y servidores públicos civiles) siendo esto inadecuado ya que como se observo en las encuestas y entrevista no se tiene claro los procesos que se deben realizar, es decir que se pierde la visión sistémica de conjunto en la organización.
MATRICIAL	Esta organización mezcla las anteriores haciéndola mucho más flexible y adaptable a la situación, para el caso de la Dirección General de Recursos Humanos se recomienda una fusión entre la estructura funcional y por procesos, de tal forma que por un lado describimos los procesos que se realizan en la gestión del talento humano por otro lado tendremos las funciones de cada proceso.

Elaborado por: Autores

3.5.5 ANÁLISIS DEL ESTATUTO ORGÁNICO ACTUAL

De acuerdo a lo percibido en los resultados de la encuesta podemos decir que el estatuto orgánico no es el más adecuado, siendo el documento que tangibiliza la funcionalidad de la organización por lo que procederemos a analizarlo en 4 aspectos importantes:

A) Forma.

Actualmente consta de 30 hojas tamaño A4, agrupadas en una anillado, podemos acotar que es grande para que cada empleado la use frecuentemente, así mismo no tiene una portada vistosa lo que la confunde con el resto de documentación.

B) Estructura del documento.

En este aspecto, podemos acotar que dentro de la encuesta se percibió que les parecía muy compleja, y es que desde el principio este documento no tiene un índice lo cual dificulta conocer como está compuesto el estatuto.

C) Contenido.

Esta es la parte fundamental del estatuto la cual es motivo principal de este estudio y merece un especial análisis, ya que este se compone de dos títulos varios capítulos, los cuales se analizarán individualmente de la siguiente manera: Este documento se divide en dos títulos, ya que consideran dos estructuras organizacionales de la siguiente forma:

TITULO I.- DEL SECTOR.

En el primer título se describe el sector como agrupación de los repartos que componen este organismo, pero que no está siendo funcional y general más burocracia además de incluir procesos que no están atribuidos en ningún marco legal.

CAPITULO I.- DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y FUNCIÓN BÁSICA.

En este capítulo se describen, la misión de la FUERZA NAVAL y los OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS de la misma, lo cual no es necesario cambiar, ya que no afecta mayormente.

En su art 3, da la función básica de la DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS, la cual literalmente indica “Planificar, evaluar, controlar y asignar el recurso humano, velando por su salud, vivienda y bienestar.”, en este caso se considera debe ser cambiada, ya que de acuerdo a la reglamentación vigente y los nuevos conceptos detallados en el capítulo 2, la DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS tiene un ámbito de acción mucho más profundo.

CAPITULO II, DE LA ESTRUCTURA POR PROCESOS.

En este capítulo se explica la estructura actual, direccionando que los procesos obedezcan desde ya una estructura basada en los repartos ya existentes.

Es así que los procesos agregadores de valor descritos, tal como se ha mencionado en este trabajo de investigación están mal estructurados, tomando en cuenta además que generan dos estructuras, duplicando los procesos gobernantes y habilitantes, los cuales deben ser optimizados.

Así mismo sus representaciones graficas, de la cadena de valor, mapa de procesos y organigramas no son las más adecuadas ya que deben ser cambiadas según la descripción y nueva definición de los procesos.

CAPITULO III, DE LOS PUESTOS DIRECTIVOS Y ÓRGANOS CONSULTIVOS-RESOLUTIVOS.

En este caso se refiere a los órganos reguladores de la carrera, los cuales están dentro del marco legal y que por funcionalidad deben mantenerse así, de tal forma que esto se considera no ser objeto de modificación.

CAPITULO IV, DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DESCRIPTIVA

Es en este capítulo donde se establecen la función básica, atribuciones y responsabilidades, las cuales deben ser redefinidas al cambiar los procesos de la cadena de valor, tanto del nivel directivo como del nivel operativo.

TITULO II.- DE LA ESTRUCTURA INTERNA DEL REPARTO

Dentro del segundo título se describe el reparto como tal en la administración del recurso humano, siendo redundante en ciertas tareas y responsabilidades con el sector y detallando responsabilidades y atribuciones de los departamentos mal concebidos en una estructuración por clientes.

Este título también se compone por capítulos de los cuales analizaremos individualmente su pertinencia.

CAPITULO I, DE LA ESTRUCTURA POR PROCESOS.

Al igual forma en el título I, este capítulo describe una estructura organizacional por procesos, representaciones graficas de la cadena de valor, mapa de procesos y organigrama estructural, todo esto basados en procesos agregadores de valor definidos sin un fundamento conceptual ni legal, por lo cual deben ser revisados y cambiados de tal forma que todo lo relacionado a estos procesos cambiaria, Sin embargo se mantendrían los procesos gobernantes y de apoyo.

Cabe destacar que los procesos actuales son a acuerdo al segmento que se administre es decir OFICIALES, TRIPULANTES O SERVIDORES PÚBLICOS, sin bien es cierto que existen leyes y regulaciones en algunos casos diferentes para cada uno, no se justifica la división de los mismos y menos aún la definición de procesos sin ningún fundamento conceptual o legal.

Ya que el principal problema se detecta en esta parte es pertinente realizar un análisis a cada proceso descrito en este estatuto:

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL, si bien es cierto este término forma parte de un proceso conocido técnicamente como admisión u obtención, el cual tiene tres subprocesos que son reclutamiento, selección e inducción, tal como vimos en el marco conceptual.

GESTIÓN TÉCNICA DEL PERSONAL MILITAR.

Este proceso mal denominado así, supuestamente incluye la parte técnica lo que cual se contradice desde su nombre ya que el RECLUTAMIENTO, también forma parte de una gestión técnica, tomando en consideración que en ninguna normal técnica o legal describe un proceso tal como está concebido.

De tal forma que se diluyen o pierden el resto de procesos propios de recursos humanos como son: el EMPLEO, DESARROLLO DE PERSONAL, EVALUACIÓN, REMUNERACIONES, Y CONDICIONES LABORALES.

GESTIÓN TÉCNICA DE SERVIDORES PÚBLICOS.

Al igual que en el caso anterior este no es un proceso como tal, de tal forma que no se podrían describir bien sus subprocesos, esto tampoco obedece a ninguna norma técnica o marco legal ya que la misma LOSEP (Ley Orgánica del Servicio

Público) describe los diferentes subsistemas y en ninguna parte indica que estos deben ser tratados de forma individual o particular.

Es así que en el organigrama estructural actual se crean departamentos derivados de estos procesos equivocadamente definidos, dividiendo además a los oficiales de los tripulantes

CAPITULO II, DE LOS PUESTOS DIRECTIVOS.

En este caso únicamente se describen los puestos de DIRECTOR GENERAL DE RECURSOS HUMANOS Y DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS, no tiene mayor valor agregado.

CAPITULO III, ESTRUCTURA ORGÁNICA DESCRIPTIVA.

Es en esta parte, donde se describen las funciones de los diferentes niveles así como sus atribuciones y responsabilidades, es así que una vez definidos los procesos agregadores de valor esto variaría significativamente en los niveles operativos en su mayoría y en los niveles de apoyo en ciertos casos.

D) Lenguaje.

Los términos son apropiados y fáciles de entender, no merece un cambio en este sentido, de tal forma que sea de fácil comprensión para el usuario.

3.5.6 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL (FODA)

FORTALEZAS:

- F1 La Dirección General de Recursos Humanos posee un capital humano heterogéneo, con mucha experiencia y otros con menos experiencia conocimientos actualizados.
- F2 Posee tecnología moderna (equipos de cómputo y software) y existen planes de mantenimiento y mejora del mismo.

F3 Existe disciplina en la aplicación de Leyes y Reglamentos, su control y evaluación en el área, expresada en resultados satisfactorios en auditorias y controles externos e internos.

DEBILIDADES:

D1 La Planificación Estratégica de la Dirección de Recursos Humanos, aunque cuenta con objetivos estratégicos, éstos no están alineados adecuadamente a la estrategia institucional, ni son enfocados en procesos.

D2 No se explota a la evaluación del desempeño en su totalidad pues no existen indicadores que manifiesten esta situación.

D2 No existe una estructura adecuada, lo que dificulta la gestión correcta del talento humano.

D3 Poco personal especializado y actualizado en la gestión técnica del Talento Humano.

AMENAZAS

A1 Disminución del presupuesto para capacitación

A2 Cambio en la legislación.

A3 Resistencia al cambio y mejoramiento continuo.

OPORTUNIDADES

O1 La Fuerza Naval es una Institución reconocida a nivel social, lo que favorece la existencia de sentido de pertenencia y experiencia acumulada.

O2 Existe la política de estado que las instituciones públicas se reestructuren y optimicen su gestión.

3.5.7 MATRIZ MAFE

Cuadro No. 34
MATRIZ MAFE

<p>MATRIZ</p> <p>MAFE</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La Dirección General de Recursos Humanos posee un capital humano heterogéneo, con mucha experiencia y otros con menos experiencia conocimientos actualizados. 2. Posee tecnología moderna (equipos de cómputo y software) y existen planes de mantenimiento y mejora del mismo. 3. Existe disciplina en la aplicación de Leyes y Reglamentos, su control y evaluación en el área, expresada en resultados satisfactorios en auditorias y controles externos e internos. 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La Planificación Estratégica de la Dirección de Recursos Humanos, aunque cuenta con objetivos estratégicos, éstos no están alineados adecuadamente a la estrategia institucional, ni son enfocados en procesos. 2. No se explota a la evaluación del desempeño en su totalidad pues no existen indicadores que manifiesten esta situación. 3. No existe una estructura adecuada, lo que dificulta la gestión correcta del talento humano. 4. Poco personal especializado y actualizado en la gestión técnica del Talento Humano.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La Fuerza Naval es una Institución reconocida a nivel social, lo que favorece la existencia de sentido de pertenencia y experiencia acumulada. 2. Existe la política de estado que las instituciones públicas se reestructuren y optimicen su gestión. 	<p>ESTRATEGIAS (FO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer campañas de reclutamiento a nivel nacional a fin de contar con personal idóneo y capacitado. 2. Generar Proyectos en el área del Talento Humano para la asignación de recursos. 	<p>ESTRATEGIAS (DO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar evaluaciones a nivel de Repartos a fin de obtener estructuras orgánicas adecuadas. 2. Realizar una revisión y mejoramiento de los procesos que realiza la Dirección de Recursos Humanos, así como la definición de la estructura organizacional adecuada.
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Disminución del presupuesto para capacitación 2. Cambio en la legislación. 3. Resistencia al cambio y mejoramiento continuo. 	<p>ESTRATEGIAS (FA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El personal de Oficiales, Tripulantes y Servidores Públicos que posean título de tercero o cuarto nivel y tecnólogos capacite al personal en los próximos 5 años en el manejo de hardware y software. 2. Socializar y actualizar las Leyes y reglamentos vigentes. 	<p>ESTRATEGIAS (DA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Involucrar al personal civil en proyectos estratégicos. 2. Reclutar personal especializados en el área del talento humano.

Elaborado por: Autores

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1 TEMA

Propuesta de un nuevo estatuto orgánico en el que se refleje una revisión integral de los procesos, así como visualizar las atribuciones, responsabilidad, productos y servicios a través de los diferentes departamentos de la Dirección General de Recursos Humanos.

4.2 OBJETIVO

El principal objetivo de este documento es explicar la nueva estructura funcional basada en procesos, lo cual permita mejorar la gestión del talento humano en la Fuerza Naval, de tal forma de que se cumplan con las diferentes actividades y tareas asignadas a cada uno de departamentos.

4.3 JUSTIFICACIÓN

El estatuto es una herramienta legal de cumplimiento obligatorio, por lo que se convierte en un instrumento indispensable para implementar cambios organizacionales.

4.4 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA

4.4.1 PORTADA:

La portada será vistosa con colores vivos y representativos, con el sello de la Institución, resaltando el tema.

4.4.2 ÍNDICE:

De la forma actual como se estructura el estatuto orgánico, no contiene una guía del contenido, lo cual en esta propuesta se implementará, mejorando y facilitando la búsqueda dentro del documento.

4.4.3 CONTENIDO

Tal como se analizó en el capítulo anterior, casi se cambia todo el contexto, orientado a que esta propuesta conlleva una nueva estructura basada en una redefinición de los procesos, de tal forma que se agrupan los procesos agregadores de valor y las actividades de acuerdo a la norma o ley que lo dispone de acuerdo al cuadro descrito en el Anexo No. 1.

Así mismo se puede describir los siguientes productos y servicios por procesos que tiene esta organización. Es así que estos nuevos procesos, conllevan a una nueva representación gráfica de la cadena de valor, mapa de procesos y organigrama estructural, de tal forma que en la propuesta quedarán de la siguiente manera:

4.4.3.1 MAPA DE PROCESOS

En este mapa de procesos se puede evidenciar una nueva misión, así como la definición de nuevos procesos agregadores de valor, correspondientes a los procesos de la gestión técnica del talento humano.

En este nuevo mapa de procesos no se visualiza el proceso de sanidad naval ya que en el análisis del marco legal se determinó que no existe competencia legal alguna en este ámbito por lo que proponemos que no

se tome en cuenta dentro de la gestión del talento humano sino en otro modelo de gestión que no será motivo de este análisis.

Gráfico No. 44
MAPA DE PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

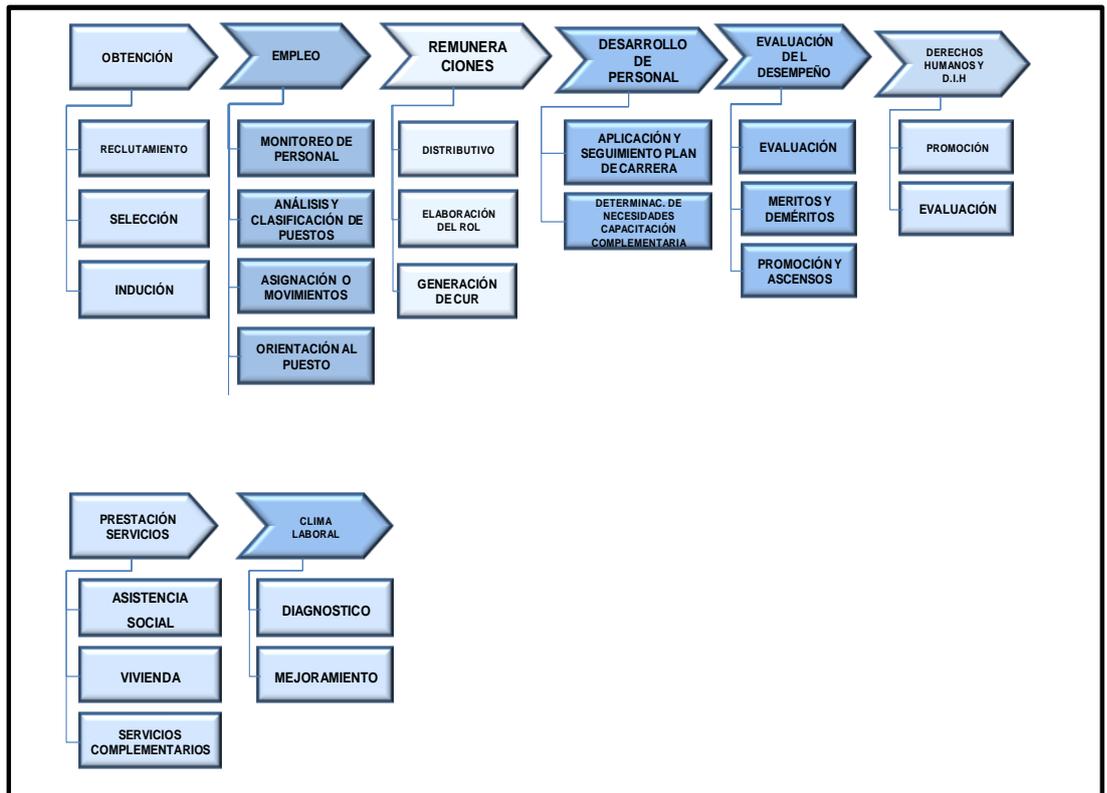


Elaborado por: Autores

4.4.3.2 CADENA DE VALOR

En esta cadena de valor se desagregan los procesos indicados en el mapa de procesos, es decir en sus subprocesos, cubriendo de tal forma todo el entorno relacionado con la gestión del talento humano.

Gráfico No. 45
PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR



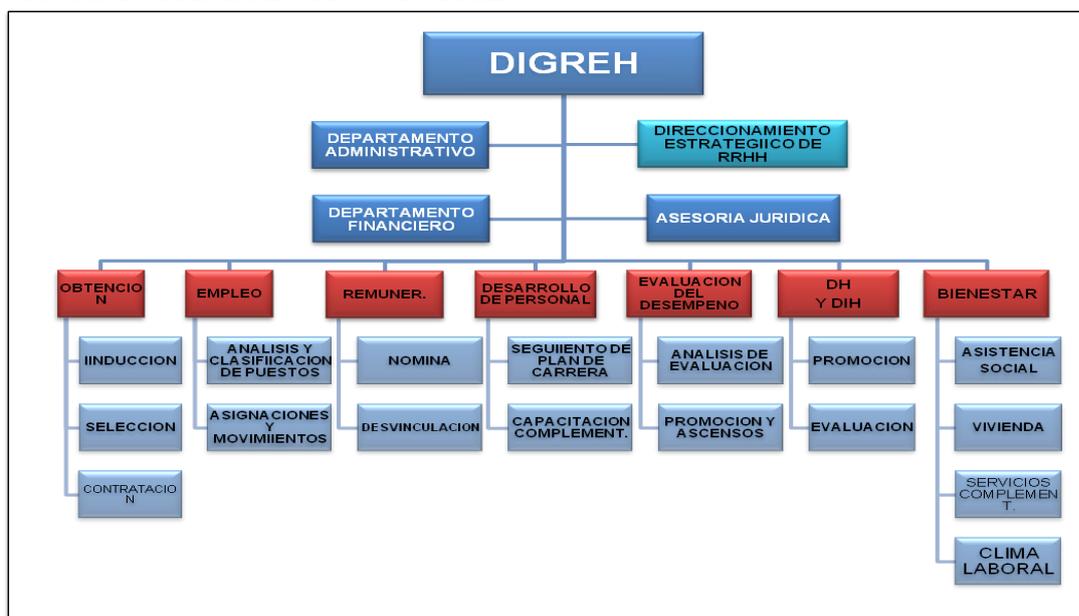
Elaborado por: Autores

4.4.3.3 ORGANIGRAMA

En el organigrama estructural propuesto, se ha definido una departamentalización de tipo matricial, por ser la más adecuada para esta organización de tal forma que combinamos un esquema funcional y el esquema por procesos.

Es así que bajo esta organización se pretende absorber los procesos de recursos humanos, de tal forma de realizar una gestión adecuada sin obviar u omitir algún procedimiento necesario para la optimización del talento humano.

Gráfico No. 46
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Elaborado por: Autores

4.5. PRODUCTOS POR PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

Una vez conocidos y definidos cuales son los procesos y subprocesos que se realizarán en la organización, así como el tipo de estructura a ser utilizada, es necesario determinar cuáles serán los productos a entregar en cada departamento de tal forma de poder evaluar los resultados. Es así que se proponen los siguientes:

1) Procesos del Direccionamiento Estratégico del sistema

a) Planificación

- (1) Plan Estratégico del Talento Humano.
- (2) Plan Operativo Anual del Talento Humano.
- (3) Presupuesto de la Gestión del Talento Humano.
- (4) Plan Anual de Servidores Públicos.

b) Diseño organizacional

- (1) Manual de Puestos.

- (2) Manual de Procesos del Sistema de Talento Humano.
- (3) Orgánico Numérico.
- (4) Plan de Carrera.
- (5) Reglamentación y Normativa del Talento Humano.

c) Evaluación y Control

- (1) Plan de Evaluación de Gestión del Talento Humano.
- (2) Informe de Evaluación de Gestión del Talento Humano.
- (3) Informe de Mejoramiento de la Gestión.

2) Procesos de la cadena de valor del sistema

a) Obtención

- (1) Reclutamiento
 - (a). Plan de Reclutamiento
 - (b). Personal reclutado
- (2) Selección
 - (a). Informe de personal seleccionado
 - (b). Personal militar dado de alta
 - (c). Ser. Pub/ trabajadores contratados y/o con nombramientos
- (3) Inducción
 - (a). Plan de inducción
 - (b). Personal orientado a los objetivos institucionales.

b) Empleo

- (1) Monitoreo de Personal
 - (a). Base de datos de Personal
 - (b). Libros de vida
 - (c). Reportes de seguimiento
- (2) Análisis y Clasificación de Puestos
 - Informe de clasificación de puestos
- (3) Asignación o Movimientos
 - (a). Plan de Rotación o Sucesión
 - (b). Personal desempeñando un puesto de acuerdo a perfiles y competencias

- (c). Partes e informes de personal
- (4) Orientación al puesto
 - Personal orientado al puesto de trabajo
- (5) Separación, Cesación y Licenciamiento
 - Publicación y registro de: bajas, cesación y licenciamiento

c) Remuneraciones

- (1) Distributivo
 - Nómina con sueldo
- (2) Elaboración del rol
 - Rol de pagos
- (3) Generación del CUR
 - Comprobante único de registro (CUR)

d) Desarrollo de Personal

- (1) Aplicación y seguimiento del Plan de Carrera
 - (a). Informe de requerimientos de formación, perfeccionamiento y especialización personal militar.
 - (b). Lista de personal militar seleccionado
- (2) Determinación de Necesidades de capacitación Complementaria
 - (a). Informe de necesidades de capacitación
 - (b). Lista de militares y servidores públicos seleccionados

e) Evaluación del Desempeño

- (1) Evaluación
 - (a). Informe evaluación
 - (b). Registro de evaluación
 - (c). Planes de acción o mejora
- (2) Meritos y Deméritos
 - (a). Informe de personal compensado y/o sancionado
 - (b). Informe estadístico de personal compensado y/o sancionado
- (3) Promoción y Ascensos
 - Publicación de personal ascendido y promovido.

f) Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario

(1) Promoción

- (a). Planes y programas de promoción de DH y DHI.
- (b). Informes de promoción de DH y DIH.

(2) Evaluación

- (a). Planes de evaluación de DH y DHI.
- (b). Informes de evaluación de DH y DIH.

g) Prestación de Servicios

(1) Asistencia Social

- (a). Planes de prestación de servicios
- (b). Informe de prestación de servicios

(2) Vivienda

- (a). Informe de ocupación y déficit
- (b). Informe de situación para mantenimiento
- (c). Informe de servicios comunales

(3) Servicios complementarios

- (a). Planes y programas de prestación de servicios complementarios (Centros recreacionales, guarderías, almacenes militares, alianzas institucionales, otros).
- (b). Informe de prestación de servicios complementarios

h) Clima Laboral.

(1) Diagnóstico

- (a). Encuestas
- (b). Resultados de encuestas
- (c). Análisis de resultados

(2) Mejoramiento laboral

- (a). Planes y Programas
- (b). Informe de mejoramiento de condiciones laborales.

4.6 PROPUESTA DE UN NUEVO ESTATUTO ORGÁNICO ACTUALIZADO

4.6.1 ESTATUTO ORGÁNICO

Tal como se estableció en los capítulos anteriores, éste Estatuto Orgánico constará aproximadamente de 30 páginas, en una presentación tipo folleto, medio folio O A5 (20,5 x 14,5 cm) , el cual será fácilmente manejable y se entregará a los directivos de la Dirección General de Recursos Humanos, a fin de que pueda ser implementado sistemáticamente y cuyo contenido se lo presenta a continuación:

ESTATUTO ORGÁNICO POR PROCESOS

TÍTULO I

DE LA MISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Art. 1.- De la misión institucional.- Gestionar el talento humano de la Fuerza Naval, garantizando su bienestar para la consecución de los objetivos institucionales.

Art. 2.- De los objetivos estratégicos, políticas y estrategias: Para el cumplimiento de su misión institucional y la satisfacción de la demanda de servicios de sus clientes externos, se establece el siguiente objetivo, políticas y estrategia:

Objetivo Sectorial No. 1

Mejorar la administración del Recurso Humano de la Armada en forma justa y eficiente mediante la revisión funcional de los orgánicos y con una asignación de personal de acuerdo a las competencias y prioridades en un 90% a partir del 2008.

Política 1

Orientando al ESMAAR para la actualización del orgánico en base a los cargos requeridos y necesidades de la institución.

Política 2

Optimizando la asignación del personal en los repartos y aprovechando la especialización y experiencia del personal en las áreas: técnica, administrativa y desarrollo marítimo, acorde a la aplicación justa y ética de las leyes y reglamentos actualizados.

Estrategia

Mediante:

La proyección de efectivos y establecimiento de pirámides por especialidades mediante la actualización de los reglamentos de las FFAA, de acuerdo a las necesidades institucionales presentes y futuras.

TÍTULO II DE LA ESTRUCTURA POR PROCESOS

Art. 3.- De la estructura organizacional por procesos.- La estructura de la **Dirección General de RECURSOS HUMANOS DE LA FUERZA NAVAL**, se alinea con su misión institucional consagrada en el **Estatuto Orgánico Institucional** y su operatividad se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, indicadores con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico.

Art. 4.- De los procesos de la Dirección General de RECURSOS HUMANOS.- Los procesos que permiten el logro de los objetivos estratégicos, productos y servicios de la **Dirección General de RECURSOS HUMANOS**, se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional.

La **Dirección General de Recursos Humanos**, para el cumplimiento de su misión y objetivos institucionales, desarrolla su gestión a través de sus procesos internos que están conformados por:

1. **Procesos gobernantes.-** Monitorean la demanda de los clientes externos y orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento la capacidad operativa de la organización, están integrado por el proceso de:
 - 1.1. Direccionamiento estratégico de la gestión del talento humano, **representado por el Director General de Recursos Humanos** como máxima autoridad.

2. **Procesos agregadores de valor.-** Generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional, denotan la especialización de la misión consagrada en el Acuerdo Ministerial No. 001, del 02 de Agosto de 1990 y su operatividad se sustenta en el Estatuto Orgánico de la Fuerza Naval, constituyen su razón de ser y están integrados por:
 - 2.1. Proceso de OBTENCIÓN
 - 2.2. Proceso de EMPLEO
 - 2.3. Proceso de REMUNERACIONES
 - 2.4. Proceso de DESARROLLO PROFESIONAL
 - 2.5. Proceso de EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
 - 2.6. Proceso de BIENESTAR SOCIAL, MANTENIMIENTO DE PERSONAS

3. **Procesos habilitantes.-** Los procesos habilitantes de asesoría y apoyo, están encaminados a generar productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional, están integrados por los procesos:
 - 3.1. De Asesoría
 - 3.1.1. Proceso de Planificación y Control Sectorial
 - 3.1.2. Proceso de Asesoría Jurídica
 - 3.1.3. Proceso de secretaría de Consejos
 - 3.1.4. Proceso de Contratación Pública

3.2. De Apoyo

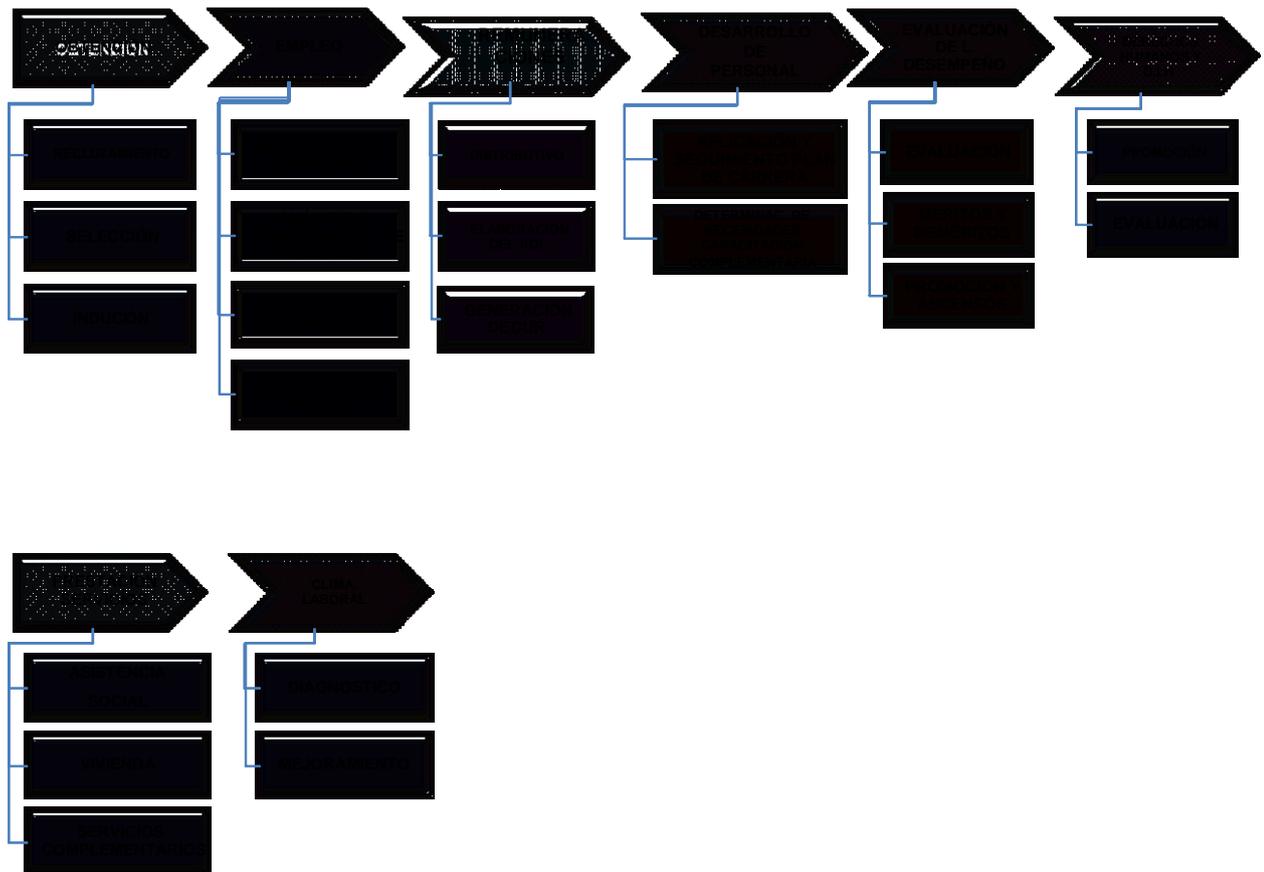
3.2.1. Proceso de Gestión de Recursos Financieros;

3.2.2. Proceso de Gestión de Recursos Humanos y Administrativos

3.2.4. Proceso de Gestión de Recursos Tecnológicos.

Art. 5.- De las representaciones gráficas.- La estructura organizacional por procesos de la Dirección General de Recursos Humanos, se definen de acuerdo a las siguientes representaciones gráficas:

1. Cadena de valor.- Es la representación gráfica del proceso de la gestión del Talento Humano (Militar y Civil) definida sobre la base de la misión institucional y los objetivos estratégicos, que se orienta a la construcción de productos y servicios que demandan los usuarios externos.



2. **Mapa de procesos.-** Es la representación gráfica de la interacción de los procesos que intervienen en la gestión institucional de la Dirección General de Recursos Humanos de la Armada responsables de la generación de productos y servicios que demandan los clientes/usuarios internos y externos.



3. **Organigrama estructural.-** Es la representación gráfica jerarquizada de las unidades administrativas intervinientes en gestión de los procesos institucionales de la Dirección General de Recursos Humanos de la Armada.



TÍTULO III

DE LOS PUESTOS DIRECTIVOS Y ÓRGANOS DE GESTIÓN

Art. 6.- De los puestos directivos.- El puesto directivo establecido en la estructura organizacional de la Dirección General de Recursos Humanos de la Armada corresponde al señor Director General de Recursos Humanos, cargo para personal Militar de acuerdo a las jerarquías y no está sujeto a libre remoción y nombramiento.

Art. 7.- De los Consejos Reguladores de la situación militar y profesional del personal de la Fuerza Naval.- Los Consejos Reguladores de de la Carrera del personal Militar tanto de Oficiales como de Tripulantes, constituyen órganos consultivos y resolutivos, cuya conformación y estructura se encuentra regulada en la Ley Orgánica de la Defensa y los Reglamentos respectivos. Estos órganos son:

- a) El Consejo de Oficiales Almirantes de Fuerza;
- b) El Consejo de Oficiales Superiores
- c) El Consejo de Oficiales Subalternos
- d) El Consejo del Personal de Tripulación

Son encargados de regular, estudiar y dictaminar la situación profesional del Personal de Oficiales y Tripulantes, garantizando los principios constitucionales del debido proceso y sus Secretarías funcionan dentro de la estructura de la Dirección General de Recursos Humanos.

Art. 8.- Atribuciones y Responsabilidades de los Consejos Reguladores de la situación militar y profesional del personal de la Fuerza Naval.- Los Consejos de Oficiales Almirantes, Superiores, Subalternos y de Tripulantes, de acuerdo a las atribuciones establecidas en los Ley Orgánica de la Defensa y Reglamentos Respectivos tienen las siguientes atribuciones y responsabilidades:

El Consejo de Oficiales Generales o Almirantes de Fuerza, es el órgano encargado de conocer y resolver sobre la situación militar y profesional de los oficiales Almirantes y Capitanes de Navío. Sus atribuciones son las siguientes:

- a) Conocer y resolver sobre la situación militar y profesional de los oficiales Generales de Brigada y Coroneles o sus equivalentes;
- b) Calificar y aprobar a los Generales de Brigada y Coroneles o sus equivalentes para el ascenso;
- c) Conocer y resolver dentro de los plazos establecidos las apelaciones a las resoluciones de los Consejos de Oficiales Superiores de cada Fuerza;
- d) Seleccionar y calificar a los oficiales para el desempeño de las funciones de agregados militares, adjuntos y representantes ante organismos internacionales, de conformidad con el reglamento; y,
- e) Las demás que contemplen la ley.

El Consejo de Oficiales Superiores de Fuerza, es el órgano encargado de conocer y resolver sobre la situación militar y profesional de los Oficiales Superiores, en los grados de Capitanes de Fragata y Capitanes de Corbeta. Sus atribuciones son las siguientes:

- a) Conocer y resolver sobre la situación militar y profesional de los oficiales Tenientes Coroneles y Mayores o sus equivalentes;
- b) Aprobar las listas de oficiales Tenientes Coroneles y Mayores o sus equivalentes, que hubieren cumplido con todos los requisitos establecidos en la ley y reglamentos, para su ascenso;
- c) Conocer y resolver, dentro de los plazos establecidos, las apelaciones a las resoluciones del Consejo de Oficiales Subalternos; y,
- d) Las demás que contemplen la ley.

Actuará como Secretario el Subdirector de Personal de la Fuerza; e, intervendrá un asesor jurídico, con voz y sin voto.

El Consejo de Oficiales Subalternos de Fuerza, es el órgano encargado de conocer y resolver sobre la situación militar y profesional de los oficiales subalternos en los grados de Tenientes de Navío, Tenientes de Fragata y Alférez de Fragata. Sus atribuciones son las siguientes:

- a) Conocer y resolver sobre la situación militar y profesional de los oficiales subalternos;
- b) Aprobar las listas de oficiales subalternos que hubieren cumplido con todos los requisitos establecidos en la ley y reglamentos para su ascenso;
- c) Conocer y resolver dentro de los plazos establecidos las apelaciones a las resoluciones del Consejo del Personal de Tropa; y,
- d) Las demás que contemple la ley.

Actuará como Secretario un Oficial de la Dirección de Recursos Humanos de la Fuerza; e, intervendrá un asesor jurídico, con voz y sin voto.

El Consejo del Personal de Tropa de Fuerza, es el órgano encargado de conocer y resolver sobre la situación militar y profesional del personal de Tripulantes. Sus atribuciones son las siguientes:

- a) Aprobar las listas del personal de Tropa que hubieren cumplido con todos los requisitos establecidos en la ley y reglamentos para su ascenso;
- b) Seleccionar y calificar al personal de tropa para el desempeño de las funciones de ayudantes administrativos en las agregadurías militares o misiones especiales en el exterior, de conformidad con los reglamentos; y,
- c) Las demás que contemple la ley.

Actuará como Secretario, un Oficial de la Dirección General de Recursos Humanos de la Fuerza; e, intervendrá un asesor jurídico, con voz y sin voto.

TÍTULO IV

DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DESCRIPTIVA

Art. 9.- De los niveles funcionales.- Los procesos gobernantes, habilitantes de asesoría, habilitantes de apoyo y agregadores de valor se gestionarán a través de unidades administrativas establecidos en los siguientes niveles funcionales:

- Nivel Directivo
- Nivel Operativo

- Nivel Asesor
- Nivel de Apoyo

CAPÍTULO I

DEL NIVEL DIRECTIVO

Art. 10.- De la misión de la Dirección General de Recursos Humanos.- Es el organismo responsable de GESTIONAR EL TALENTO HUMANO , de tal forma que se cumple con planificar, evaluar, controlar y asignar el recurso humano, a fin de conformar dotaciones con hombres de elevada calidad profesional y moral.

La Dirección General de Recursos Humanos, está representada por el señor Director General de Recursos Humanos.

Art. 11.- De las Atribuciones y Responsabilidades del Director General de RECURSOS HUMANOS.- A más de las atribuciones y responsabilidades dispuestas en la Ley de Personal de FF.AA., Reglamentos y Manuales para el personal militar, así como las establecidas por la LOSEP, en materia de Servidores Públicos, le corresponde:

- a. Asesorar al Comando General en lo relacionado a la gestión del talento humano;
- b. Presentar al Comando General la propuesta de orgánicos de la Institución, en base a las políticas institucionales.
- c. Ejercer la Dirección Sectorial en el sistema del Planeamiento Estratégico Institucional y sus Planes derivados, así como del Plan Director, de conformidad a lo establecido en los documentos normativos;
- d. Emitir políticas, directrices y supervisar la administración del recurso humano, satisfaciendo las necesidades básicas de: bienestar, salud y vivienda, en concordancia a las políticas y objetivos del Comando General;
- e. Administrar a la DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS.

- f. Actuar como máxima autoridad de la UATHS de la Fuerza Naval ante el Ministerio de Defensa Nacional y el MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES.
- g. Presentar al Comandante General, la proforma de transbordos de Oficiales para su aprobación y disponer los transbordos y movimientos de personal de Oficiales, Tripulantes y Servidores Públicos, respectivamente.
- h. Emitir políticas para: el reclutamiento, destinación, promoción y separación del Personal Militar y Civil, conforme a las Leyes y Reglamentos vigentes y a las Políticas del Mando Naval;
- i. Legalizar los actos administrativos.

CAPÍTULO II

DEL NIVEL OPERATIVO

Art. 12.- De la misión del Departamento de Obtención.- Este proceso tiene como objetivo dotar de talento humano necesario, idóneo con competencias y en las especialidades requeridas para el eficiente cumplimiento de un determinado puesto de trabajo y que contribuya eficientemente en el desarrollo de la misión

Este órgano administrativo está representado por el **Jefe del Departamento de Obtención.**

Art. 13.- De las atribuciones y responsabilidades del **Jefe del Departamento de Obtención.-** Le compete ejercer las siguientes atribuciones y responsabilidades:

1. Elaborar el Plan Anual de Reclutamiento en base a la determinación de Fuerzas y Efectivos y la estrategia de promoción.
2. Ejecutar el Plan de Reclutamiento en coordinación con las Escuelas de Formación de Oficiales y Tripulantes.
3. Publicar la lista definitiva de aspirantes a las Escuelas de Formación de Oficiales y Tripulantes y su Alta como Guardiamarinas y Grumetes respectivamente.

4. Regular y actualizar los requisitos de ingreso a los Centros de Formación de la Institución, de acuerdo a las políticas del Mando Naval, Leyes y Reglamentos en vigencia.
5. Publicar los prospectos de admisión para los aspirantes a Guardiamarinas y Grumetes.

El Departamento de Obtención, se gestionará a través de los siguientes procesos o unidades administrativas:

- División de reclutamiento
- División de selección
- División de inducción

Art. 14.- De los productos y servicios del Departamento de Obtención.- Para el cumplimiento de la **Función Básica** del Departamento de Obtención se definen los siguientes productos y servicios, los que serán gestionados bajo un enfoque de procesos, para lo cual deberá elaborar el Manual de Procesos, estableciendo los correspondientes indicadores de gestión:

a) Obtención

RECLUTAMIENTO/PROMOCIÓN

- (a). Plan de Reclutamiento
- (b). Personal reclutado

SELECCIÓN

- (a). Informe de personal seleccionado
- (b). Personal militar dado de alta
- (c). Ser. Púb/ trabajadores contratados y/o con nombramientos

INDUCCIÓN

- (a). Plan de inducción
- (b). Personal orientado a los objetivos institucionales.

Art. 15.- De la misión del Departamento Empleo.- El Departamento de empleo tiene como misión la de asignar a la persona a un puesto de trabajo de acuerdo a los perfiles y competencias requeridos y a las necesidades de personal en los diferentes unidades operativas y técnico administrativas de la organización; para lo cual las

herramientas fundamentales a ser empleadas son: El Manual de Clasificación de Puestos, el Plan de Carrera y Plan de Rotación o Sucesión.

Este órgano administrativo está representado por el Jefe del Departamento de empleo.

Art. 16.- De las atribuciones y responsabilidades del Jefe del Departamento de empleo.- Le compete ejercer las siguientes atribuciones y responsabilidades:

1. Ejecutar y supervisar la asignación y movimientos del personal militar y civil.
2. Analizar la creación, redefinición o eliminación de puestos según sea la necesidad.
3. Presentar las proformas de asignación del personal de la Armada de señores oficiales, tripulantes y servidores públicos de acuerdo a las políticas de trasbordos del Mando Naval.

El Departamento de Empleo, se gestionará a través de las siguientes procesos o unidades administrativas:

- División de Monitoreo de personal.
- División de clasificación de puestos.
- División de asignación o movimientos.

Art. 17.- De los objetivos operativos, productos y servicios del Departamento de Empleo.- Para el logro de los objetivos estratégicos el Departamento de empleo establecerá sus objetivos operativos y metas, los que serán gestionados a través de planes programas y proyectos y elaborará el Manual de Procesos, estableciendo los correspondientes indicadores de gestión:

- (1) Monitoreo de Personal
 - (a). Base de datos de Personal
 - (b). Libros de vida
 - (c). Reportes de seguimiento
- (2) Análisis y Clasificación de Puestos
 - Informe de clasificación de puestos

- (3) Asignación o Movimientos
 - (a). Plan de Rotación o Sucesión
 - (b). Personal desempeñando un puesto de acuerdo a perfiles y competencias
 - (c). Partes e informes de personal

Art. 18.- De la misión del Departamento de Remuneraciones.- Este Departamento es responsable de analizar el pago de la remuneración mensual unificada para el personal militar y de servidores públicos de conformidad a las escalas salariales aprobadas, mediante la ejecución de los subprocesos denominados: nómina, distributivo y desvinculaciones.

Este órgano administrativo está representado por el Jefe del Departamento de remuneraciones.

Art. 19.- De las atribuciones y responsabilidades de la Unidad de remuneraciones.- Le compete ejercer las siguientes atribuciones y responsabilidades:

1. Analizar y aplicar las leyes, normas y reglamentos en los que se establecen la escala remunerativa para el sector público.
2. Cumplir lo estipulado en la LOSEP en lo referente a remuneraciones.
3. Realizar el proceso administrativo para los diferentes tipos de desvinculaciones.
4. Verificar el pago de las compensaciones y bonos.
5. Certificar las remuneraciones de cada servidor público.
6. Pago de aportes ante el seguro social e ISSFA.
7. Coordinar con el Departamento Financiero y de Sistemas para el pago de las remuneraciones e indemnizaciones.
8. Elaborar el distributivo y roles de pago.

El Departamento de Remuneraciones, se gestionará a través de los siguientes procesos o unidades administrativas:

- División de Nómina.

- División de desvinculaciones.
- División Generación de pagos y aportaciones.

Art. 20.- De los objetivos operativos, productos y servicios del Departamento de REMUNERACIONES.- Para el logro de los objetivos estratégicos institucionales la Unidad de Servidores Públicos, establecerá sus objetivos operativos y metas, los que serán gestionados a través de planes programas y proyectos.

Para el cumplimiento de la misión el Departamento de Remuneraciones, se definen los siguientes productos y servicios, los que serán gestionados bajo un enfoque de procesos, para lo cual deberá elaborar el manual de procesos y procedimientos, estableciendo los correspondientes indicadores de gestión:

1. Indemnización por supresión
2. Indemnización por jubilación, fallecimiento, incapacidad total o permanente.
3. Nómina con sueldo
4. Rol de pagos
5. Planillas de pago
6. Comprobante único de registro (CUR)
7. Distributivo de remuneraciones mensuales unificadas del sistema; y presupuestario de remuneraciones.
8. Retenciones y aportaciones al IESS - ISSFA
9. Liquidación de haberes por cesación de funciones
10. Roles de pago horas extras
11. Roles de pago de condecoraciones y ascenso
12. Roles de pago por diferencias (remuneraciones, condecoraciones, ascensos)
13. Distributivo de Décimo III y IV Sueldo
14. Informe de Pagos al ISSFA
15. Certificación de Sueldos (Haber Militar / Remuneración Mensual Unificada)
16. Certificación de Aportaciones

Art. 21.- De la misión del Departamento de DESARROLLO DE PERSONAL.-

Este proceso tiene como misión, gestionar el desarrollo profesional del personal dentro de la Institución, tanto de militares como de servidores públicos a través de

un plan de carrera determinado, y en el segundo caso elaborando planes de capacitación adecuados, todo esto acorde a las necesidades Institucionales.

Las Direcciones de Talento Humano de las Fuerzas, darán las directrices a las Direcciones de Educación Militar a fin de que planifiquen, organicen y realicen los respectivos cursos de formación, especialización, perfeccionamiento y capacitación del personal militar, y las Unidades de Administración de Talento Humano se encargarán planificar, organizar y realizar los respectivos cursos de capacitación del personal de servidores públicos de acuerdo a los perfiles del puesto.

Este proceso comprende los siguientes subprocesos:

- a) **Aplicación y seguimiento del Plan de Carrera.-** Este subproceso se encarga de seleccionar al personal para la realización de los cursos de especialización, perfeccionamiento y capacitación complementaria, en base al análisis del Plan de Carrera de acuerdo a su especialidad y a su perfil actual.

Así mismo deberá actualizar constantemente los perfiles y competencias requeridos para cada puesto y grado lo cual servirá de insumo para la gestión de conocimiento a ser llevada por los diferentes Institutos Educativos Militares.

- b) **Determinación de necesidades de capacitación complementaria.-** Mediante este subproceso se determinan las necesidades de capacitación de todo el personal de las Fuerzas, en base al análisis de la evaluación del desempeño por competencias, en el cual se detectaron las brechas de capacitación existentes entre el perfil deseado para un puesto determinado y el conocimiento que actualmente posee la persona, priorizando las necesidades Institucionales actuales, en base a los requerimientos de las respectivas áreas.

Las necesidades de capacitación complementaria del personal militar serán entregadas como insumo al organismo técnico administrativo encargado de la gestión del Modelo de Educación Militar para su planificación y ejecución.

Para los servidores públicos se efectuará la planificación anual de capacitación complementaria a fin de que sea asignado el presupuesto requerido.

Este órgano administrativo está representado por el Jefe del Departamento de Reclutamiento.

Art. 22.- De las atribuciones y responsabilidades del Departamento de DESARROLLO DE PERSONAL.- Le compete ejercer las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- Elaborar el plan de capacitación de personal militar y de servidores públicos.
- Publicar listado de ingreso a cursos de especialización, perfeccionamiento.
- Seleccionar al personal idóneo para los diferentes cursos.

Art. 23.- De los objetivos operativos, productos y servicios del Departamento de DESARROLLO DE PERSONAL.- Para el logro de los objetivos estratégicos institucionales, coordinará las gestiones que deban ser realizadas por la Dirección General de Educación de la Armada.

Para el cumplimiento de la misión del Departamento de desarrollo de personal se definen los siguientes productos y servicios:, los que serán gestionados bajo un enfoque de procesos, para lo cual deberá elaborar el Manual de Procesos, estableciendo los correspondientes indicadores de gestión:

- (1) 1. Aplicación y seguimiento del Plan de Carrera
 - (a). Informe de requerimientos de formación, perfeccionamiento y especialización personal militar.
 - (b). Lista de personal militar seleccionado
- (2) Determinación de Necesidades de capacitación Complementaria
 - (a). Informe de necesidades de capacitación
 - (b). Lista de militares y servidores públicos seleccionados.

Art. 24.- De la misión del Departamento de EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.-

La evaluación del desempeño del personal militar y de servidores públicos se efectuará mediante un modelo por competencias y de acuerdo a los reglamentos existentes.

Las Direcciones de Talento Humano de la Fuerza, administrará el sistema de evaluación del personal militar y de servidores públicos, y las Unidades de Administración de Talento Humano se encargarán de verificar que el proceso de evaluación del personal de su unidad sea aplicado conforme a la normativa y procedimientos establecidos.

Este proceso comprende los siguientes subprocesos.

- a) **Evaluación.-** En este subproceso se controla el registro de todas las evaluaciones realizadas a nivel de la fuerza de manera cuantitativa, además se analizan estas evaluaciones para determinar planes de acción necesarias para mejorar las competencias demostradas por el personal militar y de servidores públicos, emitiendo los respectivos informes individuales, generales y estadísticos necesarios.

Esta información servirá de insumo al proceso de desarrollo profesional los cuales elaboraran los planes de capacitación específicos para el efecto.

- b) **Méritos y Deméritos.-** En este subproceso se controla el registro de las sanciones por faltas cometidas así como los premios, incentivos, condecoraciones en base a los informes emitidos por los sectores.

Coordinarán todos los procesos a realizar para el otorgamiento de las condecoraciones proponiendo las directivas internas para el efecto.

- c) **Promoción y Ascensos.-** En este subproceso se analiza el desempeño demostrado por el militar, registrado en su libreta de vida, en base a los

reglamentos vigentes para determinar el cumplimiento de los requisitos básicos para su ascenso al inmediato grado superior, elaborando las listas provisionales de ascenso y remitiéndolas al respectivo Consejo Regulator de la Carrera para su publicación final.

Art. 25.- De las atribuciones y responsabilidades del Departamento de EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.- Le compete ejercer las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- Elaborar el plan de capacitación de personal militar y de servidores públicos.
- Publicar listado de ingreso a cursos de especialización, perfeccionamiento.
- Seleccionar al personal idóneo para los diferentes cursos.

Art. 26.- De los objetivos operativos, productos y servicios del Departamento de EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.- Para el logro de los objetivos estratégicos institucionales, coordinará las gestiones con el resto de departamentos de cumplen con los procesos agregadores de valor.

Para el cumplimiento de la misión del Departamento de Reclutamiento se definen los siguientes productos y servicios:, los que serán gestionados bajo un enfoque de procesos, para lo cual deberá elaborar el Manual de Procesos, estableciendo los correspondientes indicadores de gestión:

- (1) Evaluación
 - (a). Informe evaluación
 - (b). Registro de evaluación
 - (c). Planes de acción o mejora
- (2) Meritos y Deméritos
 - (a). Informe de personal compensado y/o sancionado
 - (b). Informe estadístico de personal compensado y/o sancionado
- (3) Promoción y Ascensos
 - Publicación de personal ascendido y promovido.

Art. 27.- De la misión del Departamento de DERECHOS HUMANOS Y DERECHO INTERNACIONAL HUMANITARIO.-

1) Derecho Internacional Humanitario

Son dos ordenamientos jurídicos diferentes pero complementarios cuyo objetivo es integrar los principios normas tanto del Derecho Internacional Humanitario, en la doctrina enseñanza y entrenamiento militar a nivel estratégico, operativo y táctico, mediante la inserción de medios y mecanismos de carácter normativo, administrativo y disciplinario a fin de garantizar el respeto del DIH respectivamente por parte del personal de las Fuerzas Armadas.

2) Derechos humanos

Un mundo más seguro exige políticas públicas basadas en un concepto de seguridad mucho más amplio y político, uno que abarque su dimensión económica, alimentaría, sanitaria, laboral y de género. Es decir, un concepto de seguridad que responda a las necesidades básicas de toda la ciudadanía, un concepto de seguridad basado en los derechos humanos y no contrapuesto a ellos.

Los derechos humanos no son un lujo en tiempos de bonanza, hay que cumplirlos en todo momento y, especialmente, en momentos de peligro e inseguridad. Pero que sirvan de herramienta eficaz para la construcción de un mundo más seguro, habrá que redinamizar el concepto de los derechos humanos, que en nuestros tiempos se han visto copados y devaluados, y transformados en discurso hegemónico.

Bajo este contexto para alcanzar la seguridad en materia de Derecho Humanos hemos considerado los siguientes objetivos a ser tomados en cuenta en este proceso para ser aplicado en Fuerzas Armadas:

- a) Desarrollar en los miembros de Fuerzas Armadas un conocimiento básico sobre el concepto de Derechos Humanos, el origen de los mismos y sus características.

- b) Desarrollar un empoderamiento del concepto de Derechos Humanos, su base en la dignidad humana, libertad, igualdad, no discriminación.
- c) Entender el vínculo que debe existir entre la sociedad y miembros de las Fuerzas Armadas como parte de un todo de los Derechos Humanos con ejercicio del poder, sus límites y garantía; desarrollar conocimientos que permitan entender a los Derechos Humanos como herramienta y no como obstáculo para el correcto desempeño de sus funciones (Entendiendo al Estado como máximo garante de la plena vigencia de los derechos humanos).
- d) Desarrollar conceptos claros sobre el uso legítimo de la fuerza por parte de agentes del Estado (Fuerza Pública), así como capacidades para poder diferenciar entre el uso legítimo y el no legítimo de la fuerza.
- e) Entender el concepto de Estado de emergencia, los límites dentro de su aplicación, las garantías, limitación de derechos.

La finalidad de estos derechos universales es la de proteger a las personas contra los actos arbitrarios y abusos del Estado. Los Derechos Humanos son inherentes al ser humano y protegen a las personas en todas las circunstancias, en tiempo de guerra y de paz. El Derecho Internacional Humanitario sólo se aplica en situaciones de conflicto armado. Por lo tanto, en tiempo de conflicto armado, el derecho internacional de los derechos humanos y el derecho internacional humanitario se aplican de manera complementaria.

Este proceso comprende los siguientes subprocesos.

- a) Promoción.-** Difundir las normas establecidas en el ordenamiento jurídico tanto en Derechos Humanos como en Derecho Internacional Humanitario a fin de que el personal aplique adecuadamente esta normativa a través de los Comandos de Ecuación de cada una de las Fuerzas en los que se debe implementar en los programas de académicos las normas y principios de Derechos Humanos y Derechos Internacional Humanitario a ser dictados

como parte del pensum académico tanto en la fases de formación y perfeccionamiento a todo el personal de Fuerzas Armadas .

Impulsar una formación integral de las personas en materia de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario respectivamente que permita al personal tener una mayor capacidad y voluntad para actuar y comprometerse en pro de la defensa de los Derechos Humanos y del Derecho Internacional humanitario.

Promover una mayor sensibilización y conocimiento al alto mando a fin de dar a conocer sobre la importancia que implica la aplicación de los principios y normas de los Derechos Humanos y del Derecho Internacional Humanitario a ser aplicados en Fuerzas Armadas.

b) Evaluación.- El objetivo de este subproceso es el realizar el monitoreo y verificación de todas las actividades y acciones planificadas en materia de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario para aplicación en fuerzas Armadas, realizando informes periódicos y en base al análisis y recomendaciones proceder a un plan de mejora a corto, mediano y largo plazo.

Art. 28.- De las atribuciones y responsabilidades del Departamento de DERECHOS HUMANOS Y DERECHO INTERNACIONAL HUMANITARIO.- Le compete ejercer las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- Elaborar los planes y programas de promoción de DH y DHI.
- Elaborar Informes de promoción de DH y DIH.
- Elaborar planes de evaluación de DH y DIH.
- Elaborar Informes de evaluación de DH y DIH.

Art. 29.- De los objetivos operativos, productos y servicios del Departamento de DERECHOS HUMANOS Y DERECHO INTERNACIONAL

HUMANITARIO.- Para el logro de los objetivos estratégicos institucionales, coordinará las gestiones que deban ser realizadas por el Ministerio de Defensa Nacional y el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

Para el cumplimiento de la misión del Departamento de DERECHOS HUMANOS Y DERECHO INTERNACIONAL HUMANITARIO se definen los siguientes productos y servicios:, los que serán gestionados bajo un enfoque de procesos, para lo cual deberá elaborar el Manual de Procesos, estableciendo los correspondientes indicadores de gestión:

(1) **Promoción**

(a). Planes y programas de promoción de DH y DHI.

(b). Informes de promoción de DH y DIH.

(2) **Evaluación**

(a). Planes de evaluación de DH y DHI.

(b). Informes de evaluación de DH y DIH.

Art. 30.- De la misión del Departamento de BIENESTAR SOCIAL O PRESTACIÓN DE SERVICIOS.-

Las condiciones laborales son importantes para el rendimiento eficiente y administración de la Gestión del Talento Humano, razón por la cual se ha propuesto como un eje fundamental dentro del modelo de gestión administrativa el Bienestar Social del personal estableciéndose tres subprocesos: Asistencia Social, Prestación de Servicios y Clima Laboral.

a) Asistencia Social.- Asistencias que deberán brindarse al personal de cada Fuerza en general a fin de apoyarlos a solucionar sus conflictos personales y familiares que les permitirá mejorar su desempeño en la Institución Militar. Dentro de este subproceso, existen los siguiente procedimientos:

(1) **Prevención y Promoción Social.-** A fin de reducir el surgimiento o agravamiento de conflictos, deben realizarse campañas de prevención y sensibilización para que el personal militar y civil de las Fuerzas pueda

afrontar sus problemas, darles la dimensión que realmente tienen y puedan ubicar soluciones no traumáticas.

Dentro de esta área de prevención, sensibilización y educación social se considerarán programas de Formación Integral Humanística que nos ayuden a fortalecer el desarrollo humano del personal.

- (2) **Asistencia Familiar.-** A través de estas orientaciones se brindará el apoyo pertinente a los conflictos familiares, calamidades domésticas, asesoramientos funerales que se otorga a las familias cuando fallece personal militar en actos del servicio o por causas naturales, asistencias espirituales a todas las familias.

También se realizarán los seguimientos, orientaciones, reinserciones y apoyos necesarios al personal de Misiones de Paz y sus familias, conforme los requerimientos del Comando Conjunto que cada vez van siendo mayores.

Esta labor deberá ser cumplida con personal especializado en el área social, como son las Trabajadoras Sociales o personal con perfil como para trabajar en el área social, que actualmente no hay en el número adecuado como para realizar un trabajo eficiente

- (3) **Asistencia Psicológica.-** Existen afectaciones graves en la conducta del personal y dependientes adultos e infantes productos de los conflictos familiares y del trabajo militar que requieren de una orientación especializada y de rehabilitaciones terapéuticas y lúdicas cuyos tratamientos deben ser atendidos desde esta área.
- (4) **Asistencia Legal.-** Producto de la naturaleza conflictiva de la vida, hay situaciones que involucran al personal de Oficiales, Tripulantes y Servidores Públicos de las Fuerzas Armadas en conflictos que necesariamente deben ser solucionados bajo parámetros legales, conflictos

que pueden ser absolutamente personales y otros que terminan siendo personales pero derivados del trabajo que realizan.

La asistencia legal deberá funcionar en dos áreas bien definidas; la una como asesoría ya que hay conflictos que deberán ser solucionados a través de la Justicia Ordinaria, para lo cual se requiere de un equipo de abogados que brinden la asesoría y apoyo correspondiente al personal.

La otra área estará relacionada con la solución de problemas a través de los “Medios Alternativos para la Solución de conflictos” que promueve una cultura de diálogo y cuyo respaldo legal está dado a través de los Centros de Mediación que actualmente ya son una realidad en Fuerzas Armadas.

b) Prestación de servicios

- a) Vivienda.-** Gestión administrativa de la vivienda fiscal y demás facilidades de alojamiento en tránsito, en base a las necesidades propias de cada Fuerza y que por la cantidad de efectivos que albergan actualmente las Fuerzas Armadas, su desarrollo seguirá en crecimiento por esa naturaleza de rotación del personal y que implica traslados a áreas periféricas donde la institución militar está en la obligación de ofrecer el apoyo habitacional a fin de reducir los conflictos de inestabilidad familiar que eso ocasiona.

El este ámbito se deberán establecer apreciaciones institucionales a nivel país para determinar las necesidades habitacionales, gestionar los fondos para la ejecución de los diferentes proyectos, supervisar el buen uso y mantenimiento de las viviendas, así como las regulaciones pertinentes en base a las políticas del mando para la correcta asignación de las mismas.

- b) Servicios complementarios.-** Alianzas estratégicas y actividades que permitirán a cada Fuerza otorgar satisfacciones, mejorar su calidad de vida y generar un ahorro en la economía familiar del personal.

- (1) Servicios Recreacionales.-** Esta área es necesaria a fin de contribuir a un buen manejo del tiempo libre, parámetro importante que se encuentra

considerado dentro del Bienestar y para lo cual cada una de las Fuerzas cuenta con centros recreacionales que deben ser administrados eficientemente.

- (2) **Alianzas interinstitucionales.**- Desde esta área deberán realizarse acercamientos con instituciones y empresas de diversas índoles a fin establecer alianzas que nos permitan obtener beneficios a favor del personal de Fuerzas Armadas y que sean un aporte a la calidad de vida y mejoramiento de la economía familiar.
- (3) **Guarderías.**- Actualmente la economía familiar requiere de una aportación doble, razón por la cual en la mayoría de hogares ecuatorianos trabajan padre y madre y las familias del personal de la Institución Militar no son la excepción, por ello el apoyo a través del sistema de guardería es muy importante y se requiere de un área específica para su administración, siendo una tarea muy delicada debido a la responsabilidad que implica la educación temprana.
- (4) **Capacidades especiales.**- Esta área deberá desarrollar toda una tarea apoyo y reinserción del personal de Fuerzas Armadas con capacidades diferentes ya sean derivadas por accidentes de trabajo en la institución o de servidores públicos que hayan ingresados como tal. Adicionalmente deberá diseñar actividades de apoyo para dependientes con capacidades diferentes del personal militar.
- (5) **Almacenes de Prendas Militares.**- Este servicio facilitará la renovación constante de las prendas militares que debe realizar el personal de Fuerzas Armadas, con sus propios recursos, para lo cual deberá mantener el stock adecuado a fin de contribuir la presencia y buen porte militar.

Servicio que debe establecer en las diferentes unidades y repartos militares ubicados en sectores urbanos y rurales como un complemento a la dotación de uniformes que sin costo alguno entregan las Fuerzas a través de sus departamentos logísticos.

c) **Clima Laboral:** Este subproceso es necesario a fin de crear un ambiente humano y físico adecuado para el desarrollo de las actividades del personal militar y civil con grados de satisfacciones que influirán en su productividad.

a) **Diagnóstico.-** Mediante análisis estadístico establecer Líneas Bases y fichas sociales del personal militar y civil, que permitan a la Fuerzas de acuerdo a sus características propias diseñar programas que contribuyan a mejorar las condiciones laborales, que faciliten la interiorización de conceptos positivos sobre el ambiente de trabajo y contribuyan al mejoramiento de las relaciones interpersonales y a su vez a su desempeño profesional.

b) **Mejoramiento.-** Ejecutar los planes y programas que contribuyan a la existencia de un clima laboral adecuado a fin de lograr una mejor percepción de las variables físicas, estructurales, sociales, personales y del comportamiento organizacional.

Art. 31.- De las atribuciones y responsabilidades del Departamento de BIENESTAR SOCIAL.- Le compete ejercer las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- Prestar los servicios necesarios para satisfacer el bienestar del personal.
- Administrar correctamente la vivienda fiscal de la fuerza naval.
- Mejorar el clima laboral continuamente realizando diagnósticos frecuentes

Art. 32.- De los objetivos operativos, productos y servicios del Departamento de BIENESTAR SOCIAL.

Para el cumplimiento de la misión del Departamento de BIENESTAR SOCIAL se definen los siguientes productos y servicios:, los que serán gestionados bajo un enfoque de procesos, para lo cual deberá elaborar el Manual de Procesos, estableciendo los correspondientes indicadores de gestión:

a) Prestación de Servicios

- (1) Asistencia Social
 - (a). Planes de prestación de servicios
 - (b). Informe de prestación de servicios
- (2) Vivienda
 - (a). Informe de ocupación y déficit
 - (b). Informe de situación para mantenimiento
 - (c). Informe de servicios comunales
- (3) Servicios complementarios.
 - (a). Planes y programas de prestación de servicios complementarios (Centros recreacionales, guarderías, almacenes militares, alianzas institucionales, otros).
 - (b). Informe de prestación de servicios complementarios

b) Clima Laboral.

- (1) **Diagnóstico**
 - (a). Encuestas
 - (b). Resultados de encuestas
 - (c). Análisis de resultados
- (2) **Mejoramiento laboral**
 - (a). Planes y Programas
 - (b). Informe de mejoramiento de condiciones laborales

CAPÍTULO III

NIVEL DE ASESORÍA

Art. 33.- De la misión de la Unidad de Asesoría Jurídica.- Le corresponde proporcionar seguridad jurídica a la Dirección General de Recursos Humanos y Repartos del Sector, sobre la base de la aplicación del ordenamiento legal en manejo de personal, consejos navales y salud, en el ámbito de la Ley Orgánica de la Defensa, Ley de Personal de Armada y afines.

Este órgano administrativo está representado por un Oficial en Servicio Activo, especialidad Justicia.

Art. 34.- De las atribuciones y responsabilidades de la Unidad de Asesoría Jurídica.- Le compete ejercer las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- a. Representar a la institución ante las acciones y trámites judiciales que le corresponda.
- b. Proponer proyectos de normas jurídicas en el ámbito de competencia de la Dirección General de Recursos Humanos.
- c. Asesorar a las máximas autoridades, directores y responsables de las unidades operativas de la Dirección General de Recursos Humanos y Consejos Reguladores de la Carrera.
- d. Responder ante consultas jurídicas formuladas por las autoridades, funcionarios y servidores de la institución; y,
- e. Formalizar los proyectos de leyes, decretos, acuerdos, resoluciones, convenios y otros instrumentos jurídicos que proponga la Dirección General de Recursos Humanos.

Art. 35.- De los productos y servicios de la Unidad de Asesoría Jurídica.- Para el cumplimiento de la misión de la Unidad de Asesoría Jurídica, se definen los siguientes productos y servicios, los que serán gestionados bajo un enfoque de procesos, para lo cual deberá elaborar el manual de procesos y procedimientos, estableciendo los correspondientes indicadores de gestión:

- a. Asesoría legal interna y externa;
- b. Patrocinio administrativo, judicial y constitucional;
- c. Proyectos de criterios y pronunciamientos legales;
- d. Proyectos de leyes, decretos, acuerdos, directivas, etc.
- e. Informes y recomendaciones jurídicas;
- f. Control de la Situación Judicial del Personal Naval
- g. Juicios ejecutados,

- h. Instrumentos jurídicos vinculados con la Dirección General de Recursos Humanos o la Institución en materia de manejo de recursos humanos.

Art. 36.- De la misión de la Unidad de Consejos.- Le corresponde actuar como Secretaría de los Consejos Reguladores de la Carrera de Oficiales, Tripulantes, Consejo de Almirantes, de acuerdo a los Reglamentos vigentes.

Este órgano administrativo está representado por el Oficial designado a la Unidad.

Art. 37.- De las atribuciones y responsabilidades de la Unidad de Consejos.- Le compete ejercer las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- a. Manejar los expedientes de las Actas y resoluciones de los Consejos en los cuales actúa como Secretaría.
- b. Preparar las agendas y convocatorias para las Reuniones de Consejos.
- c. Realizar el seguimiento del cumplimiento de resoluciones
- d. Comunicar las resoluciones a los niveles involucrados.

Art. 38.- De los productos y servicios de la Unidad de Consejos.- Para el cumplimiento de la misión de la Unidad de Consejos, se definen los siguientes productos y servicios, los que serán gestionados bajo un enfoque de procesos, para lo cual deberá elaborar el manual de procesos y procedimientos, estableciendo los correspondientes indicadores de gestión:

- a. Actas de Consejos
- b. Resoluciones de Consejos
- c. Convocatorias
- d. Expedientes

Art. 39.- De la misión de la Unidad de Contratos.- Le corresponde ejecutar los procesos de Contratación Pública de la Dirección General de Recursos Humanos y sus repartos subordinados, en base a la aplicación de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento, Ley Orgánica de la Contraloría

General del Estado y demás normas conexas. Así mismo corresponde a esta unidad, la coordinación y legalización de los convenios requeridos por los repartos subordinados de esta Dirección General, conforme lo establecido en el Código Civil Ecuatoriano.

Este órgano administrativo está representado por un Servidor Público Abogado.

Art. 40.- De las atribuciones y responsabilidades de la Unidad de Contratos.- Le compete ejercer las siguientes atribuciones y responsabilidades:

1. Gestionar y asesorar sobre los procesos precontractuales y contractuales para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultaría del Sector de Personal.
2. Actuar en calidad de Secretario de las distintas Comisiones establecidas en la ley y su Reglamento.
3. Realizar el seguimiento de los procesos precontractuales y contractuales.
4. Ejercer acciones judiciales y extrajudiciales en el caso de incumplimiento por parte de los contratistas, establecidas en la Ley y su Reglamento.
5. Gestionar los Convenios de la Dirección General de Recursos Humanos o Repartos Subordinados.
6. Las demás señaladas en las Leyes, Reglamentos y normas conexas inherentes a la materia.

Art. 41.- De los productos y servicios de la Unidad de Contratos.- Para el cumplimiento de la misión de la Unidad de Contratos, se definen los siguientes productos y servicios, los que serán gestionados bajo un enfoque de procesos, para lo cual deberá elaborar el manual de procesos y procedimientos, estableciendo los correspondientes indicadores de gestión:

1. Actas de Comisiones.
2. Resoluciones.
3. Contratos.
4. Patrocinios.

5. Asesoría en Contratación Pública y Consultaría.
6. Convenios

Art. 42.- De la misión de la Unidad de Planificación y Control.- Le corresponde dirigir, controlar y evaluar los procesos de planificación, programación y formulación de proyectos institucionales.

Este órgano administrativo está representado por el Planificador Estratégico Sectorial.

Art. 43.- De las atribuciones y responsabilidades de la Unidad de Planificación y Control.- Le compete ejercer las siguientes atribuciones y responsabilidades:

1. Dirigir la planificación, organización, dirección, control y evaluación de los planes básicos del Sector del Personal.
2. Administrar el sistema de planificación sectorial.
3. Asesorar a las autoridades en la toma de decisiones en materia de planificación sectorial.
4. Generar, validar e implementar metodologías e instrumentos técnicos para el diseño, seguimiento, monitoreo y evaluación de planes, programas y proyectos sectoriales;
5. Realizar el seguimiento, monitoreo y evaluación periódicas y de impacto de los planes, programas y proyectos del Sector del Personal.
6. Analizar y validar la programación presupuestaria de los requerimientos anuales presentados por la Dirección General de Recursos Humanos y Repartos Subordinados.

Art. 44.- De los productos y servicios de la Unidad de Planificación y Control.- Para el cumplimiento de la misión de la Unidad de Planificación y Control, se definen los siguientes productos y servicios, los que serán gestionados bajo un enfoque de procesos, para lo cual deberá elaborar el manual de procesos y procedimientos, estableciendo los correspondientes indicadores de gestión:

- a. Plan Estratégico Sectorial;
- b. Plan operativo anual;
- c. Indicadores de gestión;
- d. Informe consolidado de ejecución, monitoreo y evaluación del plan operativo anual
- e. Presupuesto Sectorial Año B+1
- f. Reporte de Ejecución Presupuestaria Sectorial
- g. Informe de Cumplimiento de Resoluciones
- h. Informe de Proyectos Relevantes
- i. Autorización de modificaciones presupuestarias sectoriales
- j. ORISSET

CAPÍTULO IV

NIVEL DE APOYO

Art. 45.- De la misión del Departamento Financiero.- Le corresponde planificar, organizar, ejecutar y dirigir las actividades presupuestarias y financieras de la Dirección General de Recursos Humanos.

Este órgano administrativo está representado por el Jefe del Dpto. Financiero.

Art. 46.- De las atribuciones y responsabilidades del Departamento Financiero.- Le compete ejercer las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- a. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales en materia de administración financiera;
- b. Presentar en forma oportuna la información contable de la Dirección General de Recursos Humanos.
- c. Administrar el presupuesto de la Dirección General de Recursos Humanos, conforme a los programas y proyectos de acuerdo con la misión institucional;
- d. Asegurar que la programación, formulación, ejecución, evaluación y liquidación del presupuesto institucional se desarrolle con eficacia y eficiencia;

- e. Asesorar a las autoridades para la toma de decisiones en materia de administración financiera;
- f. Presentar de manera oportuna el presupuesto para el año fiscal ante las autoridades de la Institución;
- g. Realizar el pago de las obligaciones económicas de remuneraciones, bienes y servicios de la Dirección General de Recursos Humanos.
- h. Cumplir con las adquisiciones de acuerdo a las órdenes de requerimiento.
- i. Asegurar el control y registro adecuado de los ingresos, traspasos, y/o bajas de los bienes de la Dirección General de Recursos Humanos.
- j. Certificar los ingresos de remuneraciones del personal militar y civil de la Institución y/o aportaciones al IESS e ISSFA.

Art. 47.- De los productos y servicios del Dpto. Financiero.- Para su operatividad se establecen los siguientes productos y servicios los que serán gestionados bajo un enfoque de procesos:

a) Presupuesto

- 1. Proforma presupuestaria;
- 2. Reformas presupuestarias;
- 3. Informe de evaluación y ejecución presupuestaria;
- 4. Informe de evaluación y ejecución de las reformas presupuestarias;
- 5. Liquidaciones presupuestarias;
- 6. Certificaciones presupuestarias;
- 7. Cédulas presupuestarias;
- 8. Plan de adquisiciones
- 9. Informe de ejecución del plan de adquisiciones
- 10. Programación Mensual de Caja
- 11. Programación Cuatrimestral de Caja

b) Contabilidad

- 1. Registros contables, Informes financieros;
- 2. Estados financieros;
- 3. Conciliaciones bancarias;

4. Inventario de bienes muebles valorados;
5. Inventario de suministros de materiales valorados;
6. Declaraciones al SRI;
7. Inventario de activos fijos;
8. Informe de administración de pólizas;
9. Comprobantes de pago.

c) Pagaduría

1. Registro de garantías y valores;
2. Retenciones y declaraciones al SRI;
3. Transferencias para Pagos;
4. Informe de garantías y valores;
5. Transferencias;
6. Libro bancos.

Art. 48.- De la misión del Departamento Administrativo.- Le compete administrar el recurso humano de la Dirección General de Recursos Humanos, la gestión documental del Reparto así como brindar los servicios generales de transporte, limpieza y mantenimiento.

Este órgano administrativo está representado por el Jefe del Dpto. Administrativo

Art. 49.- De los productos y servicios del Dpto. Administrativo.- Para su operatividad se establecen los siguientes productos y servicios los que serán gestionados bajo un enfoque de procesos:

1. Plan de transporte;
2. Informe de ejecución del plan de transporte;
3. Plan de mantenimiento de bienes muebles e inmuebles;
4. Inventario de suministros y materiales;
5. Informe de ingreso y egreso de suministros de materiales;
6. Actas de entrega y recepción;
7. Sistema de administración de archivos, información y documentación interna y externa;

8. Contrato e Informe Técnico por servicios ocasionales, profesionales y de asesoría
9. Informe para crear y suprimir puestos
10. Solicitud de vacaciones, licencias, permisos, comisiones, traslados, cambios administrativos.
11. Memos de sanciones
12. Requerimientos de capacitación personal civil
13. Informe de Sumario Administrativo
14. Informe de Horas Extraordinarias y Suplementarias
15. Informe de Selección de personal
16. Expedientes de personal - LVN
17. Informe de Evaluación de Desempeño Servidores Públicos
18. Informe de Movimientos de Personal
19. Informe de Faltas y Sanciones
20. Informe de Licencias y Permisos
21. Proyecto de planificación de recursos humanos
22. Pasaportes

Art. 50.- De la misión del Centro de Tecnología de la Información Nivel II.- Le corresponde diseñar políticas y normas que regulen y hagan eficiente la gestión tecnológica a nivel Sectorial así como administrar las tecnologías de información y comunicación (TIC) de la Dirección General de Recursos Humanos, con calidad, productividad y mejoramiento continuo.

Este órgano administrativo está representado por el Jefe del Centro de Tecnología de la Información Nivel II, un oficial en servicio activo.

Art. 51.- De las atribuciones y responsabilidades del Centro de Tecnología de la Información Nivel II.- Le compete ejercer las siguientes atribuciones y responsabilidades:

1. Administrar el Sistema Integrado de Personal de la Armada.
2. Administrar, orientar y capacitar el uso de Sistemas de Información automatizados (software y hardware), proporcionando el apoyo técnico

necesario a los operadores y usuarios; coordinando la provisión de recursos y servicios informáticos y de comunicaciones para el procesamiento de datos e información institucional;

3. Diseñar, implantar y desarrollar sistemas informáticos necesarios para lograr eficiencia y economía en las actividades desarrolladas;
4. Establecer la infraestructura tecnológica compatible y de punta, previo estudios e informes de las necesidades de adquisiciones, renta de equipos y paquetes informáticos; y,
5. Organizar y mantener actualizados los inventarios informáticos.

Art. 52.- De los productos y servicios del Centro de Tecnologías de la Información Nivel II.- Para el cumplimiento de la misión de la Unidad de Tecnologías de la Información, se definen los siguientes productos y servicios, los que serán gestionados bajo un enfoque de procesos, para lo cual deberá elaborar el manual de procesos y procedimientos, estableciendo los correspondientes indicadores de gestión:

1. Plan de tecnologías de la información.
2. Políticas y normas de bienes y servicios tecnológicos;
3. Asistencia y contraparte técnica en la adquisición de bienes y servicios tecnológicos;
4. Soporte técnico a los usuarios internos y externos sobre la utilización de los sistemas y paquetes informáticos de la institución;
5. Asesoría al nivel directivo en el uso de nuevas tecnologías de información y comunicaciones para innovar los procesos.
6. Administración del software, hardware, datos y comunicaciones.
7. Página Web actualizada; y,
8. Diseño, planificación y ejecución de proyectos de tecnologías de la información y comunicación.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- a. El implementar herramientas de investigación permite diagnosticar el sistema de gestión vigente de la Dirección General de Recursos Humanos de la Fuerza Naval.

- b. El análisis del marco legal y del marco conceptual de la gestión del talento humano permite determinar las competencias legales y procesos funcionales que correspondan a la correcta administración del talento humano en la Fuerza Naval.

- c. El análisis de la estructura actual y de los procesos adecuados para la gestión del talento humano permite definir una estructura adecuada y funcional para la gestión del que realiza la Dirección General de Recursos Humanos.

- d. El análisis del marco legal y conceptual permite establecer atribuciones, responsabilidades, productos y servicios para la gestión para la Dirección de Recursos Humanos de la Fuerza Naval a través de sus departamentos de acuerdo a una nueva estructura propuesta.

5.2 RECOMENDACIONES

- a. Que el departamento de PLANIFICACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS, incentive el implementar herramientas de investigación que permitan diagnosticar el sistema de gestión vigente de la Dirección General de Recursos Humanos de la Fuerza Naval de manera continua y sistemática.
- b. Que el departamento de PLANIFICACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS analice periódicamente el marco legal y el marco conceptual de la gestión del talento humano, actualizando las competencias legales y procesos funcionales que correspondan a la correcta administración del talento humano en la Fuerza Naval, que todos los procesos y subprocesos del sistema de Gestión de Talento Humano, deben realizarse en función de las actividades programadas en el proceso respectivo.
- c. Que el departamento de PLANIFICACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS implemente sistemáticamente el nuevo estatuto orgánico propuesto en el cual se observa y describe una estructura adecuada y funcional para la gestión del que realiza la Dirección General de Recursos Humanos.
- d. Que el departamento de PLANIFICACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS se socialice y controle continuamente el cumplimiento de las atribuciones, responsabilidades, productos y servicios definidos en la propuesta de un nuevo estatuto orgánico para la gestión para la Dirección de Recursos Humanos de la Fuerza Naval a través de sus departamentos de acuerdo a una nueva estructura propuesta.

BIBLIOGRAFÍA

Referencias Bibliográficas

French, Wendell L. (1993). Administración de Personal: Desarrollo de los procesos de Recursos Humanos. Editorial Limusa Noriega Editores. México

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El Capital humano de las organizaciones, octava edición. Editorial McGraw-Hill, México 2007.

Chiavenato, Idalberto, Comportamiento organizacional, segunda edición. Editorial McGraw-Hill. México 2009

Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano, tercera edición. Editorial McGraw- Hill. México 2009.

Chiavenato, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, tercera edición. Editorial McGraw-Hill 2006.

Alles, Marta Alicia, Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones. Ediciones Granica S.A., Buenos Aires 2009.

Alles, Marta Alicia, Diccionario de Comportamiento. La trilogía, nuevo enfoque. Tomo 2. Ediciones Granica S.A., Buenos Aires 2009.

Alles, Marta Alicia, Diccionario de Comportamiento. La trilogía, nuevo enfoque. Tomo 3. Ediciones Granica S.A., Buenos Aires 2009.

Alles, Marta Alicia, Desarrollo del talento humano basado en competencias, nueva edición. Ediciones Granica S.A., Buenos Aires 2010.

Alles, Marta Alicia, Codesarrollo: Una nueva forma de aprendizaje, para alcanzar la estrategia organizacional. Ediciones Granica S.A., Buenos Aires 2010.

Harper & Lynch Grupo, Motivación de personal y clima laboral, volumen 8. Ediciones de Publicaciones Económicas, España 1992.

Davis Keith, Werther William, Comportamiento Humano en el trabajo, Edición 6. Editorial McGraw-Hill, 1991.

Davis Keith, Werther William, Comportamiento Humano en el trabajo, Edición 6. Editorial McGraw-Hill, 1991.

Ley Orgánica del Sector Público

Ley Orgánica de la Defensa Nacional

Ley de Personal de las FF.AA.

Reglamento General a la Ley de Personal de las FF.AA.

Reglamento Interno a la Ley de Personal de las FF.AA.

Referencias Electrónicas

Alhama Belamaric, R. (2003).Gestión de Recursos Humanos. Desarrollo. Actual y futuro en Cuba. <http://www.gestiopolis.com>.

www.Definicion.org/indicador-de-Gestión

www.googlebooks.modelos de gestión de recursos humanos

Fuerza Naval del Ecuador, www.armada.mil.ec

GLOSARIO

Ascensos

El ascenso constituye un derecho del militar para pasar al grado inmediato superior, cumpliendo con los requisitos establecidos en la Ley, siempre que existiere la correspondiente vacante orgánica.

Fuente: Ley de Personal de FF.AA, Art. 101

Comando General

El Comando General es el órgano a través del cual el Comandante General de Marina ejerce el Comando y la Administración de la Fuerza Naval.

Fuente: Manual de Organización de la Armada.

Cursos de Perfeccionamiento

Los cursos de perfeccionamiento están directamente ligados al proceso de ascenso, se llevarán a cabo en los institutos de perfeccionamiento y tendrán la modalidad presencial.

Fuente: Reglamento General a la Ley de Personal de las FF.AA., Art. 25

Encomio simple

El encomio simple, es el elogio que se tributa al miembro de las Fuerzas Armadas, en reconocimiento al buen desempeño de sus funciones y fiel cumplimiento de las obligaciones militares. También se otorga esta recompensa cuando el militar se

hiciera acreedor al reconocimiento público, por parte de autoridades o la población en general, en actividades de apoyo social.

Fuente: Reglamento General a la Ley de Personal de las FF.AA., Art. 88

Fuerzas Armadas.-

Las Fuerzas Terrestre, Naval y Aérea, son las Ramas de las Fuerzas Armadas y constituyen los órganos operativos principales del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

Fuente: Ley Orgánica de Defensa Nacional, Art. 25

Fuerzas Armadas Permanentes

Las Fuerzas Armadas permanentes están constituidas por militares en servicio activo y están conformadas por:

- a) Oficiales;
- b) Aspirantes a oficiales;
- c) Tropa: voluntarios, tripulantes y aerotécnicos;
- d) Aspirantes a tropa; y,
- e) Conscriptos.

Fuente: Ley Orgánica de Defensa Nacional, Art. 56

Fuerza Naval

La Fuerza Naval, como rama de las Fuerzas Armadas, se constituye en uno de los órganos operativos del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

Fuente: Manual de Organización de la Armada

Gestión por Competencia

Es un modelo para cuya implementación y desarrollo, es necesario definir, identificar y medir características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Fuente: Marta Alles S.A., Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias.

Grado Militar

Es la denominación dada a cada uno de los escalones de la jerarquía militar.

Fuente: Ley de Personal de FF.AA, Art. 19

Inducción

Es el proceso permanente para imbuir en todos los empleados las actitudes, normas, valores y patrones de conducta que prevalecen y son esperados por la organización y sus departamentos.

Fuente: Gary Dessler, Administración de Personal 8av. Edición, Pearson Educación, México 2001, Pág. 249

Jerarquía Militar

Jerarquía es el orden de precedencia de los grados militares

Fuente: Ley de Personal de FF.AA, Art. 19

Ley de Personal de las Fuerzas Armadas

Ley que tiene por objeto regular la carrera de los miembros de las Fuerzas Armadas, para conseguir su selección, perfeccionamiento y garantizar su estabilidad profesional, en base a su capacidad y méritos.

Fuente: Ley de Personal de FF.AA, Art. 1

Ley Orgánica de Defensa Nacional

Es la ley que regula el sistema de defensa del país, su estructura, organización, funciones y atribuciones de los organismos que lo conforman, a fin de armonizarlas con las disposiciones de la Constitución Política de la República.

Fuente: Ley Nro. 109 de 1 de agosto de 1990, publicada en el Registro Oficial Nro. 1971-R, de fecha 28 de septiembre del mismo año.

Oficial

Oficial es el militar que posee el grado de Subteniente a General de Ejército en la Fuerza Terrestre; de Alférez de Fragata a Almirante en la Fuerza Naval; y, de Subteniente a General del Aire en la Fuerza Aérea.

Fuente: Ley de Personal de FF.AA, Art. 9

Orden General

La Orden General, es el documento oficial del Ministerio de Defensa Nacional, del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y de las Comandancias Generales de Fuerza, en la que se publican los decretos, acuerdos, resoluciones y más aspectos relacionados con el desenvolvimiento institucional.

Fuente: Ley Orgánica de Defensa Nacional

Personal Militar

El personal militar en servicio activo es aquel que consta en los escalafones de las Fuerzas Armadas y se clasifica en:

- a) Oficiales;
- b) Aspirantes a oficiales;
- c) Tropa;
- d) Aspirantes a tropa; y,
- e) Conscriptos.

Fuente: Ley de Personal de las FF.AA., Art. 8

Reclutamiento

Es el Proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización.

Fuente: R. Wayne Mondy y Robert M. NOE, Administración de Recursos Humanos, Pearson Educación, México 2005, Pág. 119

Remuneraciones

En el lenguaje económico se conoce como remuneración el total de pagos que recibe un trabajador por la prestación de sus servicios.

Fuente: José Urquijos y José Bonilla, La remuneración del Trabajo, Caracas Universidad Católica Andrés Bello 2008, Pág. 25

Seguridad social

Es la herramienta mediante la cual los individuos aseguran el derecho fundamental a la salud, al trabajo, a la vivienda y a una vejez digna.

Fuente: Benjamín González Roaro, La Seguridad Social en el Mundo, Siglo Veintiuno Editores S.A. de C.V, México D.F., Pág. 17

Selección

Es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular.

Fuente: R. Wayne Mondy y Robert M. NOE, Administración de Recursos Humanos, Pearson Educación, México 2005, Pág. 162

Servidores Públicos

Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.

Fuente: Ley Orgánica del Servicio Público, Art. 4

Talento Humano.-

La definición de Talento Humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos sólo el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores o elementos que

movilizan al ser humano, tales como: competencias (habilidad, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, intereses, vocación, aptitudes, potencialidades, salud, etc.

Fuente: Real Academia Española de la Lengua (RAE).

Trasbordos o Pases

Pase, es el traslado de un militar de una Unidad o Reparto a otro, sujetándose a las normas previstas en la Ley de Personal de FF.AA.

Fuente: Ley de Personal de FF.AA, Art. 161

Tripulante

Es aquel que posee el grado de soldado a Suboficial Mayor en las Fuerzas Terrestres y Aérea; o, de Marinero a Suboficial Mayor en la Fuerza Naval. La Tropa en las fuerzas Terrestre, Naval y Aérea, se denomina voluntarios, tripulantes y aerotécnicos, respectivamente.

Fuente: Ley de Personal de FF.AA., Art. 11

ANEXO No. 1

MATRIZ DE COMPETENCIAS LEGALES

PROC	SUBPROC	ACTIVIDADES	NORMA	
O B T E N C I Ó N	RECLUTAMIENTO	ELABORAR DE LA CONVOCATORIA	ART. 13 NORMA DEL SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	
		REALIZAR DIFUSION DEL CONCURSO DE MERITOS Y OPOSICION	ART. 14 NORMA DEL SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL	
	SELECCIÓN	VERIFICAR INFORMACIÓN PRESENTADA POR LOS POSTULANTES EN EL PORTAL WEB WWW.SOCIOEMPLEO.GOB.EC	ART. 15 NORMA DEL SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	
		REALIZAR PUBLICACION DE MERITOS	ART. 17 Y 18 NORMA DEL SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	
	INDUCCIÓN	INDUCCIÓN SERV. PÚB.	ART. 41 NORMA DEL SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	
		INDUCCIÓN PERSONAL MILITAR	REGLAMENTO GENERAL A LA LEY DE PERSONAL FFAA CAPITULO 3 SECCION 2 ARTS 19, 20, 21	
E M P L E O	MONITOREO DE PERSONAL	REGISTRAR DATOS DEL PERSONAL	NORMA TÉCNICA DE CONTROL INTERNO CÓD 133-06 ; ART 51 LIT H) LOSEP	
		MANTENER ACTUALIZADA EL ARCHIVO FÍSICO DE LIBRETA DE VIDA	NORMA TÉCNICA DE CONTROL INTERNO CÓD 133-06 ; ART 51 LIT H) LOSEP	
	ANÁLISIS Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS	ANALIZAR EL MANUAL DE PUESTOS GENERICOS Y MANUAL INSTITUCIONAL DESCRIBIR E INCORPORAR NUEVOS PUESTOS EN EL MANUAL GENÉRICO E INSTITUCIONAL	ART. 162 LEY ORGÁNICA DE SERVIDORES PÚBLICOS	
			ART. 163 LEY ORGÁNICA DE SERVIDORES PÚBLICOS	
	ASIGNACIÓN O MOVIMIENTOS	LICENCIAS, COMISIONES O PERMISOS TRASPASOS, CAMBIOS ADMINISTRAT. , TRASLADOS	ART. 175 LEY DE FF.AA.	
			ART. 35, 36, 37, 38, 39 Y 40 LOSEP	
ORIENTACIÓN AL PUESTO	PLANIFICAR ORGÁNICO NUMERICO DEL PERSONAL MILITAR	ART. 1 DE LA LEY DE PERSONAL DE FF.AA. DIRECTIVA GENERAL PERMANENTE COGMAR.PER.010-2008-R LITERAL B. ESPECÍFICA, literal b)		
	PLANIFICAR EL ORGANICO POR PROCESOS DE LA FUERZA	ART. 123 REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGANICA DE SERVIDORES PÚBLICOS		
R E M U N E R A C I O N E S	DISTRIBUTIVO	DESVINCLACIÓN	R.O. NO. 628 DEL 27-ENE-2012 No. MRL-2011-00562	
		PAGOS AL EXTERIOR	REGLAMENTO DE ASIGNACIONES ECONOMICAS PARA LOS MIEMBROS DE LA FFAA EN EL EXTERIOR CAP. III ART. 4 CAP.IV Y V ART.6-8.	
	ELABORACIÓN DEL ROL	ANTICIPOS DE SUELDO	REGISTRO OFICIAL No. 404, 15-III-2011. ART. 1	
		INSTALACIÓN EN EL EXTERIOR	REGLAMENTO DE ASIGNACIONES ECONOMICAS PARA LOS MIEMBROS DE LA FFAA EN EL EXTERIOR CAP. VI ART.17	
	GENERACIÓN DEL CUR	PAGOS AL EXTERIOR	REGLAMENTO DE ASIGNACIONES ECONÓMICAS PARA LOS MIEMBROS DE LA FFAA EN EL EXTERIOR CAP. III ART. 4 CAP.IV Y V ART.6-8.	
		ANTICIPOS DE SUELDO	REGISTRO OFICIAL No. 404, 15-III-2011. ART. 1	
D E S P E R S O N A L I D A D E	APLICACIÓN Y SEGUIMIENTO PLAN DE CARRERA	SEGUIMIENTO DEL PLAN DE FORMACIÓN, PERFECCIONAMIENTO Y ESPECIALIZACIÓN DEL PERSONAL MILITAR	ART. 46 LIT a) REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY DE PERSONAL	
		CONTROL Y EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN	ANEXO C, NUMERAL 3 DEL REGLAMENTO DE REQUISITOS DE ASCENSOS Y ESTABLECIMIENTO DE ANTIGÜEDAD PARA FUERZAS ARMADAS	
	DETERMINAC. DE NECESIDADES CAPACITAC. COMPLEMENTARIA	CURSOS DE FORMACIÓN, PERFECCIONAMIENTO Y ESPECIALIZACIÓN	ART. 36 DEL REGLAMENTO GENERAL A LA LEY DE PERSONAL DE FFAA	
		CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	ART. 205 DEL REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGANICA DE SERVIDORES PÚBLICOS	
E V A L U A C I O N E S	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN DE SERVIDORES PÚBLICOS	ART. 220 DEL REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGANICA DEL SERVIDOR PÚBLICO	
		EVALUACIÓN DE PERSONAL MILITAR	ART. 96 DE LA LEY DE PERSONAL DE LAS FFAA.	
	MÉRITOS Y DEMÉRITOS	ENCOMIOS SIMPLES Y SOLEMNES	ART. 88, 89 DEL REGLAMENTO GENERAL A LA LEY DE PERSONAL DE FFAA	
		CONDECORACIONES PARA MIEMBROS DE FFAA.	ART. 50 DEL REGLAMENTO DE CONDECORACIÓN	
	P R O M O C I O N E S	PROMOCIÓN Y ASCENSOS	RECIBIR Y CONSOLIDAR LOS RESULTADOS DE EVALUACIONES PARA FUNCIONES ESPECIALES O MISIONES DE PAZ	LITERAL A) ANEXOS DE DIRECTIVA PARA LA PLAIFICACIÓN Y PREPARACIÓN Y PARTICIPACION DE FUERZAS ARMADAS EN OPERACIONES DE PAZ
			REALIZAR LLAMAMIENTO PARA EVALUACION PARA ASCENSO	ART. 2 DEL REGLAMENTO DE CALIFICACIONES DE REQUISITOS DE ASCENSO Y ESTABLECIMIENTO DE ANTIGÜEDADES PARA EL PERSONAL MILITAR Y SUS REFORMAS

PROC	SUBPROC	ACTIVIDADES	NORMA
D E R E C H O S - H U M A N O S	PROMOCIÓN	ELABORAR PLAN INSTITUCIONAL DEL SISTEMA DE DH - DIH	DECLARACIÓN DE LOS DD-HH 1948, CONVENIO DE GINEBRA 1956, PROTOCOLOS ADICIONALES I Y II 1986, CONVENIOS DE HAYA 1954, DIVERSOS TRATADOS - CONVENIOS - ACUERDOS SOBRE DERECHO INTERNACIONAL DE LOS DDHH Y DIH, ART. 11, 70, 154, 158 DE LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR 2008, ART. 340 Y 341 CONVENCION INTERAMERICANA "CONVENCION BELÉN DO PARA", RESOLUCIÓN 1889 DE LOS ESTADOS MIEMBROS, ART. 10 LEY ORGÁNICA DE DEFENSA NACIONAL.
		PROPONE DIRECTRICES, POLÍTICAS Y NORMAS QUE REGULEN LA PROMOCIÓN DE DH – DIH.	
EVALUACIÓN	ELABORA INFORMES DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE DH-DIH		
	ELABORA INFORMES DE PRESUNTAS VIOLACIONES A LOS DH-DIH.		
P R E S T A D O S	ASISTENCIAL SOCIAL	ASISTENCIA FAMILIAR	ART. 189 DE LA LEY DE PERSONAL DE LAS FF.AA.
		ASISTENCIA PSICOLÓGICA	
	VIVIENDA	PLANES DE VIVIENDA	
	SERVIC. COMPLEMENTARIOS	SERVICIOS RECREACIONALES GUARDERÍAS	
L C A B I O M A L	DIAGNÓSTICO	ANÁLISIS DE CASOS	ART. 1, 2,3, 6,10 Y 17 DE LA LEY DE SEGURIDAD SOCIAL Y ART. 2 DE LA LEY DE SEGURIDAD SOCIAL DE FF.AA.
		PREPARACIÓN DE PROGRAMAS	
	MEJORAMIENTO	PREPARACIÓN DE TALLERES VIVENCIALES	
		ELABORACIÓN DE PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA	

ANEXO No. 2

Maestría en Administración de Empresas

“Propuesta de un nuevo Modelo de Gestión técnico administrativo del talento humano y su incidencia en la optimización de recursos en la Fuerza Naval”

Cuestionario dirigido a miembros de la Institución

Autores: Lcdo. Iván Viteri Chávez,
Econ. Alexandra Chica Romero

Objetivo General: Diagnosticar el sistema de gestión vigente de la Dirección General de Recursos Humanos.

Objetivo Específico: Obtener información sobre el nivel de satisfacción del personal de la Fuerza Naval a los servicios de ofrece la Dirección General de Recursos Humanos.

Instrucciones:

➤ Responda las siguientes preguntas marcando con una X en el casillero correspondiente.

1. ¿Cómo calificaría usted el servicio de la Dirección General de Recursos Humanos?

Muy bueno Bueno Malo Regular

Por qué?.....
.....

2. ¿Considera usted que las plazas o puestos son suficientes y adecuados para el funcionamiento de su Reparto?

SI NO

Por qué?.....
.....

3. ¿Cree usted que el reclutamiento y selección del personal se realiza de manera objetiva y justa?

SI NO

Por qué?.....
.....

4. ¿Considera usted que el personal recientemente ingresado a la Institución es el más idóneo y adecuado?

SI NO

Por qué?.....
.....

5. ¿Se siente satisfecho con las tareas que está desempeñando en su puesto de trabajo?

SI NO

Por qué?
.....

6. ¿Considera usted que los trasbordos se realizan de acuerdo a un análisis adecuado, tomando en cuenta su situación profesional y personal?

SI NO

Por qué?
.....

7. ¿Cree usted que existe una adecuada distribución de personal en la Fuerza Naval?

SI NO

Por qué?.....
.....

8. ¿Considera usted que la organización apoya el desarrollo de sus capacidades individuales?

SI NO

Por qué?.....
.....

9. ¿Considera usted que existe igualdad de oportunidades en relación al desarrollo de su carrera profesional en la organización?

SI NO

Por qué?.....
.....

10. ¿Cree usted que existe un plan de carrera (cargos/Especialización) adecuado acorde a su Especialidad? (sólo para personal militar)

SI NO DESCONOZCO

Por qué?
.....

11. ¿Considera usted que se realiza de manera eficiente y regular la evaluación de su desempeño?

SI NO

Por qué?.....
.....

12. ¿Existe una relación entre la evaluación de desempeño y su remuneración?

SI NO

Por qué?.....
.....

13. ¿Está relacionada la remuneración que usted recibe con el nivel de responsabilidades que desempeña?

SI NO

Por qué?.....
.....



14. ¿Considera que los parámetros de evaluación son los más adecuados para medir su desempeño?

SI NO

Por qué?.....
.....

Por favor escriba aquí cualquier comentario que considere relevante:

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

Muchas gracias por tomar parte en esta encuesta.

ANEXO No. 3

Maestría en Administración de Empresas

“Propuesta de un nuevo Modelo de Gestión técnico administrativo del talento humano y su incidencia en la optimización de recursos en la Fuerza Naval”

Cuestionario dirigido a funcionarios de la Dirección General de Recursos Humanos (Oficiales, Tripulantes y Servidores Públicos)

Autores: Lcdo. Iván Viteri Chávez,
Econ. Alexandra Chica Romero

Objetivo General: Diagnosticar el sistema de gestión vigente de la Dirección General de Recursos Humanos.

Objetivo Específico: Obtener información sobre las falencias o inconvenientes que tiene la Dirección General de Recursos Humanos para gestionar el talento humano en la Fuerza Naval.

Instrucciones:

➤ Responda las siguientes preguntas marcando con una X en el casillero correspondiente.

1. ¿Conoce usted el Estatuto Orgánico de la Dirección General de Recursos Humanos?

SI NO

Por qué?.....

....

.....

.....

2. ¿Cree que se cumple con lo indicado en el Estatuto Orgánico actual de esta Dirección?

SI NO

Por qué?.....

.....

3. ¿Conoce usted los procesos que realiza la Dirección General de Recursos Humanos?

SI NO

Cuáles?.....
.....

4. ¿Cuál de los siguientes procesos cree usted deben ser revisados?

Reclutamiento	<input type="checkbox"/>	Remuneraciones	<input type="checkbox"/>
Movimientos del personal	<input type="checkbox"/>	Capacitación	<input type="checkbox"/>
Evaluación y Ascensos	<input type="checkbox"/>	Desarrollo de orgánicos	<input type="checkbox"/>

Por qué?.....
.....

5. ¿Considera usted que existen indicadores de gestión claros en su departamento?

SI NO

Por qué?.....
.....

6. ¿Considera usted que requiere mayor capacitación para desempeñar el cargo que ocupa?

SI NO

Por qué?.....
.....

7. ¿Considera usted que está desempeñando cargos de acuerdo a sus habilidades y conocimientos?

SI NO

Por qué?.....
.....

8. ¿Tiene usted claro los objetivos de su departamento?

SI NO

Por qué?.....
.....

9. ¿Tiene usted claro la organización de la DIGREH y la relación funcional entre los departamentos?

SI NO

Por qué?.....
.....

10. ¿Existen procesos o actividades similares a los que usted realiza en otro departamento?

SI NO

Por qué?.....
.....

11. ¿Considera usted que su carga laboral actual es equilibrada?

SI NO

Por qué?.....
.....

12. ¿Cree usted que existe la coordinación adecuada con funcionarios de otros departamentos?

SI NO

Por qué?.....
.....

13. ¿Considera usted que existen procedimientos claros y definidos para el manejo del recurso humano en la Fuerza Naval?

SI NO



Por qué?.....
.....
.

14. ¿Cuál de los siguientes inconvenientes afectan mayormente a la gestión de la Dirección General de Recursos Humanos?

- | | | | |
|--|--------------------------|--|--------------------------|
| Procesos y procedimientos no definidos | <input type="checkbox"/> | Estructura organizacional inadecuada | <input type="checkbox"/> |
| Personal no capacitado | <input type="checkbox"/> | Alto nivel de rotación de personal militar | <input type="checkbox"/> |
| Falta de comprometimiento | <input type="checkbox"/> | Indicadores no definidos | <input type="checkbox"/> |

Por favor escriba aquí cualquier comentario que considere relevante:

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

Muchas gracias por tomar parte en esta encuesta.

A N E X O No. 5

Maestría en Administración de Empresas

“Propuesta de un nuevo Modelo de Gestión técnico administrativo del talento humano y su incidencia en la optimización de recursos en la Fuerza Naval”

Cuestionario dirigido a Personal con experiencia en Recursos Humanos

Autores: Lcdo. Iván Viteri Chávez,
Econ. Alexandra Chica Romero

Objetivo General: Diagnosticar el sistema de gestión vigente de la Dirección General de Recursos Humanos.

Objetivo Específico: Determinar competencias legales y procesos funcionales que correspondan a la Fuerza Naval, así como definir una estructura adecuada y los indicadores más convenientes.

1. ¿Bajo qué marco legal se rige la Dirección General de Recursos Humanos de la Fuerza Naval?

CONSTITUCIÓN Y LAS LEYES ESPECIFICAMENTE.
LEY DE PERSONAL DE FF.AA.
REGLAMENTO A LA LEY DE PERSONAL DE FF.AA.

2. ¿Cuáles son los procesos más importantes que realiza la Dirección General de Recursos Humanos?

TRASBORDOS, CAPACITACION, EVALUACION, ASCENSOS,
REMUNERACIONES, DERECHO INTERNACIONAL HUMANITARIO.

3. ¿Considera usted que la estructura organizacional actual permite gestionar correctamente el talento humano en la Fuerza Naval?

NO, EXISTE MUCHA REDUNDANCIA DE FUNCIONES, SE REQUIERE DE MUCHO PERSONAL PARA LOGRAR CUMPLIR CON LAS TAREAS ENCOMENDADAS.

4. ¿Qué indicadores de gestión considera usted esenciales para la dirección de Recursos Humanos?

ROTACIÓN DE PERSONAL

INSATISFACCIÓN EN LOS SERVICIOS
NIVEL DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

5. **¿Considera que se lleva una adecuada planificación estratégica del recurso humano en la Fuerza Naval?**

PARCIALMENTE, YA QUE NO EXISTE SUFICIENTE PERSONAL EN ESTE DEPARTAMENTO Y LAS ATRIBUCIONES QUE TIENE NO ESTAN BIEN DEFINIDAS.

6. **¿Se cumple efectivamente con lo establecido en el Estatuto Orgánico actual relacionada al cumplimiento de los procesos agregadores de valor?**

NO, REALMENTE EL ESTATUTO ORGÁNICO ACTUAL NO ESTÁ BIEN SOCIALIZADO EL PERSONAL TRABAJA EN BASE A LAS ENTREGAS DE CARGO Y LO QUE SIEMPRE SE HA HECHO.

7. **¿Cuáles han sido los principales inconvenientes o falencias que ha detectado en su trayectoria por la Dirección de Recursos Humanos?**

INTERFERENCIAS EN LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO.
DEMASIADA Y DESEQUILIBRADA CARGA LABORAL.
FALTA DE DIRECCIONAMIENTO.

8. **¿Considera usted que se debería realizar una revisión de los procesos actuales y en cuál de ellos se debería enfocar?**

SÍ, SE DEBEN REVISAR TODOS LOS PROCESOS EXISTENTES PERO CON UN MAYOR ÉNFASIS EL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO YA QUE ACTUALMENTE ESTA EVALUACIÓN NO TIENE MAYORES EFECTOS Y NO ES LLEVADA ADECUADAMENTE.

9. **¿Considera usted que se lleva correctamente un análisis en el proceso de remuneraciones?**

ESTE PROCESO SE LO LLEVA PARCIAL E INADECUADAMENTE YA QUE NO EXISTE UN MAYOR ANÁLISIS SINO QUE ÚNICAMENTE SE PREOCUPAN DE PAGAR LO QUE UN TERCERO LES DISPONE O EN BASE A UNA LEY RÍGIDA.

10. ¿Cuál ha sido la situación laboral más complicada en la Dirección de Recursos Humanos y cuáles fueron sus causas?

EL TENER QUE DAR EL PASE AL PERSONAL FUERA DE LA PLAZA DE GUAYAQUIL O LEJOS DE SUS FAMILIAS

11. ¿Considera que existen procedimientos e indicadores claros en la Dirección de Recursos Humanos?

NO, SOLO SE CUMPLE DE ACUERDO A DISPOSICIONES DEL MOMENTO Y EN BASE A UNAS POCAS DIRECTIVAS EXISTENTES.

12. ¿Qué sugerencia daría para que la gestión del recurso humano mejore?

SE REANALICE TODAS SU TAREAS Y RESPONSABILIDADES POR DEPARTAMENTO.

Nombre del Experto: CPFG-EMS CARLOS RUALES GRANJA
Cargo: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TRIPULANTES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS
Títulos: INGENIERO ELÉCTRICO
LICENCIADO EN CIENCIAS NAVALES
Años de Experiencia: 25 años

(f) C.I.

A N E X O No. 4

Maestría en Administración de Empresas

“Propuesta de un nuevo Modelo de Gestión técnico administrativo del talento humano y su incidencia en la optimización de recursos en la Fuerza Naval”

Cuestionario dirigido a Personal con experiencia en Recursos Humanos

Autores: Lcdo. Iván Viteri Chávez,
Eco. Alexandra Chica Romero

Objetivo General: Diagnosticar el sistema de gestión vigente de la Dirección General de Recursos Humanos.

Objetivo Específico: Determinar competencias legales y procesos funcionales que correspondan a la Fuerza Naval, así como definir una estructura adecuada y los indicadores más convenientes.

1. ¿Bajo qué marco legal se rige la Dirección General de Recursos Humanos de la Fuerza Naval?

LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA ADMINISTRACIÓN SE RIGE EN LA CONSTITUCIÓN Y LAS LEYES ESPECÍFICAMENTE:

- LEY DE PERSONAL DE FFAA
- REGLAMENTO A LA LEY DE PERSONAL DE FF.AA.
- LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO
- REGLAMENTO A LA LOSEP.

2. ¿Cuáles son los procesos más importantes que realiza la Dirección General de Recursos Humanos?

RECLUTAMIENTO, TRASBORDOS, CAPACITACIÓN, EVALUACIÓN, REMUNERACIONES, DERECHO INTERNACIONAL HUMANITARIO.

3. **¿Considera usted que la estructura organizacional actual permite gestionar correctamente el talento humano en la Fuerza Naval?**

NO, PORQUE LAS NUEVAS TEORÍAS CONCEPTUALES NOS PERMITEN VER LAS FALENCIAS ACTUALES, COMO LA NECESIDAD DE QUE SE DEBE ANALIZAR LOS PROCESOS, DE TAL FORMA DE PODER DETERMINAR LAS VERDADERAS NECESIDADES DE PERSONAL.

4. **¿Qué indicadores de gestión considera usted esenciales para la dirección de Recursos Humanos?**

NÚMERO DE PERSONAL A SER RECLUTADO/NÚMERO DE PERSONAL NECESARIO.

PORCENTAJE DE PERFIL REAL DEL PERSONAL/PERFIL DESEADO PARA EL PUESTO.

PORCENTAJE DE EFECTIVOS CUBIERTOS EN LOS REPARTOS.

NÚMERO DE RECLAMOS POR REMUNERACIONES.

5. **¿Considera que se lleva una adecuada planificación estratégica del recurso humano en la Fuerza Naval?**

LA PLANIFICACIÓN DEL RECURSO HUMANO, NO ESTÁ ACORDE A LA NECESIDAD DE LA FUERZA, SINO LO QUE AUTORIZA EL MIDENA, LO QUE LA HACE INADECUADA, DEBIENDO HACERSE UNA REINGENERÍA DE PROCESOS EN BASE A LOS ROLES QUE CUMPLE LA FUERZA NAVAL Y DETERMINAR LA NECESIDAD DE FUERZAS Y EFECTIVOS REAL.

6. **¿Se cumple efectivamente con lo establecido en el Estatuto Orgánico actual relacionada al cumplimiento de los procesos agregadores de valor?**

EL ESTATUTO ORGÁNICO ACTUAL RESPONDE A UN ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL INADECUADO YA QUE LOS PROCESOS AGREGADORES DE VALOR NO SON CLARAMENTE DEFINIDOS, SUMADO A ESTO LA FALTA DE CAPACITACIÓN EN LAS DIFERENTES ÁREAS Y LA POCA DIFUSIÓN.

7. **¿Cuáles han sido los principales inconvenientes o falencias que ha detectado en su trayectoria por la Dirección de Recursos Humanos?**

a. FALTA DE CONOCIMIENTO DEL PERSONAL EN LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.

- b. UNA ESTRUCTURA PIRAMIDAL QUE NO PERMITE DESARROLLAR CORRECTAMENTE LAS ACTIVIDADES PLANIFICADAS.
- c. INDICADORES DE GESTIÓN MAL ESTRUCTURADOS, ELABORADOS POR PERSONAL CON POCO CONOCIMIENTO EN EL TEMA.

8. ¿Considera usted que se debería realizar una revisión de los procesos actuales y en cuál de ellos se debería enfocar?

SÍ, YA QUE EL MISMO ENTORNO MUNDIAL Y LOCAL A NIVEL POLÍTICO Y ADMINISTRATIVO NOS OBLIGA A SER MÁS EFICIENTES, DE TAL FORMA QUE OPTIMIZAR EL RECURSO HUMANO SIENDO ÉSTE EL MÁS IMPORTANTE ES UNA NECESIDAD EMERGENTE.

SE DEBE REALIZAR UNA GESTIÓN ADECUADA BASADA EN METAS Y OBJETIVOS, LOS CUALES NO SON BIEN CONCEBIDOS SI LOS PROCESOS NO ESTÁN DEFINIDOS Y CLAROS.

DEBIENDO ADEMÁS ENFOCARNOS EN GESTIONAR EL TALENTO HUMANO A TRAVÉS DEL DESARROLLO DE SUS PERFILES Y COMPETENCIAS.

ES POR ESO QUE CONSIDERO IMPORTANTE QUE SE DESARROLLE Y REVISE EL PROCESO DE DESARROLLO PROFESIONAL QUE PERMITA MEJORAR EL NIVEL DE CONOCIMIENTOS Y SUBSANAR LAS BRECHAS EXISTENTES EN LOS DIFERENTES PUESTOS DE LA ORGANIZACIÓN,

ACTUALMENTE NO SE LLEVA CORRECTAMENTE, DE TAL FORMA QUE NI SIQUIERA EXISTE UN DEPARTAMENTO ENCARGADO DIRECTAMENTE DE ESTE IMPORTANTE ÁMBITO.

9. ¿Considera usted que se lleva correctamente un análisis en el proceso de remuneraciones?

EN NUESTRA ORGANIZACIÓN NO EXISTE UN ANÁLISIS DEL PROCESO DE REMUNERACIONES, ÚNICAMENTE SE REALIZA UNA ACTIVIDAD DE EFECTUAR PAGO DE SUELDOS.

DEBERÍA EFECTUARSE UN ANÁLISIS MÁS AMPLIO EN LOS DIFERENTES TIPOS DE REMUNERACIONES Y COMPENSACIONES Y PAGO POR EFICIENCIA PROFESIONAL DANDO UNA MAYOR MOTIVACIÓN PARA REALIZAR LAS ACTIVIDADES Y LOGRAR LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

10. ¿Cuál ha sido la situación laboral más complicada en la Dirección de Recursos Humanos y cuáles fueron sus causas?

LA ASIGNACIÓN DE PERSONAL EN LOS DIFERENTES REPARTOS DE LA FUERZA NAVAL, YA QUE A PESAR QUE SE TRATA DE ASIGNAR AL RECURSO HUMANO ANALIZANDO SUS PERFILES DE ACUERDO A LA INFORMACION QUE SE POSEE, ÉSTO NO SE CUMPLE EFECTIVAMENTE, POR LAS INTERFERENCIAS DE RANGOS SUPERIORES QUE IMPONEN INTERÉSES PERSONALES O CRITERIOS SUBJETIVOS ANTE EL ÁMBITO TÉCNICO.

11. ¿Considera que existen procedimientos e indicadores claros en la Dirección de Recursos Humanos?

NO, LOS PROCEDIMIENTOS ACTUALES ESTÁN BASADOS EN UNA ESTRUCTURA Y PROCESOS QUE NO ESTAN IDENTIFICADOS CLARAMENTE, POR LO QUE A PESAR DE ESTAR DESCRITOS EN UN DOCUMENTO NO SON LOS MÁS ÓPTIMOS.

ASI MISMO, LOS INDICADORES DEPENDEN DE LOS PROCESOS, SIENDO LOS ACTUALES INADECUADOS E IMPRÁCTICOS.

12. ¿Qué sugerencia daría para que la gestión del recurso humano mejore?

ES NECESARIO REALIZAR UNA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL, QUE DEFINAN PROCESOS, OBJETIVOS E INDICADORES DE GESTIÓN CLAROS, DE TAL FORMA QUE PERMITAN GESTIONAR CORRECTAMENTE EL TALENTO HUMANO EN LA FUERZA NAVAL.

Nombre del Experto: CPNV-EM (SP) ANTONIO PALAU DE LAROSA

Cargo: GERENTE DE LA COOPERATIVA DE VIVIENDA DE LA ARMADA
EX DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

Títulos: DIPLOMADO SUPERIOR EN GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO POR COMPETENCIAS.
LICENCIADO EN CIENCIAS NAVALES

Años de Experiencia: 30 años

(f) C.I.

A N E X O No. 6

Maestría en Administración de Empresas

“Propuesta de un nuevo Modelo de Gestión técnico administrativo del talento humano y su incidencia en la optimización de recursos en la Fuerza Naval”

Cuestionario dirigido a Personal con experiencia en Recursos Humanos

Autores: Lcdo. Iván Viteri Chávez,
Econ. Alexandra Chica Romero

Objetivo General: Diagnosticar el sistema de gestión vigente de la Dirección General de Recursos Humanos.

Objetivo Específico: Determinar competencias legales y procesos funcionales que correspondan a la Fuerza Naval, así como definir una estructura adecuada y los indicadores más convenientes.

1. ¿Bajo qué marco legal se rige la Dirección General de Recursos Humanos de la Fuerza Naval?

ES UN REPARTO NAVAL Y ADMINISTRA EL RECURSO HUMANO DE LA FUERZA NAVAL.

2. ¿Cuáles son los procesos más importantes que realiza la Dirección General de Recursos Humanos?

GESTIONA EL TALENTO HUMANO, EN EL ÁMBITO MILITAR, INICIANDO POR EL RECLUTAMIENTO, IGUALMENTE LO EJECUTA EN EL ÁMBITO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS.

3. ¿Considera usted que la estructura organizacional actual permite gestionar correctamente el talento humano en la Fuerza Naval?

LA FUERZA NAVAL ESTÁ EN UN PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN ACTUALMENTE Y CON ELLO PODRÍAN EFECTURARSE LAS MODIFICACIONES NECESARIAS QUE PERMITAN SER EFICIENTES Y EFICAZ EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

- 4. ¿Qué indicadores de gestión considera usted esenciales para la dirección de Recursos Humanos?**

ROTACIÓN DE PERSONAL.

BIENESTAR OTORGADO AL PERSONAL (SALUD, VIVIENDA, RECREACIÓN).

CAPACITACION PARA CRECIMIENTO INDIVIDUAL E INSTITUCIONAL.

CLIMA LABORAL.

- 5. ¿Considera que se lleva una adecuada planificación estratégica del recurso humano en la Fuerza Naval?**

NO, HAY QUE MEJORARLA. TODO LO QUE SE REFIERE A PASES, TIENE QUE MODIFICARSE, PARA GENERAR MAYOR ESTABILIDAD Y DISMINUIR LA INCERTIDUMBRE.

- 6. ¿Se cumple efectivamente con lo establecido en el Estatuto Orgánico actual relacionada al cumplimiento de los procesos agregadores de valor?**

FALTA DIFUSIÓN Y COMPROMETIMIENTO.

- 7. ¿Cuáles han sido los principales inconvenientes o falencias que ha detectado en su trayectoria por la Dirección de Recursos Humanos?**

LAS INTERFERENCIAS DEL MANDO, QUE EFECTUÁNDOSE EN CUALQUIER PERIODO AFECTAN LA PLANIFICACION Y EL TRABAJO EN EQUIPO.

- 8. ¿Considera usted que se debería realizar una revisión de los procesos actuales y en cuál de ellos se debería enfocar?**

EL PROCESO DE PASES ES FUNDAMENTAL.

- 9. ¿Considera usted que se lleva correctamente un análisis en el proceso de remuneraciones?**

SÍ, LAS REMUNERACIONES SON ACTUALMENTE RESULTADO DE MUCHO ANÁLISIS Y DEBE MANTENERSE LA EQUIPARACIÓN.

10. ¿Cuál ha sido la situación laboral más complicada en la Dirección de Recursos Humanos y cuáles fueron sus causas?

LA RECLASIFICACION DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS GENERADOS POR LA FALTA DE CONOCIMIENTO DE QUIENES EJECUTARON EL PROCESO INICIAL Y QUE DEJÓ A MUCHOS SERVIDORES PÚBLICOS INSATISFECHOS.

11. ¿Considera que existen procedimientos e indicadores claros en la Dirección de Recursos Humanos?

SÍ LOS HAY, POSIBLEMENTE FALTAN ALGUNOS PARA EVALUAR COMPLETAMENTE LA GESTIÓN.

12. ¿Qué sugerencia daría para que la gestión del recurso humano mejore?

RESPETAR LAS COMPETENCIAS Y PERFILES PARA EVITAR LAS INTERFERENCIAS.

Nombre del Experto: CALM. LUIS SANTIAGO CHÁVEZ

Cargo: DIRECTOR NACIONAL DE ESPACIOS ACUÁTICOS
EX DIRECTOR GENERAL DE RECURSOS HUMANOS

Títulos: Magister en Administración y Dirección de Empresas
Máster en Pedagogía Avanzada
Máster en Administración y Finanzas
Doctor en Administración de Empresas

Años de Experiencia: 33 años

(f) C.I.

A N E X O No. 7

INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO SOBRE “PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN TÉCNICO ADMINISTRATIVO DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS EN LA FUERZA NAVAL”

1. Lea detenidamente los objetivos y el cuestionario de opinión.
2. Determinar la calidad técnica de cada ítem, así como la adecuación de éstos al nivel cultural, social y educativo de la población a la que está dirigido el instrumento.
3. Consignar las observaciones en el espacio correspondiente.
4. Realizar la misma actividad para cada uno de los ítems, utilizando las siguientes categorías.

A) CORRESPONDENCIA DE LAS PREGUNTAS DEL INSTRUMENTO CON LOS OBJETIVOS, VARIABLES E INDICADORES.

Marque en la casilla correspondiente

P: Pertinencia

NP: No pertinencia

En caso de marcar **NP** pase al espacio de observaciones y justifique su opinión.

B) CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD.

Marque en la casilla correspondiente:

O: Óptima

B: Buena

R: Regular

D: Deficiente

En caso de marcar R o D, por favor justifique su opinión en el espacio de observaciones.

C) LENGUAJE

Marque en la casilla correspondiente:

A: Adecuado

I: Inadecuado

En caso de marcar I, justifique su opinión en el espacio de observaciones.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

A N E X O No. 8

INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO SOBRE “PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN TÉCNICO ADMINISTRATIVO DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS EN LA FUERZA NAVAL”

1. Lea detenidamente los objetivos y el cuestionario de opinión.
2. Determinar la calidad técnica de cada ítem, así como la adecuación de éstos al nivel cultural, social y educativo de la población a la que está dirigido el instrumento.
3. Consignar las observaciones en el espacio correspondiente.
4. Realizar la misma actividad para cada uno de los ítems, utilizando las siguientes categorías.

A) CORRESPONDENCIA DE LAS PREGUNTAS DEL INSTRUMENTO CON LOS OBJETIVOS, VARIABLES E INDICADORES.

Marque en la casilla correspondiente

P: Pertinencia

NP: No pertinencia

En caso de marcar **NP** pase al espacio de observaciones y justifique su opinión.

B) CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD.

Marque en la casilla correspondiente:

O: Óptima

B: Buena

R: Regular

D: Deficiente

En caso de marcar R o D, por favor justifique su opinión en el espacio de observaciones.

C) LENGUAJE

Marque en la casilla correspondiente:

A: Adecuado

I: Inadecuado

En caso de marcar I, justifique su opinión en el espacio de observaciones.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

A N E X O No. 9

INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO SOBRE “PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN TÉCNICO ADMINISTRATIVO DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS EN LA FUERZA NAVAL”

1. Lea detenidamente los objetivos y el cuestionario de opinión.
2. Determinar la calidad técnica de cada ítem, así como la adecuación de éstos al nivel cultural, social y educativo de la población a la que está dirigido el instrumento.
3. Consignar las observaciones en el espacio correspondiente.
4. Realizar la misma actividad para cada uno de los ítems, utilizando las siguientes categorías.

A) CORRESPONDENCIA DE LAS PREGUNTAS DEL INSTRUMENTO CON LOS OBJETIVOS, VARIABLES E INDICADORES.

Marque en la casilla correspondiente

P: Pertinencia

NP: No pertinencia

En caso de marcar **NP** pase al espacio de observaciones y justifique su opinión.

B) CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD.

Marque en la casilla correspondiente:

O: Óptima

B: Buena

R: Regular

D: Deficiente

En caso de marcar R o D, por favor justifique su opinión en el espacio de observaciones.

C) LENGUAJE

Marque en la casilla correspondiente:

A: Adecuado

I: Inadecuado

En caso de marcar I, justifique su opinión en el espacio de observaciones.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
UNIDAD DE POSTGRADO**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
REGISTRO DE VALIDACIÓN DE ENCUESTA EXTERNA**

Tema de Tesis: “PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN TÉCNICO ADMINISTRATIVO DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS EN LA FUERZA NAVAL”

**Autores: LCDO. IVAN RAUL VITERI CHAVEZ Tutora: PRISCILLA PAREDES
ECON. ALEXANDRA CHICA FLORIN ING. COM., MSC**

FICHA TÉCNICA DEL VALIDADOR	
Nombre: Mónica Esther Jordán Romero	
Profesión: Ingeniera comercial, MSC.	
Ocupación: Gerente Nacional de Recursos Humanos, Banco Amazonas.	
Dirección domiciliaria: Cdla. San Felipe.	
Teléfonos: 6011048	

Valoración	Muy adecuada 5	Adecuada 4	Medianamente adecuada 3	Poco adecuada 2	Nada adecuada 1
Aspectos					
Introducción	X				
Objetivos	X				
Pertinencia	X				
Secuencia	X				
Modelo de Intervención			X		
Profundidad	X				
Lenguaje		X			
Comprensión	X				
Creatividad	X				
Impacto		X			

Comentario:.....
.....

Fecha: 10 DE ABRIL 2012

**Mónica Esther Jordán Romero
Ingeniera en Comercial, MSC.
C.I. 0914445309**

A N E X O No. 10

INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO SOBRE “PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN TÉCNICO ADMINISTRATIVO DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS EN LA FUERZA NAVAL”

1. Lea detenidamente los objetivos y el cuestionario de opinión.
2. Determinar la calidad técnica de cada ítem, así como la adecuación de éstos al nivel cultural, social y educativo de la población a la que está dirigido el instrumento.
3. Consignar las observaciones en el espacio correspondiente.
4. Realizar la misma actividad para cada uno de los ítems, utilizando las siguientes categorías.

A) CORRESPONDENCIA DE LAS PREGUNTAS DEL INSTRUMENTO CON LOS OBJETIVOS, VARIABLES E INDICADORES.

Marque en la casilla correspondiente

P: Pertinencia

NP: No pertinencia

En caso de marcar **NP** pase al espacio de observaciones y justifique su opinión.

B) CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD.

Marque en la casilla correspondiente:

O: Óptima

B: Buena

R: Regular

D: Deficiente

En caso de marcar R o D, por favor justifique su opinión en el espacio de observaciones.

C) LENGUAJE

Marque en la casilla correspondiente:

A: Adecuado

I: Inadecuado

En caso de marcar I, justifique su opinión en el espacio de observaciones.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

A N E X O No. 11

INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO SOBRE “PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN TÉCNICO ADMINISTRATIVO DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS EN LA FUERZA NAVAL”

1. Lea detenidamente los objetivos y el cuestionario de opinión.
2. Determinar la calidad técnica de cada ítem, así como la adecuación de éstos al nivel cultural, social y educativo de la población a la que está dirigido el instrumento.
3. Consignar las observaciones en el espacio correspondiente.
4. Realizar la misma actividad para cada uno de los ítems, utilizando las siguientes categorías.

A) CORRESPONDENCIA DE LAS PREGUNTAS DEL INSTRUMENTO CON LOS OBJETIVOS, VARIABLES E INDICADORES.

Marque en la casilla correspondiente

P: Pertinencia

NP: No pertinencia

En caso de marcar **NP** pase al espacio de observaciones y justifique su opinión.

B) CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD.

Marque en la casilla correspondiente:

O: Óptima

B: Buena

R: Regular

D: Deficiente

En caso de marcar R o D, por favor justifique su opinión en el espacio de observaciones.

C) LENGUAJE

Marque en la casilla correspondiente:

A: Adecuado

I: Inadecuado

En caso de marcar I, justifique su opinión en el espacio de observaciones.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

A N E X O No. 12

INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO SOBRE “PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN TÉCNICO ADMINISTRATIVO DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS EN LA FUERZA NAVAL”

1. Lea detenidamente los objetivos y el cuestionario de opinión.
2. Determinar la calidad técnica de cada ítem, así como la adecuación de éstos al nivel cultural, social y educativo de la población a la que está dirigido el instrumento.
3. Consignar las observaciones en el espacio correspondiente.
4. Realizar la misma actividad para cada uno de los ítems, utilizando las siguientes categorías.

A) CORRESPONDENCIA DE LAS PREGUNTAS DEL INSTRUMENTO CON LOS OBJETIVOS, VARIABLES E INDICADORES.

Marque en la casilla correspondiente

P: Pertinencia

NP: No pertinencia

En caso de marcar **NP** pase al espacio de observaciones y justifique su opinión.

B) CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD.

Marque en la casilla correspondiente:

O: Óptima

B: Buena

R: Regular

D: Deficiente

En caso de marcar R o D, por favor justifique su opinión en el espacio de observaciones.

C) LENGUAJE

Marque en la casilla correspondiente:

A: Adecuado

I: Inadecuado

En caso de marcar I, justifique su opinión en el espacio de observaciones.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
UNIDAD DE POSTGRADO**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
REGISTRO DE VALIDACIÓN DE ENCUESTA INTERNA**

Tema de Tesis: “PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN TÉCNICO ADMINISTRATIVO DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS EN LA FUERZA NAVAL”

**Autores: LCDO. IVÁN VITERI CHÁVEZ
ECON. ALEXANDRA CHICA**

**Tutora: PRISCILLA PAREDES
FLORIN ING. COM., MSC**

FICHA TÉCNICA DEL VALIDADOR

Nombre: Mónica Esther Jordán Romero

Profesión: Ingeniera comercial, MSC.

Ocupación: Gerente Nacional de Recursos Humanos, Banco Amazonas.

Dirección domiciliaria: Cdla. San Felipe, Cond. San Antonio 2 Dpmt. 142

Teléfonos: 6011048

Valoración	Muy adecuada 5	Adecuada 4	Medianamente adecuada 3	Poco adecuada 2	Nada adecuada 1
Aspectos					
Introducción	X				
Objetivos	X				
Pertinencia		X			
Secuencia	X				
Modelo de Intervención		x			
Profundidad	X				
Lenguaje		X			
Comprensión		X			
Creatividad	X				
Impacto		X			

Comentario:.....

Fecha: 10 DE ABRIL 2012

**Mónica Esther Jordán Romero
Ingeniera en Comercial, MSC.
C.I. 0914445309**

A N E X O No. 13

INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO SOBRE “PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN TÉCNICO ADMINISTRATIVO DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS EN LA FUERZA NAVAL”

1. Lea detenidamente los objetivos y el cuestionario de opinión.
2. Determinar la calidad técnica de cada ítem, así como la adecuación de éstos al nivel cultural, social y educativo de la población a la que está dirigido el instrumento.
3. Consignar las observaciones en el espacio correspondiente.
4. Realizar la misma actividad para cada uno de los ítems, utilizando las siguientes categorías.

A) CORRESPONDENCIA DE LAS PREGUNTAS DEL INSTRUMENTO CON LOS OBJETIVOS, VARIABLES E INDICADORES.

Marque en la casilla correspondiente

P: Pertinencia

NP: No pertinencia

En caso de marcar **NP** pase al espacio de observaciones y justifique su opinión.

B) CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD.

Marque en la casilla correspondiente:

O: Óptima

B: Buena

R: Regular

D: Deficiente

En caso de marcar R o D, por favor justifique su opinión en el espacio de observaciones.

C) LENGUAJE

Marque en la casilla correspondiente:

A: Adecuado

I: Inadecuado

En caso de marcar I, justifique su opinión en el espacio de observaciones.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

A N E X O No. 14

INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO SOBRE “PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN TÉCNICO ADMINISTRATIVO DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS EN LA FUERZA NAVAL”

1. Lea detenidamente los objetivos y el cuestionario de opinión.
2. Determinar la calidad técnica de cada ítem, así como la adecuación de éstos al nivel cultural, social y educativo de la población a la que está dirigido el instrumento.
3. Consignar las observaciones en el espacio correspondiente.
4. Realizar la misma actividad para cada uno de los ítems, utilizando las siguientes categorías.

A) CORRESPONDENCIA DE LAS PREGUNTAS DEL INSTRUMENTO CON LOS OBJETIVOS, VARIABLES E INDICADORES.

Marque en la casilla correspondiente

P: Pertinencia

NP: No pertinencia

En caso de marcar **NP** pase al espacio de observaciones y justifique su opinión.

B) CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD.

Marque en la casilla correspondiente:

O: Óptima

B: Buena

R: Regular

D: Deficiente

En caso de marcar R o D, por favor justifique su opinión en el espacio de observaciones.

C) LENGUAJE

Marque en la casilla correspondiente:

A: Adecuado

I: Inadecuado

En caso de marcar I, justifique su opinión en el espacio de observaciones.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
UNIDAD DE POSTGRADO

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA: “NUEVO MODELO DE GESTIÓN TÉCNICO ADMINISTRATIVO DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS EN LA FUERZA NAVAL”

Autores: LCDO. IVAN RAUL VITERI CHAVEZ Tutora: PRISCILLA PAREDES
ECON. ALEXANDRA CHICA FLORIN ING. COM., MSC

FICHA TÉCNICA DEL VALIDADOR

Nombre: María Mercedes Vélez
Profesión: Licenciada en Sistemas Informáticos, MSC.
Ocupación: Asistente de Nómina, UPS
Dirección domiciliaria: Cdla. Los Almendros
Teléfonos: 094762098

Valoración Aspectos	Muy adecuada 5	Adecuada 4	Medianamente adecuada 3	Poco adecuada 2	Nada adecuada 1
Introducción	X				
Objetivos		X			
Pertinencia			X		
Secuencia		X			
Modelo de Intervención		X			
Profundidad			X		
Lenguaje		X			
Comprensión		X			
Creatividad		X			
Impacto		X			

Comentario:.....
.....

Fecha: 10 DE ABRIL 2012

María Mercedes Vélez
Licenciada en Sistemas Informáticos, MSC.
C.I. 0921034245

A N E X O No. 15

INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO SOBRE “PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN TÉCNICO ADMINISTRATIVO DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS EN LA FUERZA NAVAL”

1. Lea detenidamente los objetivos y el cuestionario de opinión.
2. Determinar la calidad técnica de cada ítem, así como la adecuación de éstos al nivel cultural, social y educativo de la población a la que está dirigido el instrumento.
3. Consignar las observaciones en el espacio correspondiente.
4. Realizar la misma actividad para cada uno de los ítems, utilizando las siguientes categorías.

A) CORRESPONDENCIA DE LAS PREGUNTAS DEL INSTRUMENTO CON LOS OBJETIVOS, VARIABLES E INDICADORES.

Marque en la casilla correspondiente

P: Pertinencia

NP: No pertinencia

En caso de marcar **NP** pase al espacio de observaciones justifique su opinión.

B) CALIDAD TÉCNICA Y REPRESENTATIVIDAD.

Marque en la casilla correspondiente:

O: Óptima

B: Buena

R: Regular

D: Deficiente

En caso de marcar R o D, por favor justifique su opinión en el espacio de observaciones.

C) LENGUAJE

Marque en la casilla correspondiente:

A: Adecuado

I: Inadecuado

En caso de marcar I, justifique su opinión en el espacio de observaciones.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.



ESTATUTO ORGÁNICO POR PROCESOS

**DIRECCIÓN GENERAL DE
RECURSOS HUMANOS**

ARMADA DEL ECUADOR

ÍNDICE

TÍTULO I

DE LA MISIÓN, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	2
---	---

TÍTULO II

DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS.....	3
CADENA DE VALOR.....	4
MAPA DE PROCESOS.....	5
ORGANIGRAMA.....	5

TÍTULO III

DE LOS PUESTOS DIRECTIVOS Y ÓRGANOS DE GESTIÓN.....	6
---	---

TÍTULO IV

DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DESCRIPTIVA.....	8
--	---

CAPÍTULO I

DEL NIVEL DIRECTIVO.....	8
--------------------------	---

CAPÍTULO II

DEL NIVEL OPERATIVO.....	9
--------------------------	---

CAPÍTULO III

DEL NIVEL DE ASESORÍA.....	23
----------------------------	----

CAPÍTULO IV

DEL NIVEL DE APOYO.....	26
-------------------------	----

TÍTULO I

DE LA MISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Art. 1.- De la misión institucional.- Gestionar el talento humano de la Fuerza Naval, garantizando su bienestar para la consecución de los objetivos institucionales.

Art. 2.- De los objetivos estratégicos, políticas y estrategias: Para el cumplimiento de su misión institucional y la satisfacción de la demanda de servicios de sus clientes externos, se establece el siguiente objetivo, políticas y estrategia:

Objetivo Sectorial No. 1

Mejorar la administración del Recurso Humano de la Armada en forma justa y eficiente mediante la revisión funcional de los orgánicos y con una asignación de personal de acuerdo a las competencias y prioridades en un 90% a partir del 2008.

Política 1

Orientando al ESMAAR para la actualización del orgánico en base a los cargos requeridos y necesidades de la institución.

Política 2

Optimizando la asignación del personal en los repartos y aprovechando la especialización y experiencia del personal en las áreas: técnica, administrativa y desarrollo marítimo, acorde a la aplicación justa y ética de las leyes y reglamentos actualizados.

Estrategia

Mediante:

La proyección de efectivos y establecimiento de pirámides por especialidades mediante la actualización de los reglamentos de las FFAA, de acuerdo a las necesidades institucionales presentes y futuras.

TÍTULO II

DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS

Art. 3.- De la estructura organizacional por procesos.- La estructura de la Dirección General de RECURSOS HUMANOS DE LA FUERZA NAVAL, se alinea con su misión institucional consagrada en **el Estatuto Orgánico Institucional** y su operatividad se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, Indicadores con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico.

Art. 4.- De los procesos de la Dirección General de RECURSOS HUMANOS.- Los procesos que permiten el logro de los objetivos estratégicos, productos y servicios de la Dirección General de RECURSOS HUMANOS, se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional.

La Dirección General de Recursos Humanos, para el cumplimiento de su misión y objetivos institucionales, desarrolla su gestión a través de sus procesos internos que están conformados por:

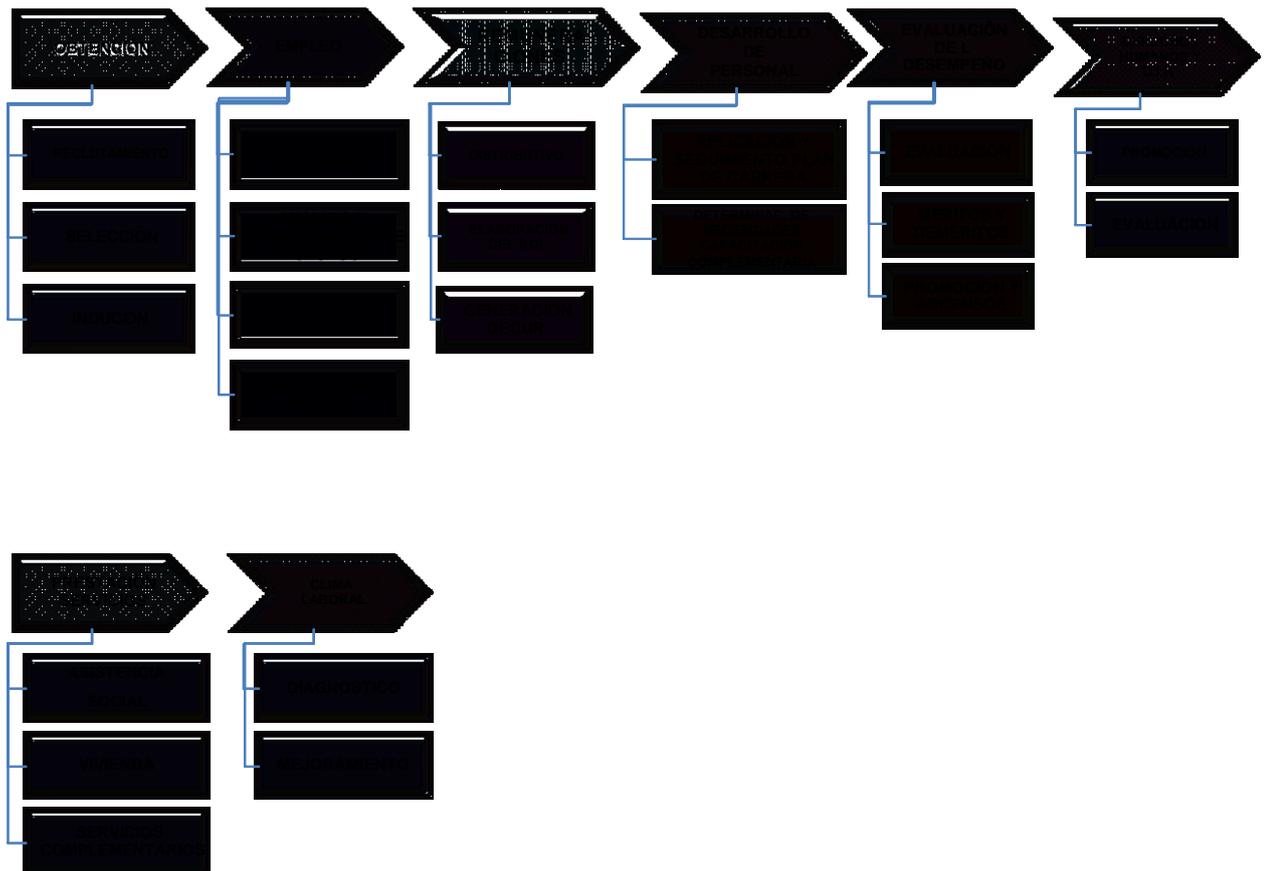
1. **Procesos gobernantes.-** Monitorean la demanda de los clientes externos y orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento la capacidad operativa de la organización, está integrado por el proceso de:
 - 1.1. Direccionamiento estratégico de Gestión del Talento Humano, **representado por el Director General de Recursos Humanos** como máxima autoridad.
2. **Procesos agregadores de valor.-** Generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional, denotan la especialización de la misión consagrada en el Acuerdo Ministerial No. 001, del 02 de Agosto de 1990 y su operatividad se sustenta en el Estatuto Orgánico de la Fuerza Naval, constituyen su razón de ser y están integrados por:
 - 2.1. Proceso de OBTENCIÓN
 - 2.2. Proceso de EMPLEO
 - 2.3. Proceso de REMUNERACIONES
 - 2.4. Proceso de DESARROLLO PROFESIONAL
 - 2.5. Proceso de EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
 - 2.5. Proceso de BIENESTAR SOCIAL, MANTENIMIENTO DE PERSONAS
3. **Procesos habilitantes.-** Los procesos habilitantes de asesoría y apoyo, están encaminados a generar productos y servicios para los procesos

gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional, están integrados por los procesos de:

- 3.1. De Asesoría
 - 3.1.1. Proceso de Planificación y Control Sectorial
 - 3.1.2. Proceso de Asesoría Jurídica
 - 3.1.3. Proceso de secretaría de Consejos
 - 3.1.4. Proceso de Contratación Pública
- 3.2. De Apoyo
 - 3.2.1. Proceso de Gestión de Recursos Financieros;
 - 3.2.2. Proceso de Gestión de Recursos Humanos y Administrativos
 - 3.2.4. Proceso de Gestión de Recursos Tecnológicos.

Art. 5.- De las representaciones gráficas.- La estructura organizacional por procesos de la Dirección General de Recursos Humanos se definen de acuerdo a las siguientes representaciones gráficas:

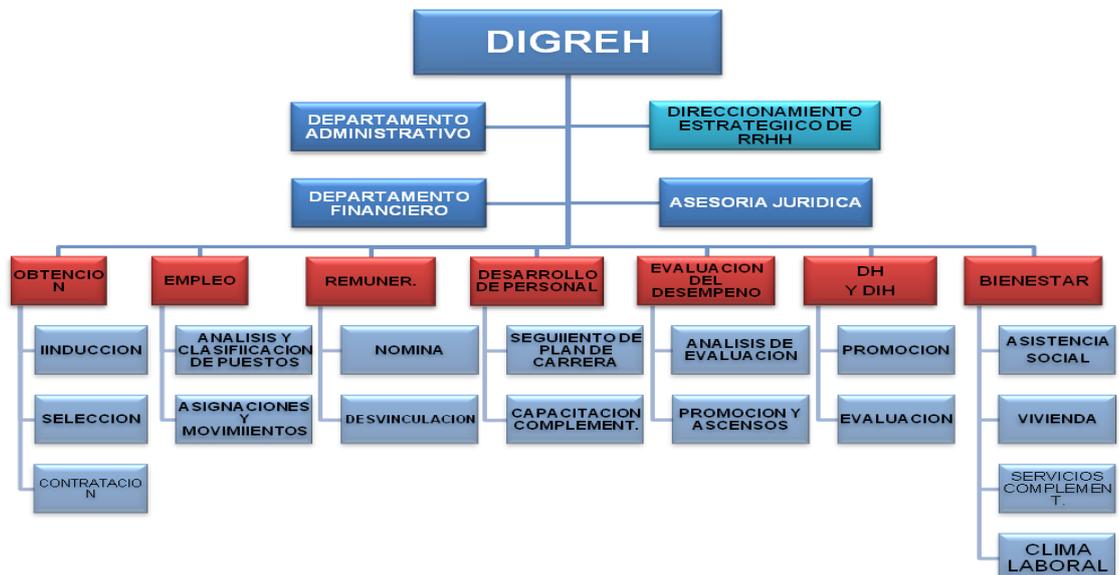
1. **Cadena de valor.-** Es la representación gráfica del proceso de la gestión del Talento Humano (Militar y Civil) definida sobre la base de la misión institucional y los objetivos estratégicos, que se orienta a la construcción de productos y servicios que demandan los usuarios externos.



2. **Mapa de procesos.**- Es la representación gráfica de la interacción de los procesos que intervienen en la gestión institucional de la Dirección General de Recursos Humanos de la Armada responsable de la generación de productos y servicios que demandan los clientes/usuarios internos y externos.



3. **Organigrama estructural.**- Es la representación gráfica jerarquizada de las unidades administrativas intervinientes en gestión de los procesos institucionales de la Dirección General de Recursos Humanos de la Armada.



TÍTULO III

DE LOS PUESTOS DIRECTIVOS Y ÓRGANOS DE GESTIÓN

Art. 6.- De los puestos directivos.- El puesto directivo establecido en la estructura organizacional de la Dirección General de Recursos Humanos de la Armada corresponde al señor Director General de Recursos Humanos, cargo para personal Militar de acuerdo a las jerarquías y no está sujeto a libre remoción y nombramiento.

Art. 7.- De los Consejos Reguladores de la situación militar y profesional del personal de la Fuerza Naval.- Los Consejos Reguladores de de la Carrera del personal Militar tanto de Oficiales como de Tripulantes, constituyen órganos consultivos y resolutivos, cuya conformación y estructura se encuentra regulada en la Ley Orgánica de la Defensa y los Reglamentos respectivos. Estos órganos son:

- a) El Consejo de Oficiales Almirantes de Fuerza;
- b) El Consejo de Oficiales Superiores
- c) El Consejo de Oficiales Subalternos
- d) El Consejo del Personal de Tripulación

Son encargados de regular, estudiar y dictaminar la situación profesional del Personal de Oficiales y Tripulantes, garantizando los principios constitucionales del debido proceso y sus Secretarías funcionan dentro de la estructura de la Dirección General de Recursos Humanos.

Art. 8.- Atribuciones y Responsabilidades de los Consejos Reguladores de la situación militar y profesional del personal de la Fuerza Naval.- Los Consejos de Oficiales Almirantes, Superiores, Subalternos y de Tripulantes, de acuerdo a las atribuciones establecidas en los Ley Orgánica de la Defensa y Reglamentos Respectivos tienen las siguientes atribuciones y responsabilidades:

El Consejo de Oficiales Generales o Almirantes de Fuerza, es el órgano encargado de conocer y resolver sobre la situación militar y profesional de los oficiales Almirantes y Capitanes de Navío. Sus atribuciones son las siguientes:

- a) Conocer y resolver sobre la situación militar y profesional de los oficiales Generales de Brigada y Coroneles o sus equivalentes;
- b) Calificar y aprobar a los Generales de Brigada y Coroneles o sus equivalentes para el ascenso;
- c) Conocer y resolver dentro de los plazos establecidos las apelaciones a las resoluciones de los Consejos de Oficiales Superiores de cada Fuerza;
- d) Seleccionar y calificar a los oficiales para el desempeño de las funciones de agregados militares, adjuntos y representantes ante organismos internacionales, de conformidad con el reglamento; y,
- e) Las demás que contemplen la ley.

El Consejo de Oficiales Superiores de Fuerza, es el órgano encargado de conocer y resolver sobre la situación militar y profesional de los Oficiales Superiores, en los grados de Capitanes de Fragata y Capitanes de Corbeta. Sus atribuciones son las siguientes:

- a) Conocer y resolver sobre la situación militar y profesional de los oficiales Tenientes Coroneles y Mayores o sus equivalentes;
- b) Aprobar las listas de oficiales Tenientes Coroneles y Mayores o sus equivalentes, que hubieren cumplido con todos los requisitos establecidos en la ley y reglamentos, para su ascenso;
- c) Conocer y resolver, dentro de los plazos establecidos, las apelaciones a las resoluciones del Consejo de Oficiales Subalternos; y,
- d) Las demás que contemplen la ley.

Actuará como Secretario el Subdirector de Personal de la Fuerza; e, intervendrá un asesor jurídico, con voz y sin voto.

El Consejo de Oficiales Subalternos de Fuerza, es el órgano encargado de conocer y resolver sobre la situación militar y profesional de los oficiales subalternos en los grados de Tenientes de Navío, Tenientes de Fragata y Alférez de Fragata. Sus atribuciones son las siguientes:

- a) Conocer y resolver sobre la situación militar y profesional de los oficiales subalternos;
- b) Aprobar las listas de oficiales subalternos que hubieren cumplido con todos los requisitos establecidos en la ley y reglamentos para su ascenso;
- c) Conocer y resolver dentro de los plazos establecidos las apelaciones a las resoluciones del Consejo del Personal de Tropa; y,
- d) Las demás que contemple la ley.

Actuará como Secretario un Oficial de la Dirección General de Recursos Humanos; e, intervendrá un asesor jurídico, con voz y sin voto.

El Consejo del Personal de Tropa de Fuerza, es el órgano encargado de conocer y resolver sobre la situación militar y profesional del personal de Tripulantes. Sus atribuciones son las siguientes:

- a) Aprobar las listas del personal de Tropa que hubieren cumplido con todos los requisitos establecidos en la ley y reglamentos para su ascenso;
- b) Seleccionar y calificar al personal de tropa para el desempeño de las funciones de ayudantes administrativos en las agregadurías militares o misiones especiales en el exterior, de conformidad con los reglamentos; y,
- c) Las demás que contemple la ley.

Actuará como Secretario, un Oficial de la Dirección General de Recursos Humanos de la Fuerza; e, intervendrá un asesor jurídico, con voz y sin voto.

TÍTULO IV

DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DESCRIPTIVA

Art. 9.- De los niveles funcionales.- Los procesos gobernantes, habilitantes de asesoría, habilitantes de apoyo y agregadores de valor se gestionarán a través de unidades administrativas establecidos en los siguientes niveles funcionales:

- Nivel Directivo
- Nivel Operativo
- Nivel Asesor
- Nivel de Apoyo

CAPÍTULO I

DEL NIVEL DIRECTIVO

Art. 10.- De la Misión de la Dirección General de Recursos Humanos.- Es el organismo responsable de GESTIONAR EL TALENTO HUMANO , de tal forma que se cumple con Planificar, evaluar, controlar y asignar el recurso humano, a fin de conformar dotaciones con hombres de elevada calidad profesional y moral.

La Dirección General de Recursos Humanos, está representada por el señor Director General de Recursos Humanos.

Art. 11.- De las Atribuciones y Responsabilidades del Director General de RECURSOS HUMANOS.- A más de las atribuciones y responsabilidades dispuestas en la Ley de Personal de FFAA, Reglamentos y Manuales para el personal militar, así como las establecidas por la LOSEP, en materia de Servidores Públicos, le corresponde:

- a. Asesorar al Comando General en lo relacionado a la gestión del talento humano;
- b. Presentar al Comando General la propuesta de orgánicos de la Institución, en base a las políticas institucionales.
- c. Ejercer la Dirección Sectorial en el sistema del Planeamiento Estratégico Institucional y sus Planes derivados, así como del Plan Director, de conformidad a lo establecido en los documentos normativos;
- d. Emitir políticas, directrices y supervisar la administración del recurso humano, satisfaciendo las necesidades básicas de: bienestar, salud y vivienda, en concordancia a las políticas y objetivos del Comando General;
- e. Administrar a la DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS.

- f. Actuar como máxima autoridad de la UATHS de la Fuerza Naval ante el Ministerio de Defensa Nacional y el MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES.
- g. Presentar al Comandante General, la proforma de transbordos de Oficiales para su aprobación y disponer los transbordos y movimientos de personal de Oficiales, Tripulantes y Servidores Públicos, respectivamente.
- h. Emitir políticas para: el reclutamiento, destinación, promoción y separación del Personal Militar y Civil, conforme a las Leyes y Reglamentos vigentes y a las Políticas del Mando Naval;
- i. Legalizar los actos administrativos.

CAPÍTULO II

DEL NIVEL OPERATIVO

Art. 12.- De la misión del Departamento de Obtención.- Este proceso tiene como objetivo dotar de talento humano necesario, idóneo con competencias y en las especialidades requeridas para el eficiente cumplimiento de un determinado puesto de trabajo y que contribuya eficientemente en el desarrollo de la misión

Este órgano administrativo está representado por el **Jefe del Departamento de Obtención.**

Art. 13.- De las atribuciones y responsabilidades del Jefe del Departamento de Obtención.- Le compete ejercer las siguientes atribuciones y responsabilidades:

1. Elaborar el Plan Anual de Reclutamiento en base a la determinación de Fuerzas y Efectivos y la estrategia de promoción.
2. Ejecutar el Plan de Reclutamiento en coordinación con las Escuelas de Formación de Oficiales y Tripulantes.
3. Publicar la lista definitiva de aspirantes a las Escuelas de Formación de Oficiales y Tripulantes y su Alta como Guardiamarinas y Grumetes respectivamente.
4. Regular y actualizar los requisitos de ingreso a los Centros de Formación de la Institución, de acuerdo a las políticas del Mando Naval, Leyes y Reglamentos en vigencia.
5. Publicar los prospectos de admisión para los aspirantes a Guardiamarinas y Grumetes.

El Departamento de Obtención, se gestionará a través de los siguientes procesos o unidades administrativas:

- División de reclutamiento
- División de selección
- División de inducción

Art. 14.- De los productos y servicios del Departamento de Obtención.-

Para el cumplimiento de la **Función Básica** del Departamento de Obtención se definen los siguientes productos y servicios, los que serán gestionados bajo un enfoque de procesos, para lo cual deberá elaborar el Manual de Procesos, estableciendo los correspondientes indicadores de gestión:

a) Obtención

RECLUTAMIENTO/PROMOCIÓN

- (a). Plan de Reclutamiento
- (b). Personal reclutado

SELECCIÓN

- (a). Informe de personal seleccionado
- (b). Personal militar dado de alta
- (c). Ser. Púb/ trabajadores contratados y/o con nombramientos

INDUCCIÓN

- (a). Plan de inducción
- (b). Personal orientado a los objetivos institucionales.

Art. 15.- De la misión del Departamento Empleo.- El Departamento de empleo tiene como misión la de asignar a la persona a un puesto de trabajo de acuerdo a los perfiles y competencias requeridos y a las necesidades de personal en los diferentes unidades operativas y técnico administrativas de la organización; para lo cual las herramientas fundamentales a ser empleadas son: El Manual de Clasificación de Puestos, el Plan de Carrera y Plan de Rotación o Sucesión.

Este órgano administrativo está representado por el Jefe del Departamento de empleo.

Art. 16.- De las atribuciones y responsabilidades del Jefe del Departamento de empleo.- Le compete ejercer las siguientes atribuciones y responsabilidades:

1. Ejecutar y supervisar la asignación y movimientos del personal militar y civil.
2. Analizar la creación, redefinición o eliminación de puestos según sea la necesidad.
3. Presentar las proformas de asignación del personal de la Armada de señores oficiales, tripulantes y servidores públicos de acuerdo a las políticas de trasbordos del Mando Naval.

El Departamento de Empleo se gestionará a través de las siguientes procesos o unidades administrativas:

- División de Monitoreo de personal.
- División de clasificación de puestos.
- División de asignación o movimientos.

Art. 17.- De los objetivos operativos, productos y servicios del Departamento de Empleo.- Para el logro de los objetivos estratégicos el Departamento de empleo establecerá sus objetivos operativos y metas, los que serán gestionados a través de planes programas y proyectos y elaborará el Manual de Procesos, estableciendo los correspondientes indicadores de gestión:

- (1) Monitoreo de Personal
 - (a). Base de datos de Personal
 - (b). Libros de vida
 - (c). Reportes de seguimiento
- (2) Análisis y Clasificación de Puestos
 - Informe de clasificación de puestos
- (3) Asignación o Movimientos
 - (a). Plan de Rotación o Sucesión
 - (b). Personal desempeñando un puesto de acuerdo a perfiles y competencias
 - (c). Partes e informes de personal

Art. 18.- De la misión del Departamento de Remuneraciones.- Este Departamento es responsable de analizar el pago de la remuneración mensual unificada para el personal militar y de servidores públicos de conformidad a las escalas salariales aprobadas, mediante la ejecución de los subprocesos denominados: nómina, distributivo y desvinculaciones.

Este órgano administrativo está representado por el Jefe del Departamento de remuneraciones.

Art. 19.- De las atribuciones y responsabilidades de la Unidad de remuneraciones.- Le compete ejercer las siguientes atribuciones y responsabilidades:

1. Analizar y aplicar las leyes, normas y reglamentos en los que se establecen la escala remunerativa para el sector público.
2. Cumplir lo estipulado en la LOSEP en lo referente a remuneraciones.

3. Realizar el proceso administrativo para los diferentes tipos de desvinculaciones.
4. Verificar el pago de las compensaciones y bonos.
5. Certificar las remuneraciones de cada servidor público.
6. Pago de aportes ante el seguro social e ISSFA.
7. Coordinar con el Departamento Financiero y de Sistemas para el pago de las remuneraciones e indemnizaciones.
8. Elaborar el distributivo y roles de pago.

El Departamento de Remuneraciones se gestionará a través de los siguientes procesos o unidades administrativas:

- División de Nómina.
- División de desvinculaciones.
- División Generación de pagos y aportaciones.

Art. 20.- De los objetivos operativos, productos y servicios del Departamento de REMUNERACIONES.- Para el logro de los objetivos estratégicos institucionales la Unidad de Servidores Públicos, establecerá sus objetivos operativos y metas, los que serán gestionados a través de planes programas y proyectos.

Para el cumplimiento de la misión el Departamento de Remuneraciones, se definen los siguientes productos y servicios, los que serán gestionados bajo un enfoque de procesos, para lo cual deberá elaborar el manual de procesos y procedimientos, estableciendo los correspondientes indicadores de gestión:

1. Indemnización por supresión
2. Indemnización por jubilación, fallecimiento, incapacidad total o permanente.
3. Nómina con sueldo
4. Rol de pagos
5. Planillas de pago
6. Comprobante único de registro (CUR)
7. Distributivo de remuneraciones mensuales unificadas del sistema; y presupuestario de remuneraciones.
8. Retenciones y aportaciones al IESS - ISSFA
9. Liquidación de haberes por cesación de funciones
10. Roles de pago horas extras
11. Roles de pago de condecoraciones y ascenso
12. Roles de pago por diferencias (remuneraciones, condecoraciones, ascensos)
13. Distributivo de Décimo III y IV Sueldo
14. Informe de Pagos al ISSFA
15. Certificación de Sueldos (Haber Militar / Remuneración Mensual Unificada)
16. Certificación de Aportaciones

Art. 21.- De la misión del Departamento de DESARROLLO DE PERSONAL.-

Este proceso tiene como misión, gestionar el desarrollo profesional del personal dentro de la Institución, tanto de militares como de servidores públicos a través de un plan de carrera determinado, y en el segundo caso elaborando planes de capacitación adecuados, todo esto acorde a las necesidades Institucionales.

Las Direcciones de Talento Humano de las Fuerzas, darán las directrices a las Direcciones de Educación Militar a fin de que planifiquen, organicen y realicen los respectivos cursos de formación, especialización, perfeccionamiento y capacitación del personal militar, y las Unidades de Administración de Talento Humano se encargarán planificar, organizar y realizar los respectivos cursos de capacitación del personal de servidores públicos de acuerdo a los perfiles del puesto.

Este proceso comprende los siguientes subprocesos:

- a) **Aplicación y seguimiento del Plan de Carrera.-** Este subproceso se encarga de seleccionar al personal para la realización de los cursos de especialización, perfeccionamiento y capacitación complementaria, en base al análisis del Plan de Carrera de acuerdo a su especialidad y a su perfil actual.

Así mismo deberá actualizar constantemente los perfiles y competencias requeridos para cada puesto y grado lo cual servirá de insumo para la gestión de conocimiento a ser llevada por los diferentes Institutos Educativos Militares.

- b) **Determinación de necesidades de capacitación complementaria.-** Mediante este subproceso se determinan las necesidades de capacitación de todo el personal de las Fuerzas, en base al análisis de la evaluación del desempeño por competencias, en el cual se detectaron las brechas de capacitación existentes entre el perfil deseado para un puesto determinado y el conocimiento que actualmente posee la persona, priorizando las necesidades Institucionales actuales, en base a los requerimientos de las respectivas áreas.

Las necesidades de capacitación complementaria del personal militar serán entregadas como insumo al organismo técnico administrativo encargado de la gestión del Modelo de Educación Militar para su planificación y ejecución.

Para los servidores públicos se efectuará la planificación anual de capacitación complementaria a fin de que sea asignado el presupuesto requerido.

Este órgano administrativo está representado por el Jefe del Departamento de Reclutamiento.

Art. 22.- De las atribuciones y responsabilidades del Departamento de DESARROLLO DE PERSONAL.- Le compete ejercer las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- Elaborar el plan de capacitación de personal militar y de servidores públicos.
- Publicar listado de ingreso a cursos de especialización, perfeccionamiento.
- Seleccionar al personal idóneo para los diferentes cursos.

Art. 23.- De los objetivos operativos, productos y servicios del Departamento de DESARROLLO DE PERSONAL.- Para el logro de los objetivos estratégicos institucionales, coordinará las gestiones que deban ser realizadas por la Dirección General de Educación de la Armada.

Para el cumplimiento de la misión del Departamento de desarrollo de personal se definen los siguientes productos y servicios:, los que serán gestionados bajo un enfoque de procesos, para lo cual deberá elaborar el Manual de Procesos, estableciendo los correspondientes indicadores de gestión:

- (1) 1. Aplicación y seguimiento del Plan de Carrera
 - (a). Informe de requerimientos de formación, perfeccionamiento y especialización personal militar.
 - (b). Lista de personal militar seleccionado

- (2) Determinación de Necesidades de capacitación Complementaria
 - (a). Informe de necesidades de capacitación
 - (b). Lista de militares y servidores públicos seleccionados.

Art. 24.- De la misión del Departamento de EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.-

La evaluación del desempeño del personal militar y de servidores públicos se efectuará mediante un modelo por competencias y de acuerdo a los reglamentos existentes.

Las Direcciones de Talento Humano de la Fuerza, administrará el sistema de evaluación del personal militar y de servidores públicos, y las Unidades de Administración de Talento Humano se encargarán de verificar que el proceso de evaluación del personal de su unidad sea aplicado conforme a la normativa y procedimientos establecidos.

Este proceso comprende los siguientes subprocesos.

- a) **Evaluación.-** En este subproceso se controla el registro de todas las evaluaciones realizadas a nivel de la fuerza de manera cuantitativa, además se analizan estas evaluaciones para determinar planes de acción necesarias para mejorar las competencias demostradas por el personal militar y de servidores públicos, emitiendo los respectivos informes individuales, generales y estadísticos necesarios.

Esta información servirá de insumo al proceso de desarrollo profesional los cuales elaboraran los planes de capacitación específicos para el efecto.

- b) **Méritos y Deméritos.-** En este subproceso se controla el registro de las sanciones por faltas cometidas así como los premios, incentivos, condecoraciones en base a los informes emitidos por los sectores.
- c) Coordinarán todos los procesos a realizar para el otorgamiento de las condecoraciones proponiendo las directivas internas para el efecto.
- d) **Promoción y Ascensos.-** En este subproceso se analiza el desempeño demostrado por el militar, registrado en su libreta de vida, en base a los reglamentos vigentes para determinar el cumplimiento de los requisitos básicos para su ascenso al inmediato grado superior, elaborando las listas provisionales de ascenso y remitiéndolas al respectivo Consejo Regulador de la Carrera para su publicación final.

Art. 25.- De las atribuciones y responsabilidades del Departamento de EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.- Le compete ejercer las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- Elaborar el plan de capacitación de personal militar y de servidores públicos.
- Publicar listado de ingreso a cursos de especialización, perfeccionamiento.
- Seleccionar al personal idóneo para los diferentes cursos.

Art. 26.- De los objetivos operativos, productos y servicios del Departamento de EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.- Para el logro de los objetivos estratégicos institucionales, coordinará las gestiones con el resto de departamentos de cumplen con los procesos agregadores de valor.

Para el cumplimiento de la misión del Departamento de Reclutamiento se definen los siguientes productos y servicios:, los que serán gestionados bajo un enfoque de procesos, para lo cual deberá elaborar el Manual de Procesos, estableciendo los correspondientes indicadores de gestión:

- (1) Evaluación
 - (a). Informe evaluación

- (b). Registro de evaluación
 - (c). Planes de acción o mejora
- (2) Meritos y Deméritos
- (a). Informe de personal compensado y/o sancionado
 - (b). Informe estadístico de personal compensado y/o sancionado
- (3) Promoción y Ascensos
- Publicación de personal ascendido y promovido.

Art. 27.- De la misión del Departamento de DERECHOS HUMANOS Y DERECHO INTERNACIONAL HUMANITARIO.-

1) Derecho Internacional Humanitario

Son dos ordenamientos jurídicos diferentes pero complementarios cuyo objetivo es integrar los principios normas tanto del Derecho Internacional Humanitario, en la doctrina enseñanza y entrenamiento militar a nivel estratégico, operativo y táctico, mediante la inserción de medios y mecanismos de carácter normativo, administrativo y disciplinario a fin de garantizar el respeto del DIH respectivamente por parte del personal de las Fuerzas Armadas.

2) Derechos humanos

Un mundo más seguro exige políticas públicas basadas en un concepto de seguridad mucho más amplio y político, uno que abarque su dimensión económica, alimentaria, sanitaria, laboral y de género. Es decir, un concepto de seguridad que responda a las necesidades básicas de toda la ciudadanía, un concepto de seguridad basado en los derechos humanos y no contrapuesto a ellos.

Los derechos humanos no son un lujo en tiempos de bonanza, hay que cumplirlos en todo momento y, especialmente, en momentos de peligro e inseguridad. Pero que sirvan de herramienta eficaz para la construcción de un mundo más seguro, habrá que redinamizar el concepto de los derechos humanos, que en nuestros tiempos se han visto copados y devaluados, y transformados en discurso hegemónico.

Bajo este contexto para alcanzar la seguridad en materia de Derecho Humanos hemos considerado los siguientes objetivos a ser tomados en cuenta en este proceso para ser aplicado en Fuerzas Armadas:

- a) Desarrollar en los miembros de Fuerzas Armadas un conocimiento básico sobre el concepto de Derechos Humanos, el origen de los mismos y sus características.

- b) Desarrollar un empoderamiento del concepto de Derechos Humanos, su base en la dignidad humana, libertad, igualdad, no discriminación.
- c) Entender el vínculo que debe existir entre la sociedad y miembros de las Fuerzas Armadas como parte de un todo de los Derechos Humanos con ejercicio del poder, sus límites y garantía; desarrollar conocimientos que permitan entender a los Derechos Humanos como herramienta y no como obstáculo para el correcto desempeño de sus funciones (Entendiendo al Estado como máximo garante de la plena vigencia de los derechos humanos).
- d) Desarrollar conceptos claros sobre el uso legítimo de la fuerza por parte de agentes del Estado (Fuerza Pública), así como capacidades para poder diferenciar entre el uso legítimo y el no legítimo de la fuerza.
- e) Entender el concepto de Estado de emergencia, los límites dentro de su aplicación, las garantías, limitación de derechos.

La finalidad de estos derechos universales es la de proteger a las personas contra los actos arbitrarios y abusos del Estado. Los Derechos Humanos son inherentes al ser humano y protegen a las personas en todas las circunstancias, en tiempo de guerra y de paz. El Derecho Internacional Humanitario sólo se aplica en situaciones de conflicto armado. Por lo tanto, en tiempo de conflicto armado, el derecho internacional de los derechos humanos y el derecho internacional humanitario se aplican de manera complementaria.

Este proceso comprende los siguientes subprocesos.

- a) Promoción.-** Difundir las normas establecidas en el ordenamiento jurídico tanto en Derechos Humanos como en Derecho Internacional Humanitario a fin de que el personal aplique adecuadamente esta normativa a través de los Comandos de Ecuación de cada una de las Fuerzas en los que se debe implementar en los programas de académicos las normas y principios de Derechos Humanos y Derechos Internacional Humanitario a ser dictados como parte del pensum académico tanto en la fases de formación y perfeccionamiento a todo el personal de Fuerzas Armadas .

Impulsar una formación integral de las personas en materia de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario respectivamente que permita al personal tener una mayor capacidad y voluntad para actuar y comprometerse en pro de la defensa de los Derechos Humanos y del Derecho Internacional humanitario.

Promover una mayor sensibilización y conocimiento al alto mando a fin de dar a conocer sobre la importancia que implica la aplicación de

los principios y normas de los Derechos Humanos y del Derecho Internacional Humanitario a ser aplicados en Fuerzas Armadas.

b) Evaluación.- El objetivo de este subproceso es el realizar el monitoreo y verificación de todas las actividades y acciones planificadas en materia de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario para aplicación en fuerzas Armadas, realizando informes periódicos y en base al análisis y recomendaciones proceder a un plan de mejora a corto, mediano y largo plazo.

Art. 28- De las atribuciones y responsabilidades del Departamento de DERECHOS HUMANOS Y DERECHO INTERNACIONAL HUMANITARIO.-

Le compete ejercer las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- Elaborar los planes y programas de promoción de DH y DHI.
- Elaborar Informes de promoción de DH y DIH.
- Elaborar planes de evaluación de DH y DIH.
- Elaborar Informes de evaluación de DH y DIH.

Art. 29.- De los objetivos operativos, productos y servicios del Departamento de DERECHOS HUMANOS Y DERECHO INTERNACIONAL HUMANITARIO.- Para el logro de los objetivos estratégicos institucionales, coordinará las gestiones que deban ser realizadas por el Ministerio de Defensa Nacional y el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

Para el cumplimiento de la misión del Departamento de DERECHOS HUMANOS Y DERECHO INTERNACIONAL HUMANITARIO se definen los siguientes productos y servicios:, los que serán gestionados bajo un enfoque de procesos, para lo cual deberá elaborar el Manual de Procesos, estableciendo los correspondientes indicadores de gestión:

(1) Promoción

- (a). Planes y programas de promoción de DH y DHI.
- (b). Informes de promoción de DH y DIH.

(2) Evaluación

- (a). Planes de evaluación de DH y DHI.
- (b). Informes de evaluación de DH y DIH.

Art. 30.- De la misión del Departamento de BIENESTAR SOCIAL O PRESTACIÓN DE SERVICIOS.-

Las condiciones laborales son importantes para el rendimiento eficiente y administración de la Gestión del Talento Humano, razón por la cual se ha propuesto como un eje fundamental dentro del modelo de gestión

administrativa el Bienestar Social del personal estableciéndose tres subprocesos: Asistencia Social, Prestación de Servicios y Clima Laboral.

a) Asistencia Social.- Asistencias que deberán brindarse al personal de cada Fuerza en general a fin de apoyarlos a solucionar sus conflictos personales y familiares que les permitirá mejorar su desempeño en la Institución Militar. Dentro de este subproceso, existen los siguiente procedimientos:

(1) **Prevención y Promoción Social.-** A fin de reducir el surgimiento o agravamiento de conflictos, deben realizarse campañas de prevención y sensibilización para que el personal militar y civil de las Fuerzas pueda afrontar sus problemas, darles la dimensión que realmente tienen y puedan ubicar soluciones no traumáticas.

Dentro de esta área de prevención, sensibilización y educación social se considerarán programas de Formación Integral Humanística que nos ayuden a fortalecer el desarrollo humano del personal.

(2) **Asistencia Familiar.-** A través de estas orientaciones se brindará el apoyo pertinente a los conflictos familiares, calamidades domésticas, asesoramientos funerales que se otorga a las familias cuando fallece personal militar en actos del servicio o por causas naturales, asistencias espirituales a todas las familias.

También se realizarán los seguimientos, orientaciones, reinserciones y apoyos necesarios al personal de Misiones de Paz y sus familias, conforme los requerimientos del Comando Conjunto que cada vez van siendo mayores.

Esta labor deberá ser cumplida con personal especializado en el área social, como son las Trabajadoras Sociales o personal con perfil como para trabajar en el área social, que actualmente no hay en el número adecuado como para realizar un trabajo eficiente

(3) **Asistencia Psicológica.-** Existen afectaciones graves en la conducta del personal y dependientes adultos e infantes productos de los conflictos familiares y del trabajo militar que requieren de una orientación especializada y de rehabilitaciones terapéuticas y lúdicas cuyos tratamientos deben ser atendidos desde esta área.

(4) **Asistencia Legal.-** Producto de la naturaleza conflictiva de la vida, hay situaciones que involucran al personal de Oficiales, Tripulantes y Servidores Públicos de las Fuerzas Armadas en conflictos que necesariamente deben ser solucionados bajo parámetros legales, conflictos que pueden ser absolutamente personales y otros que terminan siendo personales pero derivados del trabajo que realizan.

La asistencia legal deberá funcionar en dos áreas bien definidas; la una como asesoría ya que hay conflictos que deberán ser solucionados a través de la Justicia Ordinaria, para lo cual se requiere de un equipo de abogados que brinden la asesoría y apoyo correspondiente al personal.

La otra área estará relacionada con la solución de problemas a través de los “Medios Alternativos para la Solución de conflictos” que promueve una cultura de diálogo y cuyo respaldo legal está dado a través de los Centros de Mediación que actualmente ya son una realidad en Fuerzas Armadas.

b) Prestación de Servicios

- a) Vivienda.-** Gestión administrativa de la vivienda fiscal y demás facilidades de alojamiento en tránsito, en base a las necesidades propias de cada Fuerza y que por la cantidad de efectivos que albergan actualmente las Fuerzas Armadas, su desarrollo seguirá en crecimiento por esa naturaleza de rotación del personal y que implica traslados a áreas periféricas donde la institución militar está en la obligación de ofrecer el apoyo habitacional a fin de reducir los conflictos de inestabilidad familiar que eso ocasiona.

El este ámbito se deberán establecer apreciaciones institucionales a nivel país para determinar las necesidades habitacionales, gestionar los fondos para la ejecución de los diferentes proyectos, supervisar el buen uso y mantenimiento de las viviendas, así como las regulaciones pertinentes en base a las políticas del mando para la correcta asignación de las mismas.

- b) Servicios complementarios.-** Alianzas estratégicas y actividades que permitirán a cada Fuerza otorgar satisfacciones, mejorar su calidad de vida y generar un ahorro en la economía familiar del personal.
- (1) **Servicios Recreacionales.-** Esta área es necesaria a fin de contribuir a un buen manejo del tiempo libre, parámetro importante que se encuentra considerado dentro del Bienestar y para lo cual cada una de las Fuerzas cuenta con centros recreacionales que deben ser administrados eficientemente.
- (2) **Alianzas interinstitucionales.-** Desde esta área deberán realizarse acercamientos con instituciones y empresas de diversas índoles a fin establecer alianzas que nos permitan obtener beneficios a favor del personal de Fuerzas Armadas y que sean un aporte a la calidad de vida y mejoramiento de la economía familiar.

- (3) **Guarderías.-** Actualmente la economía familiar requiere de una aportación doble, razón por la cual en la mayoría de hogares ecuatorianos trabajan padre y madre y las familias del personal de la Institución Militar no son la excepción, por ello el apoyo a través del sistema de guardería es muy importante y se requiere de un área específica para su administración, siendo una tarea muy delicada debido a la responsabilidad que implica la educación temprana.
- (4) **Capacidades especiales.-** Esta área deberá desarrollar toda una tarea apoyo y reinserción del personal de Fuerzas Armadas con capacidades diferentes ya sean derivadas por accidentes de trabajo en la institución o de servidores públicos que hayan ingresados como tal. Adicionalmente deberá diseñar actividades de apoyo para dependientes con capacidades diferentes del personal militar.
- (5) **Almacenes de Prendas Militares.-** Este servicio facilitará la renovación constante de las prendas militares que debe realizar el personal de Fuerzas Armadas, con sus propios recursos, para lo cual deberá mantener el stock adecuado a fin de contribuir la presencia y buen porte militar.

Servicio que debe establecer en las diferentes unidades y repartos militares ubicados en sectores urbanos y rurales como un complemento a la dotación de uniformes que sin costo alguno entregan las Fuerzas a través de sus departamentos logísticos.

- c) **Clima Laboral:** Este subproceso es necesario a fin de crear un ambiente humano y físico adecuado para el desarrollo de las actividades del personal militar y civil con grados de satisfacciones que influirán en su productividad.
 - a) **Diagnóstico.-** Mediante análisis estadístico establecer Líneas Bases y fichas sociales del personal militar y civil, que permitan a la Fuerzas de acuerdo a sus características propias diseñar programas que contribuyan a mejorar las condiciones laborales, que faciliten la interiorización de conceptos positivos sobre el ambiente de trabajo y contribuyan al mejoramiento de las relaciones interpersonales y a su vez a su desempeño profesional.
 - b) **Mejoramiento.-** Ejecutar los planes y programas que contribuyan a la existencia de un clima laboral adecuado a fin de lograr una mejor percepción de las variables físicas, estructurales, sociales, personales y del comportamiento organizacional.

Art. 31.- De las atribuciones y responsabilidades del Departamento de BIENESTAR SOCIAL.- Le compete ejercer las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- Prestar los servicios necesarios para satisfacer el bienestar del personal.
- Administrar correctamente la vivienda fiscal de la fuerza naval.
- Mejorar el clima laboral continuamente realizando diagnósticos frecuentes

Art. 32.- De los objetivos operativos, productos y servicios del Departamento de BIENESTAR SOCIAL.

Para el cumplimiento de la misión del Departamento de BIENESTAR SOCIAL se definen los siguientes productos y servicios:, los que serán gestionados bajo un enfoque de procesos, para lo cual deberá elaborar el Manual de Procesos, estableciendo los correspondientes indicadores de gestión:

b) Prestación de Servicios

- (1) Asistencia Social
 - (a). Planes de prestación de servicios
 - (b). Informe de prestación de servicios
- (2) Vivienda
 - (a). Informe de ocupación y déficit
 - (b). Informe de situación para mantenimiento
 - (c). Informe de servicios comunales
- (3) Servicios complementarios.
 - (a). Planes y programas de prestación de servicios complementarios (Centros recreacionales, guarderías, almacenes militares, alianzas institucionales, otros).
 - (b). Informe de prestación de servicios complementarios

c) Clima Laboral.

- (1) **Diagnóstico**
 - (a). Encuestas
 - (b). Resultados de encuestas
 - (c). Análisis de resultados
- (2) **Mejoramiento laboral**
 - (a). Planes y Programas
 - (b). Informe de mejoramiento de condiciones laborales

CAPÍTULO III

NIVEL DE ASESORÍA

Art. 33.- De la misión de la Unidad de Asesoría Jurídica.- Le corresponde proporcionar seguridad jurídica a la Dirección General de Recursos Humanos y Repartos del Sector, sobre la base de la aplicación del ordenamiento legal en manejo de personal, Consejos Navales y salud, en el ámbito de la Ley Orgánica de la Defensa, Ley de Personal de Armada y afines.

Este órgano administrativo está representado por un Oficial en Servicio Activo, especialidad Justicia.

Art. 34.- De las atribuciones y responsabilidades de la Unidad de Asesoría Jurídica.- Le compete ejercer las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- a. Representar a la institución ante las acciones y trámites judiciales que le corresponda.
- b. Proponer proyectos de normas jurídicas en el ámbito de competencia de la Dirección General de Recursos Humanos.
- c. Asesorar a las máximas autoridades, directores y responsables de las unidades operativas de la Dirección General de Recursos Humanos y Consejos Reguladores de la Carrera.
- d. Responder ante consultas jurídicas formuladas por las autoridades, funcionarios y servidores de la institución; y,
- e. Formalizar los proyectos de leyes, decretos, acuerdos, resoluciones, convenios y otros instrumentos jurídicos que proponga la Dirección General de Recursos Humanos.

Art. 35.- De los productos y servicios de la Unidad de Asesoría Jurídica.- Para el cumplimiento de la misión de la Unidad de Asesoría Jurídica, se definen los siguientes productos y servicios, los que serán gestionados bajo un enfoque de procesos, para lo cual deberá elaborar el manual de procesos y procedimientos, estableciendo los correspondientes indicadores de gestión:

- a. Asesoría legal interna y externa;
- b. Patrocinio administrativo, judicial y constitucional;
- c. Proyectos de criterios y pronunciamientos legales;
- d. Proyectos de leyes, decretos, acuerdos, directivas, etc.
- e. Informes y recomendaciones jurídicas;
- f. Control de la Situación Judicial del Personal Naval
- g. Juicios ejecutados,
- h. Instrumentos jurídicos vinculados con la Dirección General de Recursos Humanos o la Institución en materia de manejo de recursos humanos.

Art. 36.- De la misión de la Unidad de Consejos.- Le corresponde actuar como Secretaría de los Consejos Reguladores de la Carrera de Oficiales, Tripulantes, Consejo de Almirantes, de acuerdo a los Reglamentos vigentes.

Este órgano administrativo está representado por el Oficial designado a la Unidad.

Art. 37.- De las atribuciones y responsabilidades de la Unidad de Consejos.- Le compete ejercer las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- a. Manejar los expedientes de las Actas y resoluciones de los Consejos en los cuales actúa como Secretaría.
- b. Preparar las agendas y convocatorias para las Reuniones de Consejos.
- c. Realizar el seguimiento del cumplimiento de resoluciones
- d. Comunicar las resoluciones a los niveles involucrados.

Art. 38.- De los productos y servicios de la Unidad de Consejos.- Para el cumplimiento de la misión de la Unidad de Consejos, se definen los siguientes productos y servicios, los que serán gestionados bajo un enfoque de procesos, para lo cual deberá elaborar el manual de procesos y procedimientos, estableciendo los correspondientes indicadores de gestión:

- a. Actas de Consejos
- b. Resoluciones de Consejos
- c. Convocatorias
- d. Expedientes

Art. 39.- De la misión de la Unidad de Contratos.- Le corresponde ejecutar los procesos de Contratación Pública de la Dirección General de Recursos Humanos y sus repartos subordinados, en base a la aplicación de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y demás normas conexas. Así mismo corresponde a esta unidad, la coordinación y legalización de los convenios requeridos por los repartos subordinados de esta Dirección General, conforme lo establecido en el Código Civil Ecuatoriano.

Este órgano administrativo está representado por un Servidor Público Abogado.

Art. 40.- De las atribuciones y responsabilidades de la Unidad de Contratos.- Le compete ejercer las siguientes atribuciones y responsabilidades:

1. Gestionar y asesorar sobre los procesos precontractuales y contractuales para la adquisición o arrendamiento de bienes,

- ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultaría del Sector de Personal.
2. Actuar en calidad de Secretario de las distintas Comisiones establecidas en la ley y su Reglamento.
 3. Realizar el seguimiento de los procesos precontractuales y contractuales.
 4. Ejercer acciones judiciales y extrajudiciales en el caso de incumplimiento por parte de los contratistas, establecidas en la Ley y su Reglamento.
 5. Gestionar los Convenios de la Dirección General de Recursos Humanos o Repartos Subordinados.
 6. Las demás señaladas en las Leyes, Reglamentos y normas conexas inherentes a la materia.

Art. 41.- De los productos y servicios de la Unidad de Contratos.- Para el cumplimiento de la misión de la Unidad de Contratos, se definen los siguientes productos y servicios, los que serán gestionados bajo un enfoque de procesos, para lo cual deberá elaborar el manual de procesos y procedimientos, estableciendo los correspondientes indicadores de gestión:

1. Actas de Comisiones.
2. Resoluciones.
3. Contratos.
4. Patrocinios.
5. Asesoría en Contratación Pública y Consultaría.
6. Convenios

Art. 42.- De la misión de la Unidad de Planificación y Control.- Le corresponde dirigir, controlar y evaluar los procesos de planificación, programación y formulación de proyectos institucionales.

Este órgano administrativo está representado por el Planificador Estratégico Sectorial.

Art. 43.- De las atribuciones y responsabilidades de la Unidad de Planificación y Control.- Le compete ejercer las siguientes atribuciones y responsabilidades:

1. Dirigir la planificación, organización, dirección, control y evaluación de los planes básicos del Sector del Personal.
2. Administrar el sistema de planificación sectorial.
3. Asesorar a las autoridades en la toma de decisiones en materia de planificación sectorial.
4. Generar, validar e implementar metodologías e instrumentos técnicos para el diseño, seguimiento, monitoreo y evaluación de planes, programas y proyectos sectoriales;
5. Realizar el seguimiento, monitoreo y evaluación periódicas y de impacto de los planes, programas y proyectos del Sector del Personal.

6. Analizar y validar la programación presupuestaria de los requerimientos anuales presentados por la Dirección General de Recursos Humanos y Repartos Subordinados.

Art. 44.- De los productos y servicios de la Unidad de Planificación y Control.- Para el cumplimiento de la misión de la Unidad de Planificación y Control, se definen los siguientes productos y servicios, los que serán gestionados bajo un enfoque de procesos, para lo cual deberá elaborar el manual de procesos y procedimientos, estableciendo los correspondientes indicadores de gestión:

- a. Plan Estratégico Sectorial;
- b. Plan operativo anual;
- c. Indicadores de gestión;
- d. Informe consolidado de ejecución, monitoreo y evaluación del plan operativo anual
- e. Presupuesto Sectorial Año B+1
- f. Reporte de Ejecución Presupuestaria Sectorial
- g. Informe de Cumplimiento de Resoluciones
- h. Informe de Proyectos Relevantes
- i. Autorización de modificaciones presupuestarias sectoriales
- j. ORISSET

CAPÍTULO IV

NIVEL DE APOYO

Art. 45.- De la misión del Departamento Financiero.- Le corresponde planificar, organizar, ejecutar y dirigir las actividades presupuestarias y financieras de la Dirección General de Recursos Humanos

Este órgano administrativo está representado por el Jefe del Dpto. Financiero.

Art. 46.- De las atribuciones y responsabilidades del Departamento Financiero.- Le compete ejercer las siguientes atribuciones y responsabilidades:

- a. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales en materia de administración financiera;
- b. Presentar en forma oportuna la información contable de la Dirección General de Recursos Humanos.
- c. Administrar el presupuesto de la Dirección General de Recursos Humanos, conforme a los programas y proyectos de acuerdo con la misión institucional;

- d. Asegurar que la programación, formulación, ejecución, evaluación y liquidación del presupuesto institucional se desarrolle con eficacia y eficiencia;
- e. Asesorar a las autoridades para la toma de decisiones en materia de administración financiera;
- f. Presentar de manera oportuna el presupuesto para el año fiscal ante las autoridades de la Institución;
- g. Realizar el pago de las obligaciones económicas de remuneraciones, bienes y servicios de la Dirección General de Recursos Humanos.
- h. Cumplir con las adquisiciones de acuerdo a las órdenes de requerimiento.
- i. Asegurar el control y registro adecuado de los ingresos, traspasos, y/o bajas de los bienes de la Dirección General de Recursos Humanos
- j. Certificar los ingresos de remuneraciones del personal militar y civil de la Institución y/o aportaciones al IESS e ISSFA.

Art. 47.- De los productos y servicios del Dpto. Financiero.- Para su operatividad se establecen los siguientes productos y servicios los que serán gestionados bajo un enfoque de procesos:

a) Presupuesto

1. Proforma presupuestaria;
2. Reformas presupuestarias;
3. Informe de evaluación y ejecución presupuestaria;
4. Informe de evaluación y ejecución de las reformas presupuestarias;
5. Liquidaciones presupuestarias;
6. Certificaciones presupuestarias;
7. Cédulas presupuestarias;
8. Plan de adquisiciones
9. Informe de ejecución del plan de adquisiciones
10. Programación Mensual de Caja
11. Programación Cuatrimestral de Caja

b) Contabilidad

1. Registros contables, Informes financieros;
2. Estados financieros;
3. Conciliaciones bancarias;
4. Inventario de bienes muebles valorados;
5. Inventario de suministros de materiales valorados;
6. Declaraciones al SRI;
7. Inventario de activos fijos;
8. Informe de administración de pólizas;
9. Comprobantes de pago.

c) Pagaduría

1. Registro de garantías y valores;
2. Retenciones y declaraciones al SRI;
3. Transferencias para Pagos;
4. Informe de garantías y valores;
5. Transferencias;
6. Libro bancos.

Art. 48.- De la misión del Departamento Administrativo.- Le compete administrar el recurso humano de la Dirección General de Recursos Humanos, la gestión documental del Reparto así como brindar los servicios generales de transporte, limpieza y mantenimiento.

Este órgano administrativo está representado por el Jefe del Dpto. Administrativo

Art. 49.- De los productos y servicios del Dpto. Administrativo.- Para su operatividad se establecen los siguientes productos y servicios los que serán gestionados bajo un enfoque de procesos:

1. Plan de transporte;
2. Informe de ejecución del plan de transporte;
3. Plan de mantenimiento de bienes muebles e inmuebles;
4. Inventario de suministros y materiales;
5. Informe de ingreso y egreso de suministros de materiales;
6. Actas de entrega y recepción;
7. Sistema de administración de archivos, información y documentación interna y externa;
8. Contrato e Informe Técnico por servicios ocasionales, profesionales y de asesoría
9. Informe para crear y suprimir puestos
10. Solicitud de vacaciones, licencias, permisos, comisiones, traslados, cambios administrativos.
11. Memos de sanciones
12. Requerimientos de capacitación personal civil
13. Informe de Sumario Administrativo
14. Informe de Horas Extraordinarias y Suplementarias
15. Informe de Selección de personal
16. Expedientes de personal - LVN
17. Informe de Evaluación de Desempeño Servidores Públicos
18. Informe de Movimientos de Personal
19. Informe de Faltas y Sanciones
20. Informe de Licencias y Permisos
21. Proyecto de planificación de recursos humanos
22. Pasaportes

Art. 50.- De la misión del Centro de Tecnología de la Información Nivel II.- Le corresponde diseñar políticas y normas que regulen y hagan eficiente la gestión tecnológica a nivel Sectorial así como administrar las tecnologías de información y comunicación (TIC) de la Dirección General de Recursos Humanos, con calidad, productividad y mejoramiento continuo.

Este órgano administrativo está representado por el Jefe del Centro de Tecnología de la Información Nivel II, un oficial en servicio activo.

Art. 51.- De las atribuciones y responsabilidades del Centro de Tecnología de la Información Nivel II.- Le compete ejercer las siguientes atribuciones y responsabilidades:

1. Administrar el Sistema Integrado de Personal de la Armada.
2. Administrar, orientar y capacitar el uso de Sistemas de Información automatizados (software y hardware), proporcionando el apoyo técnico necesario a los operadores y usuarios; coordinando la provisión de recursos y servicios informáticos y de comunicaciones para el procesamiento de datos e información institucional;
3. Diseñar, implantar y desarrollar sistemas informáticos necesarios para lograr eficiencia y economía en las actividades desarrolladas;
4. Establecer la infraestructura tecnológica compatible y de punta, previo estudios e informes de las necesidades de adquisiciones, renta de equipos y paquetes informáticos; y,
5. Organizar y mantener actualizados los inventarios informáticos.

Art. 52.- De los productos y servicios del Centro de Tecnologías de la Información Nivel II.- Para el cumplimiento de la misión de la Unidad de Tecnologías de la Información, se definen los siguientes productos y servicios, los que serán gestionados bajo un enfoque de procesos, para lo cual deberá elaborar el manual de procesos y procedimientos, estableciendo los correspondientes indicadores de gestión:

1. Plan de tecnologías de la información.
2. Políticas y normas de bienes y servicios tecnológicos;
3. Asistencia y contraparte técnica en la adquisición de bienes y servicios tecnológicos;
4. Soporte técnico a los usuarios internos y externos sobre la utilización de los sistemas y paquetes informáticos de la institución;
5. Asesoría al nivel directivo en el uso de nuevas tecnologías de información y comunicaciones para innovar los procesos.
6. Administración del software, hardware, datos y comunicaciones.
7. Página Web actualizada; y,
8. Diseño, planificación y ejecución de proyectos de tecnologías de la información y comunicación.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Bienestar social.-

Es un constructo teórico metodológico destinado a medir grados de satisfacción de las personas, en relación con sus necesidades sentidas y también en lo que concierne a las necesidades comparativas respecto a otros grupos sociales que estiman como semejantes.

Fuente: Gonzalo Musitu Ochoa, Introducción a la Psicología Comunitaria, Pág. 67

Capacitación.-

La capacitación está compuesta por actividades estructuradas, bajo la forma de cursos con objetivos predeterminados. Busca transformar conocimientos y habilidades de los trabajadores, que luego pueden ser evaluados.

Fuente: Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, Pág. 143

Cese de funciones

Es la situación mediante la cual un Servidor Público deja de tener relación laboral con las FF.AA., de conformidad a lo establecido en la Ley Orgánica del Sector Público.

Fuente: Ley Orgánica del Sector Público, Pág. 34

Clima laboral.-

Conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización, se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización, refleja la cultura.

Fuente: Federico Gan, Gaspar Berbel, Manual de Recursos Humanos, pág. 180.

Competencia.-

Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado

Fuente: Diccionario Real Academia Española, www.rae.es

Desarrollo profesional.-

Sucesión de actividades laborales y puesto de trabajos desempeñados por una persona a lo largo de la vida, junto con las actitudes y reacciones asociadas que experimenta.

Fuente: M. Pilar Curós, Christian Díaz Cuevas, Desarrollo del Factor Humano, Editorial UOC, Pág. 216

D.H.- Derechos Humanos

D.I.H.- Derecho Internacional Humanitario

Gestión por Competencia.-

Es un modelo para cuya implementación y desarrollo, es necesario definir, identificar y medir características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Fuente: Marta Alles S.A., Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias.

Inducción.-

Es el proceso permanente para imbuir en todos los empleados las actitudes, normas, valores y patrones de conducta que prevalecen y son esperados por la organización y sus departamentos.

Fuente: Gary Dessler, Administración de Personal 8av. Edición, Pearson Educación, México 2001, Pág. 249

Licenciamiento.-

Es el acto administrativo publicado en la Orden General de las Fuerzas, mediante el cual el personal de conscriptos pasa a conformar las reservas con instrucción militar una vez finalizado el servicio militar voluntario en las Fuerzas Armadas.

Fuente: Ley de Personal de las FF.AA.

Reclutamiento.-

Es el Proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización.

Fuente: R. Wayne Mondy y Robert M. NOE, Administración de Recursos Humanos, Pearson Educación, México 2005, Pág. 119

Remuneraciones.-

En el lenguaje económico se conoce como remuneración el total de pagos que recibe un trabajador por la prestación de sus servicios.

Fuente: José Urquijos y José Bonilla, La remuneración del Trabajo, Caracas Universidad Católica Andrés Bello 2008, Pág. 25

Seguridad social .-

Es la herramienta mediante la cual los individuos aseguran el derecho fundamental a la salud, al trabajo, a la vivienda y a una vejez digna

Fuente: Benjamín González Roaro, La Seguridad Social en el Mundo, Siglo Veintiuno Editores S.A. de C.V, México D.F., Pág. 17

Selección.-

Es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular.

Fuente: R. Wayne Mondy y Robert M. NOE, Administración de Recursos Humanos, Pearson Educación, México 2005, Pág. 162

Separación.-

Es la situación del servicio pasivo a la que pasa el personal militar mediante el acto administrativo de baja, una vez cumplido el debido proceso de acuerdo a lo establecido en la Ley de Personal y su reglamento.

Talento Humano.-

La definición de Talento Humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la

forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos sólo el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, tales como: competencias (habilidad, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, intereses, vocación, aptitudes, potencialidades, salud, etc.

Fuente: Real Academia Española de la Lengua (RAE).