

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
INSTITUTO DE POST-GRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
PROGRAMA DE MAESTRIA EN GERENCIA EDUCATIVA

PROPUESTA

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ALTERNATIVO PARA LA
ESCUELA SUPERIOR NAVAL
DE SALINAS.**

Proyecto de trabajo previo a la obtención de Grado Académico de

MAGISTER EN GERENCIA EDUCATIVA

TOMO II

AUTORA: Suárez Romero Tanya

ASESORA: Dra. Yerovi Erazo Jeannette MSc.

Guayaquil

INDICE GENERAL

INDICE DE CUADROS

TITULO DE LA PROPUESTA

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ALTERNATIVO PARA LA ESCUELA SUPERIOR NAVAL DE SALINAS.

ANTECEDENTES

En el tomo I (pág.), se evidencia en el diagnóstico efectuado, que la Escuela Superior Naval de Salinas, necesita mejorar en el sistema de capacitación y la ausencia de programas que se ocupen de la calidad de vida en el trabajo de las personas.

Dado que el Clima Organizacional es importante en la productividad del personal influyendo en su desempeño, realizar un estudio del mismo es muy importante. En relación a lo expuesto se ha definido el problema de la siguiente manera:

Falta de un Clima Organizacional adecuado que repercute en la productividad de los empleados. Poca motivación, reconocimiento e incentivos al personal.

Ante el problema, se realizó la investigación de campo efectuando un diagnóstico del clima laboral por medio de una encuesta a 42 empleados administrativos y docentes de la Escuela Superior Naval, quienes manifestaron en su mayoría la necesidad de mejorar el sistema de capacitación, desarrollo de carrera y programas de calidad de vida en el trabajo.

La investigación se apoyó en un trabajo de tipo bibliográfico documental de campo. Se tomó como población a los empleados administrativos y docentes de la Escuela Superior Naval.

Obtenida la muestra, se diseñó un instrumento de investigación, el mismo que fue aplicado. Para el trabajo de campo se siguió el procedimiento recomendado por los métodos cualitativos de investigación. La encuesta fue sometida a la validación de tres expertos posteriormente se hizo el pilotaje con 5 personas de la muestra en referencia. Se realizó el ajuste del instrumento y se elaboró el cuestionario definitivo a aplicarlo al personal y docentes.

Los datos recogidos del trabajo de campo se organizaron, tabularon y procesaron, mediante la estadística descriptiva utilizando el spss.

SINTESIS DEL DIAGNÓSTICO

Como resultado de la encuesta realizada al personal administrativo y docente de la Escuela Superior Naval se obtuvieron los siguientes resultados:

1. En lo referente a si el ambiente físico de trabajo es adecuado, 39 de los 41 entrevistados 95,12% responde que es adecuado, solo dos personas el 4,88% están en desacuerdo con el ambiente físico de trabajo.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos muy en desacuerdo	2	4,9	4,9	4,9
de acuerdo	21	51,2	51,2	56,1
muy de acuerdo	18	43,9	43,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

2. En cuanto a la limpieza en el recorrido del área de trabajo, 34 de los 41 encuestados 83,8% responde que es adecuado. Dos personas el 4,9% manifiestan que este aspecto es Indiferente y Cinco de los encuestados 12,2% responde en Desacuerdo.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos en desacuerdo	5	12,2	12,2	12,2
indiferente	2	4,9	4,9	17,1
de acuerdo	18	43,9	43,9	61,0
muy de acuerdo	16	39,0	39,0	100,0
Total	41	100,0	100,0	

3. En referencia a la limpieza en el área de sanitarios, 23 de los 41 encuestados 51,6% responden que es adecuada. 15 encuestados 36,6% no están de acuerdo y para 3 personas 7,3% es indiferente.

Variables		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy en desacuerdo	5	12,2	12,2	12,2
	en desacuerdo	10	24,4	24,4	36,6
	indiferente	3	7,3	7,3	43,9
	de acuerdo	15	36,6	36,6	80,5
	muy de acuerdo	8	19,5	19,5	100,0
Total		41	100,0	100,0	

4. En los ítems que indagan sobre las relaciones con el grupo de trabajo. 40 de los 41 encuestados 97,6% dicen ser aceptados por su grupo de trabajo. Un solo encuestado responde Indiferente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	indiferente	1	2,4	2,4	2,4
	de acuerdo	17	41,5	41,5	43,9
	muy de acuerdo	23	56,1	56,1	100,0
Total		41	100,0	100,0	

5. En referencia a la confianza que los entrevistados sienten para conversar y dar a conocer sus opiniones sobre el trabajo. 39 de los 41 encuestados 95,1 % están de acuerdo. Un solo encuestado está en desacuerdo, y un solo encuestado no contesta.

Variables		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	en desacuerdo	1	2,4	2,4	2,4
	de acuerdo	19	46,3	46,3	48,8
	muy de acuerdo	20	48,8	48,8	97,6
	no contesta	1	2,4	2,4	100,0
Total		41	100,0	100,0	

6. En lo referente al trato que las personas reciben en la institución 37 de los 41 encuestados el 90,3% dice ser tratado con dignidad y respeto. Para 3 personas el 7.3% es indiferente el trato que recibe. Una sola persona que representa el 2,4% no contesta.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos indiferente	3	7,3	7,3	7,3
de acuerdo	17	41,5	41,5	48,8
muy de acuerdo	20	48,8	48,8	97,6
no contesta	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

7. En referencia a si la forma de manejar los problemas en los departamentos es adecuada, 37 encuestados el 90,3% responden estar de acuerdo. Para 2 personas es indiferente. No contestan 2 personas.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos indiferente	2	4,9	4,9	4,9
de acuerdo	20	48,8	48,8	53,7
muy de acuerdo	17	41,5	41,5	95,1
no contesta	2	4,9	4,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

8. En cuanto a la claridad de funciones a desarrollar en el puesto de trabajo 40 de los 41 encuestados 97,6 % responde estar de acuerdo. Un solo encuestado esta en desacuerdo.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos en desacuerdo	1	2,4	2,4	2,4
de acuerdo	10	24,4	24,4	26,8
muy de acuerdo	30	73,2	73,2	100,0
Total	41	100,0	100,0	

9. En referencia a si la carga de trabajo en el departamento es adecuada 37 personas 90,2% responde estar de acuerdo. Una persona responde indiferente. En desacuerdo responden 3 personas.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos en desacuerdo	3	7,3	7,3	7,3
indiferente	1	2,4	2,4	9,8
de acuerdo	18	43,9	43,9	53,7
muy de acuerdo	19	46,3	46,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

10. En cuanto a los indicadores para medir los resultados 38 de los encuestados 92.6 %. Para 3 personas el 7,3% es Indiferente.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos indiferente	3	7,3	7,3	7,3
de acuerdo	19	46,3	46,3	53,7
muy de acuerdo	19	46,3	46,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

11. En referencia a si la relación de trabajo con otras áreas está bien definida 37 personas 90,2%. Para 4 personas es Indiferente.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Indiferente	4	9,8	9,8	9,8
de acuerdo	19	46,3	46,3	56,1
muy de acuerdo	18	43,9	43,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

12. En cuanto a la fidelidad con la Institución 35 personas responden que no se irían de la Institución aunque les ofrezcan la misma compensación. Para dos personas es Indiferente, dos encuestados están en desacuerdo, y una persona está muy en desacuerdo.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos muy en desacuerdo	1	2,4	2,4	2,4
en desacuerdo	2	4,9	4,9	7,3
indiferente	2	4,9	4,9	12,2
de acuerdo	18	43,9	43,9	56,1
muy de acuerdo	17	41,5	41,5	97,6
no contesta	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

13. En referencia a si la comunicación con el grupo de trabajo fluye adecuadamente, 38 encuestados 92,7% responden estar de acuerdo. Un solo encuestado responde Indiferente. Una sola persona responde en desacuerdo. Una persona no contesta.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos en desacuerdo	1	2,4	2,4	2,4
indiferente	1	2,4	2,4	4,9
de acuerdo	18	43,9	43,9	48,8
muy de acuerdo	20	48,8	48,8	97,6
no contesta	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

14. Referente a si esta oportunamente comunicado con lo que sucede en la Institución, 26 personas 63,5% de los encuestados están de acuerdo, 10 personas 24,4 % responden Indiferente. Cuatro personas responden en desacuerdo. Una persona no contesta.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos en desacuerdo	4	9,8	9,8	9,8
indiferente	10	24,4	24,4	34,1
de acuerdo	17	41,5	41,5	75,6
muy de acuerdo	9	22,0	22,0	97,6
no contesta	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

15. En cuanto a si la comunicación no oficial (rumores) afectan en el trabajo 21 personas 51,2% responden estar de acuerdo. Para 9 personas es Indiferente, 8 personas responden en desacuerdo, 3 personas no contestan.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos en desacuerdo	8	19,5	19,5	19,5
indiferente	9	22,0	22,0	41,5
de acuerdo	13	31,7	31,7	73,2
muy de acuerdo	8	19,5	19,5	92,7
no contesta	3	7,3	7,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

16. Referente a si las reuniones informativas permiten entender la organización 33 personas 80,5% responden estar de acuerdo. Para 4 personas es indiferente, una persona está en desacuerdo. Tres personas no contestan.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos en desacuerdo	1	2,4	2,4	2,4
indiferente	4	9,8	9,8	12,2
de acuerdo	17	41,5	41,5	53,7
muy de acuerdo	16	39,0	39,0	92,7
no contesta	3	7,3	7,3	100,0
Total	41	100,0	100,0	

17. En cuanto a que si la comunicación entre personas facilita el desempeño del trabajo, 38 personas 92,7% responden estar de acuerdo. Para 2 personas es Indiferente, 1 persona no contesta.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos indiferente	2	4,9	4,9	4,9
de acuerdo	18	43,9	43,9	48,8
muy de acuerdo	20	48,8	48,8	97,6
no contesta	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

18. En referencia a si recomiendan la Institución como un excelente sitio de trabajo, 39 personas 95,2% está de acuerdo. Para 1 persona es Indiferente, 1 persona no contesta.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos indiferente	1	2,4	2,4	2,4
de acuerdo	17	41,5	41,5	43,9
muy de acuerdo	22	53,7	53,7	97,6
no contesta	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

19. En cuanto a si conocen como la Institución está logrando sus metas, 34 personas 82,9% están de acuerdo. Para 3 personas es Indiferente, 2 personas están en desacuerdo, 2 personas no contestan.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos en desacuerdo	2	4,9	4,9	4,9
indiferente	3	7,3	7,3	12,2
de acuerdo	20	48,8	48,8	61,0
muy de acuerdo	14	34,1	34,1	95,1
no contesta	2	4,9	4,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

20. En referencia a si los directivos dan a conocer los logros obtenidos 26 de los encuestados que representan el 63,4% responden estar de acuerdo. Para 10 personas es Indiferente, 2 personas están en desacuerdo, 1 persona esta muy en desacuerdo y 2 no contestan.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos muy en desacuerdo	1	2,4	2,4	2,4
en desacuerdo	2	4,9	4,9	7,3
indiferente	10	24,4	24,4	31,7
de acuerdo	18	43,9	43,9	75,6
muy de acuerdo	8	19,5	19,5	95,1
no contesta	2	4,9	4,9	100,0
Total	41	100,0	100,0	

21. En referencia a si los programas de capacitación internos y desarrollo han contribuido al mejor desempeño del trabajo, 28 de los 41 encuestados responden estar de acuerdo, para 6 encuestados es indiferente, 6 personas responden en desacuerdo, 1 persona no contesta.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos en desacuerdo	6	14,6	14,6	14,6
indiferente	6	14,6	14,6	29,3
de acuerdo	16	39,0	39,0	68,3
muy de acuerdo	12	29,3	29,3	97,6
no contesta	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

22. En cuanto a si hay la posibilidad de aprender cuando se participa en los cursos que la Institución brinda 30 de los 41 encuestados 73,2 % esta de acuerdo, para 6 personas es indiferente, 4 persona están en desacuerdo, 1 sola persona no contesta

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos muy en desacuerdo	1	2,4	2,4	2,4
en desacuerdo	3	7,3	7,3	9,8
indiferente	6	14,6	14,6	24,4
de acuerdo	13	31,7	31,7	56,1
muy de acuerdo	17	41,5	41,5	97,6
no contesta	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

23. En referencia a si las autoridades piensan que las personas son flojas y que hay que controlarlas constantemente 17 personas 41,5 % están en desacuerdo, para 13 personas 31,7% es Indiferente, 9 personas 22% están de acuerdo, 2 persona no contestan.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	muy en desacuerdo	10	24,4	24,4	24,4
	en desacuerdo	7	17,1	17,1	41,5
	indiferente	13	31,7	31,7	73,2
	de acuerdo	9	22,0	22,0	95,1
	no contesta	2	4,9	4,9	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

24. En referencia al a si el nivel de supervisión es acertado 31 personas 75,7% de las 41 personas encuestadas está de acuerdo, para 8 personas es indiferente, 1 persona está en desacuerdo, y 1 persona no contesta.

Variables		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	en desacuerdo	1	2,4	2,4	2,4
	indiferente	8	19,5	19,5	22,0
	de acuerdo	22	53,7	53,7	75,6
	muy de acuerdo	9	22,0	22,0	97,6
	no contesta	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

25. En cuanto a si hay un sentido claro de dirección 38 personas el 92.7% de los encuestados están de acuerdo. Para 1 persona es Indiferente, 1 persona está en desacuerdo y 1 persona no contesta.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	en desacuerdo	1	2,4	2,4	2,4
	indiferente	1	2,4	2,4	4,9
	de acuerdo	23	56,1	56,1	61,0
	muy de acuerdo	15	36,6	36,6	97,6
	no contesta	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

26. En referencia a si los objetivos propuestos por los líderes se entienden, 34 personas 82,9% están de acuerdo, para 5 personas es Indiferente, 1 persona está en desacuerdo y 1 persona no contesta.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos en desacuerdo	1	2,4	2,4	2,4
indiferente	5	12,2	12,2	14,6
de acuerdo	18	43,9	43,9	58,5
muy de acuerdo	16	39,0	39,0	97,6
no contesta	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

27. En referencia a si en el tiempo que lleva trabajando en la Institución ha desarrollado capacidades para hacer su trabajo, 37 personas el 90,2% de los encuestados están de acuerdo, 2 personas responden indiferente, 1 persona está en desacuerdo, 1 persona no contesta.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos en desacuerdo	1	2,4	2,4	2,4
indiferente	2	4,9	4,9	7,3
de acuerdo	16	39,0	39,0	46,3
muy de acuerdo	21	51,2	51,2	97,6
no contesta	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

28. En cuanto a si el trabajo permite ser creativo e innovador. 38 personas el 92,8% están de acuerdo, 2 personas están en desacuerdo, 1 persona no contesta.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos en desacuerdo	2	4,9	4,9	4,9
de acuerdo	17	41,5	41,5	46,3
muy de acuerdo	21	51,2	51,2	97,6
no contesta	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

29. En referencia a los cambios que sugerirían a la Institución 18 personas el 43,9% señalan Capacitación, 11 personas el 26,8% sugieren desarrollo de carrera, 8 personas 19,5% señalan comunicación, 4 personas no contestan.

Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos en desacuerdo	2	4,9	4,9	4,9
de acuerdo	17	41,5	41,5	46,3
muy de acuerdo	21	51,2	51,2	97,6
no contesta	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

De acuerdo a los resultados expuestos, se hallaron las siguientes conclusiones, las mismas que sirvieron para realizar las recomendaciones para realizar el mencionado proyecto. A continuación las conclusiones:

En general la percepción de los empleados administrativos y docentes de la Escuela Superior Naval del clima laboral es positiva. Los ítems con respuestas más favorables son los que se refieren a la Estructura de la Organización, es así que: en cuanto a la claridad de funciones a desempeñar el 73,7% responde Muy de acuerdo. El 24,3% de Acuerdo, apenas el 2,4% responde en Desacuerdo. En referencia a si la carga de trabajo es adecuada el 46,3% de los encuestados responde Muy de acuerdo y el 43,9% está de acuerdo con la misma. El 46,3% responde tener indicadores claros para medir sus resultados en la categoría Muy de acuerdo y el 46,3% en la categoría de Acuerdo. Además el 46,3% encuentra que su relación de trabajo con otras áreas está bien definida en la categoría de Acuerdo y el 43,9% en la categoría Muy de Acuerdo.

En los ítems que se refieren al trato que recibe el personal, el mayor porcentaje de empleados (48,7%) contesta Muy de acuerdo. Un 41,4% responde de Acuerdo. Solo el 2,4% responde en desacuerdo. El 2,4% no contesta.

Los ítems que se refieren a las Relaciones con el grupo de trabajo obtuvieron porcentajes favorables así: El mayor porcentaje de los encuestados (56,1%) responde que es aceptado por su grupo de trabajo en la categoría Muy de

acuerdo, solo el 2,4% responde Indiferente a este ítem. Lo que indica que la mayoría de encuestados se siente aceptado en el lugar de trabajo.

Los ítems que se refieren al compromiso de los empleados con la institución. A la pregunta recomendando a mis amigos la institución como un excelente sitio de trabajo el mayor porcentaje de los encuestados 53,66% responde Muy de acuerdo. El 41,46% responde de Acuerdo. Solo el 2,44% responde Indiferente.

En referencia a si el nivel de supervisión es acertado, el 53,65 responde de Acuerdo, el 21,4% responde Muy de acuerdo. Para el 19,5% el nivel de supervisión es Indiferente. El 2,4% responde en Desacuerdo.

En cuanto al nivel de Liderazgo el 56,1% de los encuestados considera que hay un claro sentido de dirección en la categoría de Acuerdo.

Es importante anotar que la mayoría de los encuestados ha desarrollado sus competencias y creatividad en la institución contesta Muy de acuerdo el 51,22% de los encuestados.

Los cambios que los encuestados consideran pertinentes se ubican en la capacitación, responde así el 43,9% de los encuestados. Un 26,8% consideran que estos cambios deben darse en cuanto al Desarrollo de Carrera. Un 19,51% consideran que deben darse cambios en la comunicación. Un 9,7% de los encuestados No contesta.

Ante estos resultados se recomienda:

Considerar la posibilidad de mejorar el sistema de capacitación interno del personal, se sugieren desarrollar programas de mejora continua y fortalecimiento del personal para lograr el desarrollo de una actitud de los trabajadores orientada al logro de los objetivos organizacionales.

Levantar un inventario de las necesidades de capacitación reales del personal a través de una investigación interna, localizando factores críticos en el desempeño.

Aprovechar las ventajas de la tecnología para que esta capacitación se realice por medios informáticos.

Considerar establecer un programa de bienestar para los colaboradores.

JUSTIFICACIÓN

La importancia del Clima Organizacional es innegable, es un resultado del funcionamiento interno, que continuamente nutre a la organización, siendo el clima causa y consecuencia del comportamiento individual del trabajador y de sus niveles de productividad, lo que a su vez se evidencia en los resultados o logros organizacionales.

Científicamente la gestión del talento humano ha sufrido grandes avances, fruto de importantes cambios como la globalización y la tecnología, a la vez que al vivir la era del conocimiento, la fuerza del trabajo está cada vez más preparada y posee más conocimientos. Por lo cual el tratamiento de la fuerza laboral implica un nuevo tratamiento, luego de realizado el diagnóstico en la Escuela Superior Naval se detectó la necesidad de lograr una mejor capacitación del personal.

Entre las causas detectadas están:

- Falta de un diagnóstico de las necesidades de capacitación existentes.
- Ausencia de un cuadro que arroje aspectos críticos en la productividad del personal.
- Ausencia de programas de sensibilización que modelen la conducta de los trabajadores.
- Ausencia de programas de bienestar para los trabajadores.

Por lo cual se propone un sistema de Gestión Alternativo que permita mejorar en el manejo del Talento Humano en áreas como la capacitación y la calidad de vida en el trabajo. Con los referidos instrumentos se logrará actualizar y capacitar a las personas para que cumplan con mayor efectividad su trabajo.

Por lo expuesto anteriormente el proyecto es factible de llevarlo a la práctica a mediano y largo plazo, con la responsabilidad de las autoridades de la Escuela Superior Naval y su personal. Todas las acciones que se realizarán para crear el Sistema de Gestión Alternativo, deben estar fundamentadas en la visión, misión y políticas de la Escuela Superior Naval.

VISIÓN

Ser el Instituto Superior de formación militar de mayor prestigio nacional, orientado a alcanzar la excelencia académica a través de la implementación de la tecnología de punta y un cuerpo docente de primera línea, de donde surjan los líderes que garanticen una brillante conducción de la Armada enmarcada en los valores morales y principios éticos.

MISIÓN

Formar Oficiales con preparación ético- moral, militar, intelectual, física y técnico-profesional, que les permita un desempeño eficiente en la profesión naval y en el ejercicio del arte del mando naval.

POLÍTICAS

- Gestionando oportuna y permanentemente la asignación de los recursos económicos, garantizando la correcta utilización de los mismos y priorizando las necesidades.
- La autoridad es todos los niveles deberá ser ejercida practicando el ejemplo, buenas costumbres, sentido común y el tacto.

- Incentivando a los Guardiamarinas el amor a la institución, lealtad a sus miembros, incluso a los subordinados.
- Promocionando la ESSUNA y efectuando coordinaciones y alianzas con otros institutos de educación superior a nivel nacional e internacional.
- Fomentando y desarrollando una cultura de valores cívicos, éticos, morales y profesionales a fin de generar: liderazgo, responsabilidad y lealtad con la familia, la institución y la sociedad.
- Mejorando e innovando la enseñanza del idioma Inglés en todos los niveles.
- Actualizando los programas de estudios de todas las asignaturas, acordes a los cambios y exigencias de la Fuerza Naval, del medio y del país.
- Fomentando actividades deportivas, recreativas y culturales.

OBJETIVOS

La Escuela Superior Naval se alinea con el Objetivo Estratégico N°2 del Plan de Desarrollo Institucional de la Fuerza Naval:

OEI N°2: Mejorar el empleo, la formación y el perfeccionamiento de las capacidades y potencialidades del talento humano y satisfacer las necesidades básicas.

ESTRATEGIAS

- Analizar minuciosamente la formación académica y militar, revisando el plan de estudios y las actividades extra-académicas para conocer la situación actual de los Guardiamarinas, para equilibrarlos y potenciar su formación y conocimientos.
- Complementar la formación académica, con el desarrollo máximo de habilidades y competencias personales, mediante una mayor participación del estudiante en su propio proceso formativo y dar cambio sustancial del proceso enseñanza-aprendizaje.
- Mejorar la eficiencia en el gasto, y optimizar al máximo todos los equipamientos y las nuevas tecnologías.

- Promover convenios con otras universidades y escuelas miliares tanto nacionales como extranjeras, para lograr que los Guardiamarinas obtengan más conocimientos, experiencia técnica y científica, a su retorno los apliquen y multipliquen; aportando positivamente a la institución.

BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA ESCUELA SUPERIOR NAVAL

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 1º 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 la 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 Jambelí. 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. 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.

BASES TEÓRICAS

En el tomo I se trató de los estudios sobre el Clima Organizacional que se desarrollaron durante el siglo pasado a la luz de la escuela humanista administrativa y desde ahí hasta nuestros días a pesar de nuevos factores propuestos por diversos autores que inciden en la organización ningún elemento como este ha logrado influir en el compromiso e identificación de las personas con su organización. A partir de ahí han venido desarrollando con el tiempo diferentes posicionamientos respecto a la influencia del Clima Organizacional como Escuelas Administrativas hay.

Uno de los enfoques que mayor incidencia tiene sobre el concepto de Clima Organizacional es el que lo define como un elemento fundamental de las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en la empresa. Lo cual depende en gran medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga en el trabajo. Podríamos indicar por tanto que hay una interacción entre las características personales y organizacionales.

A fin de comprender el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes componentes:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas por los trabajadores.

- El clima repercute en el comportamiento laboral. Este comportamiento tiene una gran variedad de consecuencias para la organización como por ejemplo: productividad, satisfacción, rotación, adaptación.
- El clima es una variable interviniente que media entre factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de un departamento a otro.
- El clima junto con las estructuras, características organizacionales y los individuos, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- Las percepciones y respuestas que originan el Clima Organizacional se originan en algunos factores como: liderazgo y prácticas de dirección, factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización, las consecuencias del comportamiento en el trabajo.

La Administración de Talentos Humanos admite actualmente que el capital humano es el más importante con el que las empresas cuentan. El siglo XX a partir de la era de la industrialización clásica registró grandes cambios en la estructura de las organizaciones, y en la administración del personal, sufriendo grandes transformaciones llegando a la era de la industrialización neoclásica con grandes aportes desde diferentes teorías como son la teoría estructuralista, la teoría de las relaciones humanas y la teoría conductual, hasta llegar a la teoría de los sistemas y la de las contingencias para llegar a partir de 1990 el inicio de la era del conocimiento con los cambios tecnológicos y económicos con gran competencia mundial a nivel de mercados. El capital financiero deja de ser el recurso más importante para colocar el conocimiento en primer lugar y por ende al poseedor del conocimiento el capital humano.

En la era del conocimiento los cambios que ocurren en las empresas no son solo estructurales. Son cambios conductuales y culturales que transforman el papel de las personas que participan en ellas. Para que la administración de recursos humanos sea efectiva debe desarrollar posturas que dinamicen intensamente su postura en la empresa. Lo cual se logra con la planificación estratégica.

La planificación estratégica de recursos humanos contribuye a alcanzar los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, incentiva a que los empleados alcancen sus objetivos individuales. Se trata además de que los talentos y las competencias de las personas sean las que la organización necesita. Por tanto debe definir con antelación que tipo de personal requiere, ya que la base de la planificación son: la demanda de trabajo y el suministro de trabajo.

En la actualidad la planificación estratégica de Talentos Humanos ya no se restringe a la cantidad de personas que se necesitan para el trabajo. Implica conocer las competencias disponibles y las necesarias para el buen desempeño de la organización, la definición de objetivos y metas a alcanzar, la creación de un clima y cultura favorable, el estilo de administración y los incentivos por alcanzar la misión y visión de la organización.

Frente a este reto hay varios modelos a seguir que se deben escoger de acuerdo a las necesidades de la organización y al estilo de administración, lo cual puede implicar un cambio en la cultura de la organización, cambio que no en todas las organizaciones podría aplicarse.

TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN

La motivación está directamente relacionada con el clima de la organización. Las teorías de la motivación dan muchas ideas para que las organizaciones mejoren el ánimo y el clima de trabajo. Gran parte de estas

teorías ofrece metodologías administrativas para alentar a las personas a trabajar más y a cuidar la calidad de su trabajo.

Hoy gracias a diversos estudios se sabe que la administración puede motivar externamente a las personas. Cuando las personas están muy motivadas, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se evidencian en relaciones satisfactorias y en actitudes de ánimo, interés y colaboración.

Entre las principales teorías tenemos: Jerarquía de las necesidades de Maslow, Teoría ERG, Teoría de Higiene Motivación, Teoría de las Necesidades de McClelland, Teoría X y Y, Teoría de la Equidad, Teoría de las expectativas, Además de estas teorías el sustento de teórico también se basa en el modelo de cambio de Kurt Lewin, que sustentan el cambio planeado en las organizaciones.

POSICIONAMIENTO PERSONAL

En el Tomo I del presente trabajo (pág.) del Marco Teórico se exponen las diferentes teorías de la motivación, se concluye que el objeto de estudio de la investigación se fundamenta en la teoría higiene motivación y en el modelo del cambio planeado de Kurt Lewin.

TEORÍA DE HIGIENE MOTIVACIÓN

Herzberg inició su investigación con una pregunta simple ¿qué esperan las personas de su trabajo?. Luego de entrevistarse con contadores e ingenieros llegó a la conclusión de que algunos factores tienden a relacionarse con la insatisfacción en el trabajo, mientras que otro conjunto de factores se vincula con la satisfacción en el mismo. A esta teoría la llamo teoría de la dualidad de factores.

Los factores de higiene son aquellos cuya ausencia pueden ocasionar insatisfacción y son: seguridad en el trabajo, calidad de la supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario y prestaciones.

Herzberg señala otros factores a los que llama de motivación y asegura que su ausencia puede causar niveles más altos de insatisfacción. Estos son: oportunidades de realización, progreso, responsabilidad, trabajo estimulante y reconocimiento.

FACTORES DE HIGIENE Y MOTIVACIÓN

Satisfacción	Factores Higiene	No satisfacción
	Supervisión	
	Condiciones de Trabajo	
	Relaciones Interpersonales	
	Salario y seguridad	
	Políticas	
Insatisfacción	Factores de Motivación	No satisfacción
	Logro	
	Reconocimiento	
	El trabajo en si	
	Responsabilidad	
	Progreso y crecimiento	

Cuadro N°1

Elaboración: Suárez Romero Tanya

EL MODELO DEL CAMBIO DE KURT LEWIN

Lewin define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Para el existen dos tipos de fuerzas que modelan el comportamiento: las que ayudan a que se efectúe el cambio o fuerzas impulsoras y las que se resisten a que se dé el cambio o fuerzas restrictivas.

Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles de comportamiento se mantienen y se logra, según Lewin un equilibrio estacionario. Para modificar ese estado se pueden incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las fuerzas que lo impiden, o combinar ambas tácticas.

Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:

- Descongelamiento en la que se reducen las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
- Cambio o movimiento es desplazarse a un nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, para lo cual habrá que desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.
- Recongelamiento En este paso la organización halla el equilibrio en el nuevo estado, en el que requerirá apoyo de otros elementos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales.

Este autor propone además que para lograr las etapas mencionadas se debe:

- Determinar el problema.
- Identificar la situación actual.
- Identificar la meta por alcanzar.
- Identificar las fuerzas positivas y negativas que inciden en él.
- Desarrollar una estrategia dirigiéndose a una meta.

DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ALTERNATIVO PARA LA ESCUELA SUPERIOR NAVAL DE SALINAS

La Gestión se conceptúa como la capacidad y el proceso de dirección para la construcción, afirmación o desarrollo de la nueva institución caracterizada por la innovación permanente.

Para el desarrollo de la presente propuesta se hará de acuerdo al modelo de gestión de recursos humanos basados en competencias porque ha demostrado gran eficacia como estrategia de recursos humanos, siendo además posible integrarse con los procesos de la estrategia empresarial.

La importancia de realizar la gestión de Recursos Humanos por competencias es la de mejorar la productividad y mantener un buen clima laboral, elevando los niveles de competitividad del individuo mediante el incremento del conocimiento.

En sus distintas funciones de Recursos Humanos, la gestión por competencias se puede resumir de la siguiente manera:

Selección.- Para seleccionar por competencias, primero hay que confeccionar los perfiles y la descripción de puestos por competencias; a partir de ahí el puesto cumplirá competencias derivadas del conocimiento y otras derivadas de la conducta.

Evaluación del Desempeño.- Para poder realizarla primero hay que hacer la descripción del puesto.

Análisis y Descripción de Puestos.- La descripción de puestos es fundamental ya que a partir de esta es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos.

Capacitación y Entrenamiento.- Además de definir las competencias, es necesario conocer al personal. Existen distintos caminos para hacerlo, ya que sea mediante evaluaciones de desempeño. Se debe conocer que competencias tiene el personal no es posible entrenar por competencias.

Compensaciones.- Es tal vez lo más difícil de implementar, es importante considerar la relación del puesto y su desempeño.

El sistema de Gestión es un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad.

El sistema de gestión cumplirá cuatro etapas o fases: Ideación, planeación, implementación y control. Lo que permitirá analizar la cultura y el modelo operativo de la organización, asegurando la adecuación del modelo por competencias a las metas estratégicas y operativas. Definir las bases conceptuales del modelo en torno a las competencias de la organización, formular la clasificación, formación y evaluación dentro del contexto de competencias. Diseñar un plan de asimilación del modelo, involucrando a todos los miembros de la organización garantizando su aceptación.

ETAPAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN

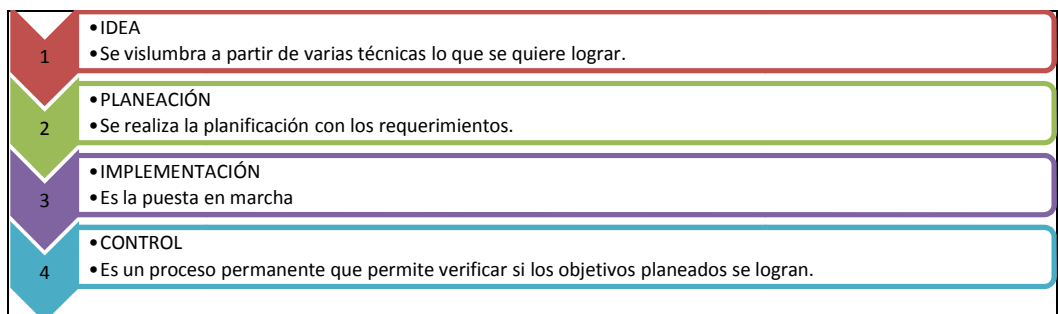


Fig. N° 1

Elaboración: Suárez Romero Tanya

En la etapa de ideación se trabajará la idea que dará los primeros pasos para el desarrollo de la gestión, para ello se pueden utilizar varias técnicas entre ellas está la lluvia de ideas, en ellas se podrá plasmar que objetivo queremos lograr y cómo hacerlo.

En la etapa de planeación se definen las estrategias que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos deseados, incluye esta etapa asignar el personal, los recursos, las técnicas que se emplearan. Este es un proceso dinámico, flexible y continuo. Se analizará la situación actual de la organización para alinearla con el marco conceptual de la gestión por competencias. Analizar el modelo de recursos humanos existente atendiendo de manera especial el contenido reglamentario y normativo existente.

La etapa de implementación o gestión propiamente dicha que se sustentará en los mecanismos e instrumentos administrativos que están sistemáticamente relacionados en la etapa de planificación. Se identificarán y definir las competencias de la organización. Definir el manual de puestos de trabajo, en el que se buscará la organización y descripción técnica y funcional de los mismos. Formular perfiles de competencias.

En la etapa de control se verificará si se van logrando los objetivos deseados, la finalidad del control es encontrar posibles debilidades en relación al planteamiento inicial para corregirlas o prevenirlas. El control debe permitir medir y cuantificar los resultados, para ello se establecerán indicadores de gestión.

Para implantar un sistema de gestión por competencias se requiere además: Definición de las competencias, definición de los grados o niveles, descripción de puestos con su respectiva asignación de competencias y grados, análisis y evaluación de las competencias del personal implantación del sistema.

PASOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA

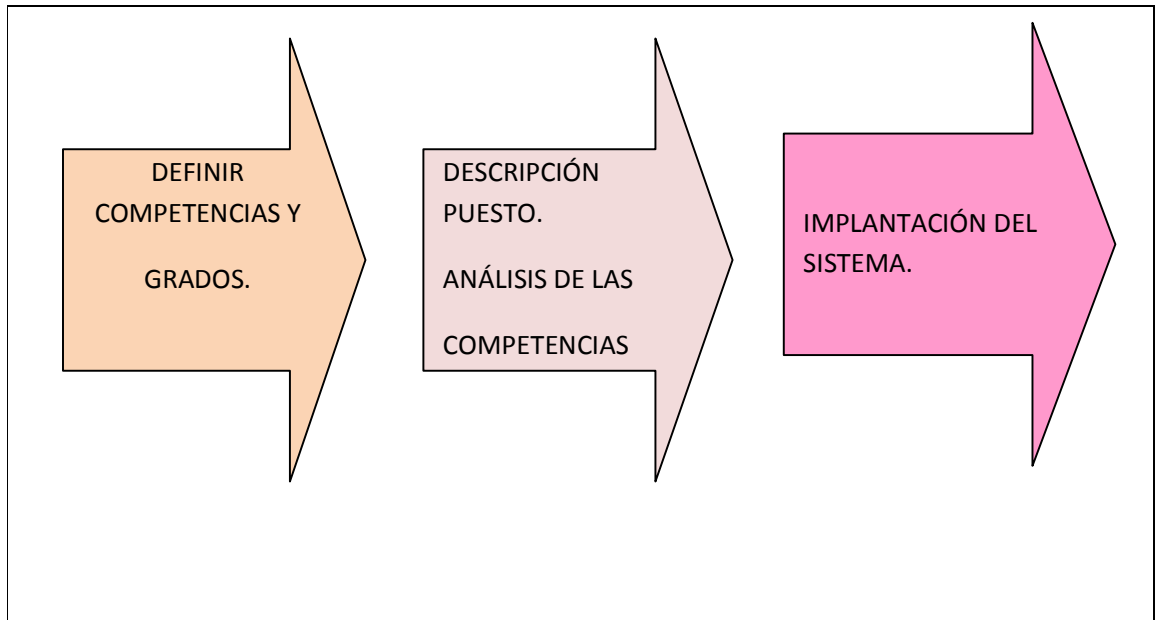


Fig. N°2

Fuente: Dirección Estratégica de RRHH volumen 1. Alles, Martha, 2004

Es necesario brindar a los colaboradores una adecuada formación así como los canales de crecimiento que por una parte permita tener al personal más calificado y cualificado; y por otro de a la institución los resultados esperados. Para ello las instituciones como la Escuela Superior Naval debe forjar un sistema de gestión que potencie el recurso humano y genere un mejor clima laboral.

Para lograr lo expuesto se propone impulsar enfoques novedosos no solo en el área de capacitación, sino en cuanto a mejorar la calidad de vida en el trabajo para ello se propone impulsar un Sistema Alternativo de Gestión.

OBJETIVOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN

Diseñar una guía metodológica para la identificación y levantamiento de perfiles de cargos tipo para la elaboración del manual específico de funciones por competencias laborales, que permitan la implementación de un sistema alternativo de gestión del personal por competencias.

Mejorar el sistema de capacitación interno, levantando un inventario de las necesidades de capacitación de los empleados, logrando una mejor actitud y compromiso con los objetivos de la Institución.

Proponer un programa de bienestar que mejore la productividad y satisfacción en el trabajo, logrando un clima laboral adecuado.

Acciones

- Desarrollar una guía que oriente metodológicamente la identificación y levantamiento de perfiles de cargos tipo para la elaboración del manual específico de funciones por competencias.
- Levantar un inventario de las necesidades de capacitación del personal.
- Elaborar una programación anual de capacitación.
- Evaluar periódicamente el desarrollo del plan.
- Diseño de un programa de bienestar del empleado.

IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

La presente propuesta es de gran importancia, porque será de gran beneficio para la Escuela Superior Naval y para su personal administrativo, la

misma que mejorará la capacitación, la calidad de vida en el trabajo, sugerirá la selección, evaluación de los empleados por medio de un sistema de gestión alternativo por competencias.

Además apoyará a los directivos y al personal en el cumplimiento de las políticas, objetivos y metas mediante las diversas actividades realizadas por el Departamento de Recursos Humanos.

En los resultados obtenidos en la investigación el personal administrativo consideraba necesaria una mejor capacitación para cumplir de manera efectiva sus actividades, para ello se sugiere utilizar la gestión por competencias del recurso humano, poniendo a las personas en primer lugar para mejorar su productividad.

En conclusión se considera que el presente trabajo será un gran aporte para la Escuela Superior Naval, sus directivos, personal administrativo, docente y estudiantes ya que contribuirá a mejorar el clima organizacional, la calidad de vida en el trabajo y la productividad.

UBICACIÓN SECTORIAL Y FISICA

La propuesta se desarrollará en la Escuela Superior Naval, ubicada dentro de la Base Naval, sector Chipipe de Salinas, provincia de Santa Elena, cuyo representante legal es, el CPNV. Darwin Jarrín Cisneros.

La Escuela Superior Naval es una institución de formación militar perteneciente a la Fuerza Naval del Ecuador. Los límites de la Escuela Superior Naval son los siguientes: Al norte

El Sistema de Gestión propuesto dependerá del Departamento de Personal de la Escuela Superior Naval, ubicado en el área administrativa, bajo la dirección del Señor CPF. Jaime Vela Erazo Subdirector de la Escuela.

La infraestructura de que dispone el Departamento de Personal y el área administrativa es totalmente independiente y funcional.

Se incluyen los siguientes mapas para ilustrar mejor la ubicación física y sectorial de la propuesta:

- a) Mapa del cantón Salinas
- b) Mapa de la Escuela Superior Naval
- c) Ubicación sectorial y física de la Escuela Superior Naval.

FACTIBILIDAD

Factibilidad Física

De acuerdo con el detalle de la ubicación sectorial, hay las facilidades de que este sistema funcione en las oficinas del Departamento de Personal de la Escuela Superior Naval, por lo que no ningún inconveniente para su creación.

Factibilidad Administrativa

En cuanto a la implementación administrativa, hay la posibilidad de desarrollar esta propuesta porque existe el personal necesario para llevarla a cabo, si se cuenta con la decisión de las autoridades de implementarlo.

Factibilidad Legal

La puesta en marcha de este sistema de gestión alternativo para la gestión del recurso humano no se contrapone con ninguna de las leyes que rigen el sector público, ni la Constitución del Ecuador.

Factibilidad Técnica

La Escuela Superior Naval cuenta con las facilidades técnicas, ya que tiene equipos tecnológicos que pueden facilitar la implementación de la propuesta.

Entre los equipos se encuentran los siguientes:

Laboratorios de Computación

Red interna de comunicación

Auditorio habilitado con medios audiovisuales y de sonido

Salas para conferencias dotadas con equipos tecnológicos

MAPA DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA



Fig. N°2

Fuente Google Maps

MAPA DE LA ESCUELA SUPERIOR NAVAL



Fig. N°3

Fuente Google Earth

GUÍA METODOLÓGICA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS TIPO PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS LABORALES DE LA ESCUELA SUPERIOR NAVAL

1. PRESENTACIÓN

Partiendo de la necesidad de contar con un capital humano competente que apoye la estrategia institucional, y para garantizar las competencias claves del talento humano, el aprendizaje organizacional, y para consolidar identidad institucional y el desarrollo del talento humano se propone la presente guía para la identificación y levantamiento de perfiles de cargos tipo para la elaboración del Manual específico de Funciones por Competencias Laborales.

Ejemplos de mecanismos empleados por las entidades para responder a las necesidades de un servidor público competente son:

- Manuales de funciones
- Perfiles de cargo,
- Manuales de competencias laborales
- Programas de bienestar
- Plan de formación y/o capacitación,

Estos mecanismos pueden cubrir el ingreso, la permanencia y retiro del servidor público y/o particulares que ejercen funciones públicas.

Al referirnos al tema de capacitación tal y como lo establece la norma es necesario considerar, el cerrar las brechas que poseen los trabajadores entre lo

que saben y lo que deberían saber y conocer para la aplicación de las actividades de los procesos a los cuales pertenecen.

El modelo de gestión por competencias facilita el proceso de evaluación del desempeño por cuanto involucra elementos de medición objetivos en cuanto a escalas de evaluación de comportamientos, productos definidos por las contribuciones individuales y criterios de desempeño reales.

Unos perfiles bien definidos garantizan mejores resultados en el proceso de selección de empleados de la función pública en razón de que facilitan la planeación, el diseño de herramientas de evaluación, la definición de criterios, el análisis de antecedentes, la planeación del proceso de inducción y el proceso de evaluación del período de prueba.

La idea principal es que el Manual de Funciones por Competencias Laborales sea el marco de referencia para conocer el qué hacer cotidiano de los trabajadores de la Entidad que realizan las actividades estratégicas, misionales de apoyo y de mejoramiento, sus contribuciones individuales y criterios de desempeño que den cuenta de la forma en que aportan y dan cumplimiento a la misión de la Institución, además consolidar a futuro un modelo de gestión por competencias que evidencie la integralidad de los procesos de selección, calificación de servicios, capacitación, bienestar y estímulos, salud ocupacional entre otros y que a través de estos procesos se mida realmente el desempeño y se determinen los perfiles ideales que debe poseer un funcionario de la Escuela Superior Naval a fin de responder con efectividad y claridad frente a sus responsabilidades y funciones. Así mismo cumplir con los requisitos técnicos de la Norma NTCGP-1000-2009, consecuentes a su vez con la certificación de calidad obtenida bajo la norma ISO 9001:2008 para el subproceso de selección de empleados de carrera.

2. OBJETIVO GENERAL

Elaborar los perfiles de cargos que permitan la implementación del manual de funciones por competencias laborales de la Escuela Superior Naval, de acuerdo con la metodología prevista en esta guía.

MANUAL DE FUNCIONES Y DE COMPETENCIAS LABORALES

Es un instrumento de administración de personal a través del cual se establecen las funciones, las competencias laborales y los requerimientos exigidos para el desempeño de los empleos que conforman la planta de personal de una organización. Se constituye en el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los empleos que hacen parte de la institución o empresa.

DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

Las competencias laborales se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado.

COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS

Las competencias laborales se determinan con base en el contenido funcional de un empleo, e incluyen los siguientes aspectos:

1. Requisitos de estudio y experiencia del empleo, los cuales deben estar en armonía con lo dispuesto en la LOSEP y la demás normatividad que rige sobre la materia

2. Las competencias funcionales del empleo

3. Las competencias comportamentales comunes y por nivel jerárquico.

COMPETENCIAS LABORALES

Este es un concepto de gestión de talento humano contemporáneo, el cual se refiere a la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado.

COMPETENCIAS FUNCIONALES

Las competencias funcionales precisarán y detallarán lo que debe estar en capacidad de hacer el empleado para ejercer un cargo y se definirán una vez se haya determinado el contenido funcional de aquel, conforme a los siguientes parámetros:

a. Criterio de Desempeño

Actividad de trabajo en la que se desglosa un elemento de competencia laboral, expresada como un resultado crítico de trabajo que se espera lograr y la calidad de ese resultado. Se define como los resultados que se deben alcanzar mediante las actividades de trabajo y que expresan el QUÉ y el CÓMO del desempeño laboral.

b. Los conocimientos básicos que se corresponden con cada criterio de desempeño de un empleo y que se relacionan directamente con el saber técnico asociado con las funciones del cargo.

ANÁLISIS FUNCIONAL

El análisis funcional es un método de análisis del mundo del empleo que intenta dar respuesta a las nuevas condiciones generadas en la producción de bienes y servicios y la actividad económica en general, referidas a los adelantos tecnológicos, la nueva forma de organización del trabajo y los requerimientos para competir en los mercados internacionales.

Por otro lado es una alternativa de vinculación, entre las necesidades de calificación del personal que labora en los distintos sistemas productivos de un país y las capacidades que debe generar el sistema educativo en sus educandos para vincularse al mundo cambiante del mercado de trabajo.

Mediante el análisis funcional se identifican las competencias laborales (competencias funcionales) claves para el ejercicio de los empleos en las entidades públicas, organizaciones sociales y sectores de actividad económica; se concertan entre los actores interesados, los estándares y normas de calidad que rigen el desempeño de los empleos y se promueven los sistemas de certificación de las competencias laborales por la vía de la evaluación del desempeño sustentado en los estándares respectivos.

De esta manera se tiende un puente entre las necesidades de desarrollo del capital humano de las entidades públicas y las organizaciones sociales del país y los programas de mejoramiento y capacitación por competencias laborales ofrecidos por el sistema educativo nacional, como un componente que cierra el círculo de calidad que certifica servicios, procesos, sistemas y capital humano.

El análisis funcional permite identificar las funciones esenciales que deben realizar los empleados en una entidad para alcanzar la misión o propósito institucional; esto se logra al cruzar a través de una matriz, los datos identificados en el mapa funcional (esto es, las funciones de último nivel) con los cargos de la

Entidad. Identifica además en cada función los resultados que el funcionario debe alcanzar, los conocimientos que debe poseer para desempeñarse competentemente, las circunstancias y requerimientos en las que debe ejercer su empleo y las evidencias que dan prueba de que lo que hace se ajusta a lo esperado.

De esta manera se convierte en una metodología útil para las entidades públicas y organizaciones sociales que busquen alcanzar niveles de excelencia en sus procesos y elevar la capacidad de su capital humano para lograr sus objetivos; para las personas, en una manera de acrecentar su acervo de conocimiento, de valorar su aporte a la productividad y competitividad estatal y al reconocimiento social de sus capacidades profesionales.

ETAPAS A DESARROLLARSE

1.- Definir el cronograma de actividades para cada una de las etapas, los responsables, las fechas de ejecución y la definición de los productos generados por las actividades definidas.

2.- Realizar un estudio de los documentos que refieran sobre la estructura organizacional de la Entidad, Direccionamiento Estratégico, Cargos y roles de trabajo, metodología para la investigación, cargas laborales, técnicas de recolección de información, leyes, decretos, normas, políticas y demás herramientas que dan cuenta de cómo debe abordarse las actividades.

3.- Seleccionar los empleados que en razón de sus funciones (misionales o de apoyo), al grado de responsabilidad que representan y a que se trata de un proceso eminentemente concertado deben participar de la planificación y organización del trabajo que implica tomar decisiones respecto al alcance del análisis, sus protagonistas y la disponibilidad de recursos con los que se cuenta. Dentro de esta etapa se definen dos tipos de actores clave:

Los principales actores a identificar son los siguientes:

- Los directivos o jefes del área o dependencia que identificarán el propósito principal para iniciar el mapa
- Los informantes o expertos del área o dependencia para el desarrollo del mapa funcional en los diferentes niveles
- Un panel de expertos conformado por los líderes de los procesos de la Entidad, representantes de los empleados de la Entidad y los responsables de la identificación, levantamiento y validación de los perfiles con sus

respectivas competencias laborales. Adicionalmente pueden tomarse como referentes de información usuarios internos y externos. El número de integrantes del panel de expertos dependerá del nivel de complejidad y del número de cargos y actividades adscritos al proceso. En un área o Proceso determinado deben por lo menos participar el Líder del proceso, un asesor o representante del líder que conozca el proceso, el funcionario representante del proceso (Que ejecuta la actividad o actividades).

PLANEACIÓN DE REUNIONES, ENTREVISTAS Y CAPACITACIONES

Deben programarse, entrevistas para el levantamiento de información, con mínimo dos días de antelación, indicando la agenda de trabajo, el tema, los convocados y el tiempo de duración.

DESARROLLO DE ENTREVISTAS Y CAPACITACIONES

Las entrevistas, capacitaciones, encuestas y demás reuniones que se programen con cada uno de los responsables de informar a los responsables de levantar y validar información se desarrollarán de acuerdo con la agenda programada, de cada sesión se dejarán los respectivos

soportes, avalados por los participantes en ella y se respetará el tiempo programado.

CONSTRUCCIÓN DE PERFILES

PERFIL SOLICITADO: El diseño y modelo del presente perfil puede variarse , sin embargo los ítems contenidos en el siguiente modelo, deben mantenerse y diligenciarse en su totalidad para cada uno de los perfiles contratados.

Para establecer los perfiles y competencias de cargos y roles deben tener los siguientes criterios de desempeño:

- Los perfiles deben ser establecidos de acuerdo con la estructura organizacional, la naturaleza y el nivel jerárquico del cargo.
- Las aptitudes exigibles son identificadas, teniendo en cuenta las funciones y el rol.
- Los conocimientos básicos, habilidades y destrezas son determinados según el grado de complejidad de las funciones y los resultados esperados en el desempeño del cargo.
- Los comportamientos asociados al cargo y rol son especificados y descritos en coherencia con la cultura organizacional.
- La versión final de la estructura de cargos y roles, es validada por expertos de acuerdo con los procedimientos de la organización y normativa vigente.

Para la construcción de los perfiles se sugiere la siguiente estructura:

I. IDENTIFICACIÓN	
Denominación del empleo:	
Ubicación del empleo:	
Nivel jerárquico:	
Código del empleo:	
Grado:	N° de cargos:
Cargo del jefe inmediato:	
Proceso al que aporta:	
Área:	
Personal a cargo:	Si: No:

II REQUISITOS DE ESTUDIO
Título de formación requerido:
Título de posgrado:

III REQUISITOS DE EXPERIENCIA
Años de experiencia en funciones relacionadas con el cargo:

IV. PROPÓSITO PRINCIPAL DEL EMPLEO
Verbo + Objeto + Condición + Para Verbo debe reflejar una acción concreta que la Institución realiza. Objeto se refiere al bien o servicio sobre el que recae la acción. Condición es el cómo se llevará a cabo la acción expresada por el verbo de acuerdo a normas o procedimientos. Para debe enunciar lo que se logra con dicha actividad.

VII. DEMANDAS OCUPACIONALES DEL EMPLEO
Física (descripción): Mental (descripción): Perceptual (descripción):

V. COMPETENCIAS LABORALES
Funciones Esenciales: Criterios de desempeño: Conocimientos esenciales: Aptitudes y Habilidades requeridas

VI COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES
Competencias Generales y sus Niveles: Competencias Específicas y sus Niveles:

VIII. FACTORES DE RIESGO OCUPACIONAL
Físicos (descripción): Psicosociales (descripción): Carga física (descripción): Carga mental (descripción):

Cuadro N°2

Elaboración: Suárez Romero Tanya

SISTEMA DE CAPACITACIÓN INTERNO

La capacitación tiene mucho que ver con el conocimiento, en la era actual es de vital importancia, por tanto una de las misiones del administrador del recurso humano es hacer que ese conocimiento sea productivo. Para que este conocimiento sea productivo deberá producir resultados.

La capacitación se diseña con el objetivo de proporcionar el conocimiento y las habilidades que necesitan las personas en sus puestos. Pero la capacitación es un proceso cíclico que tiene varias etapas

1.- El Diagnóstico que consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.

2.- Preparar el programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.

3.- La ejecución y dirección del programa de capacitación.

4.- La evaluación para revisar los resultados.

La capacitación implica alcanzar el nivel de desempeño que la organización requiere por medio del desarrollo continuo de las personas que laboran en ella. En la nueva era que vivimos es primordial asegurar la competitividad de la organización en el futuro por lo tanto el personal deberá lograr nuevas competencias y habilidades.

DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Las necesidades de capacitación no siempre están claras y se deben diagnosticar con investigaciones internas que ayuden a descubrir las áreas en que el personal requiere formación.

Una necesidad de capacitación es un área de información o de habilidades que una persona o un grupo deben conocer, para aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo.

Contrario a lo que se piensa la capacitación debe ser una actividad continua, constante e ininterrumpida. Aunque las personas demuestren un excelente desempeño, siempre es necesario incentivar la mejoría de habilidades y las competencias. La capacitación es el primer peldaño del cambio.

Existen varios métodos para determinar habilidades y competencias que deben ser el principal eje para conocer las estrategias de capacitación. Uno de ellos es evaluar el proceso productivo de la organización, localizar los factores críticos, encontrar los puntos débiles en el desempeño de las personas. Otro método es preguntar de manera directa a las personas, para conocer que habilidades, competencias o actitudes necesitan para mejorar su desempeño. Un tercer método consiste en considerar la visión de futuro que la organización tiene.

Para realizar un inventario de las necesidades de capacitación se puede hacer un análisis, que contemple un diagnóstico de la organización, para comprobar cuales aspectos de la misión, visión y objetivos estratégicos debe abordar el programa de capacitación. Un segundo análisis será el de

el recurso humano, a partir de los perfiles de la persona se puede determinar las competencias necesarias. Se debe además estudiar los requisitos y especificaciones de los puestos y por último determinar los objetivos y metas que guiarán el programa de capacitación.

DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

El diseño del programa de capacitación debe tener un objetivo específico. Una vez que se conocen las necesidades de capacitación es posible programar de manera integral para que los requerimientos del personal y sobre todo de la organización sean cubiertos.

Es además importante considerar el tiempo y los recursos que esta actividad requerirá. Todo programa deberá contar con una evaluación para garantizar que los recursos invertidos se revierten en un mejor rendimiento.

En la actualidad la capacitación se puede dar de diferentes formas en el mismo trabajo, por medio de la computadora, por teléfono, por televisión.

En muchos casos se requerirá la capacitación en el puesto de trabajo a fin de que la persona adquiera experiencia en determinada actividad. En otros casos capacitar al personal en el aula con un instructor contribuirá a desarrollar además de las habilidades requeridas para el puesto habilidades sociales, ya que generan interacción.

Una de las grandes ventajas desarrolladas en este siglo es el uso de la tecnología. Las nuevas técnicas de capacitación que se están imponiendo son:

El uso de recursos audiovisuales por medio de CD y DVD que permiten grabar programas de capacitación que pueden ser usados de forma individual por gran cantidad de usuarios, durante la jornada laboral, sin abandonar el trabajo.

Las teleconferencias que posibilitan que a pesar de la distancia las personas participen en eventos de capacitación sin importar la distancia abaratando los costos de transporte y hospedaje.

La comunicación por medio de correo electrónico por internet o intranet puede facilitar la capacitación de las personas en su lugar de trabajo.

El e-learning facilita la capacitación del personal puede ser en tiempo real o no, facilitando la capacitación. A estas técnicas se les conoce también como instrucción programada.

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Para saber si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos es importante realizar la respectiva evaluación. Para es importante considerar:

Los costos que se han invertido en el programa de capacitación. La calidad del mismo, si cubrió las expectativas de los participantes. La rapidez y los resultados que ha tenido. Si estas cuatro premisas son positivas se habla de que el programa ha sido exitoso y ha cumplido el objetivo trazado. También es importante conocer la reacción del aprendiz, si su actitud mejora y está predispuesto a futuros eventos.

Para evaluar los programas de capacitación se puede realizar en cuatro niveles:

A nivel organizacional hay que considerar el aumento en cuanto a la eficiencia organizacional, mejoría en la imagen de la empresa, mejoría en el clima organizacional, mejoría en las relaciones entre la empresa y los trabajadores, mejor atención al cliente, implicación de los gerentes en las prácticas de capacitación.

A nivel de recursos humanos se debe considerar la reducción de la rotación y del ausentismo del personal. Aumento de la eficacia individual y grupal

del personal, incremento de los conocimientos de las personas, cambio de actitudes y comportamientos de las personas, mejoría de la calidad de vida en el trabajo.

A nivel de los puestos de trabajo se puede observar acoplamiento de las personas con los requisitos exigidos por los puestos, mejoría del espíritu de grupo y la cooperación. Aumento de productividad, mejoría de la calidad. Reducción del índice de accidentes en el trabajo. Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipamientos.

A nivel de la capacitación cumplimiento de los objetivos de la capacitación. Y el rendimiento sobre las inversiones realizadas en capacitación.

RELACIÓN DEL MODELO DEL CAMBIO DE KURT LEWIN Y EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

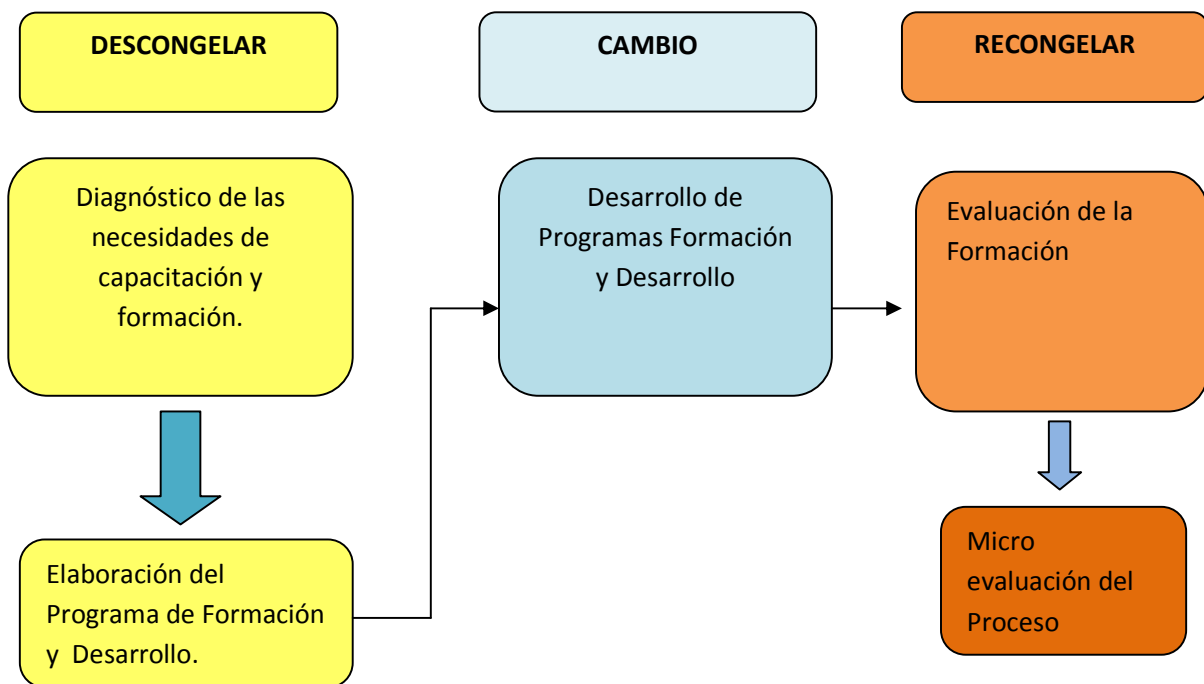


Fig. N° 2

Elaboración: Suárez Romero Tanya

TENDENCIAS DE LA CAPACITACIÓN

Las principales tendencias mundiales en capacitación son:

- El aprendizaje como estrategia empresarial: las organizaciones que aprenden bien y rápido, colocan al recurso humano en un nivel estratégico alcanzan mejores logros en los negocios que las que no lo hacen. Por lo cual muchas organizaciones han desarrollado su propio sistema de educación corporativa con el objetivo de obtener mejores resultados en los negocios. Muchas empresas han creado sus propias universidades para lograr el perfeccionamiento constante de sus trabajadores, algunos incluso con medios virtuales.
- El e-learning está ganando adeptos, los costos, horarios ya no son una limitación.
- La capacitación como consultoría del desempeño, la capacitación se enfoca en los problemas de desempeño de las personas.
- Se está concediendo gran importancia al Coaching, dando paso a una actuación más humana centrada en las personas.
- El papel del especialista en capacitación se está modificando ya no solo ofrece cursos y talleres, se ubica en el centro del aprendizaje, para ayudar a las personas y a las organizaciones a crecer.

Para obtener el mayor beneficio de los programas de capacitación se necesita contar con el apoyo de las máximas autoridades de la organización, además es fundamental que la programación se relacione con los objetivos estratégicos del negocio. A parte de ello la empresa debe crear un clima interno favorable a la capacitación y al entrenamiento de las personas.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTROS
1. Levantamiento de las necesidades de capacitación	A. Consulta a los servidores públicos administrativos, sobre las necesidades de capacitación.	División de Recursos Humanos	Formato Inventario de las necesidades de capacitación
2. Planeación del programa de capacitación para Servidores Públicos Administrativos de ESSUNA.	B. Elaborar propuesta del Plan Institucional de capacitación y de presupuesto para atenderlo tomando como base el Plan Nacional de Formación y Capacitación del Servicio Público y la Planeación Institucional.	División de Recursos Humanos	
	C. Presentar el Plan Institucional de capacitación y el presupuesto a la dirección de Recursos Humanos.	División de Recursos Humanos	
	D. Analizar la propuesta del Plan Institucional de capacitación y hacer ajustes y recomendaciones al mismo.	Jefe de Recursos Humanos	
	E. Presentar el Plan Institucional y el presupuesto a la Dirección para su aprobación.	Jefe de Recursos Humanos	
	F. Aprobar el Plan Institucional de capacitación para Servidores Públicos.	Director	
	G. Analizar e incluir en el presupuesto global la partida presupuestal para capacitación a Servidores Públicos.	División de Presupuesto	
3. Cubrimiento de necesidades	A. Elaborar los programas específicos de capacitación, con sus respectivas actividades o eventos identificando instructores internos o externos, objetivos, fechas,	Jefe de Recursos Humanos	

	requisitos y a quien va dirigida.		
ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTROS
	B. Comunicar a través del portal de compras públicas las ofertas de capacitación las ofertas de capacitación dirigida a los servidores públicos de la ESSUNA.	División de Recursos Humanos y encargado del portal de compras públicas	
4. Contenidos de los eventos de capacitación.	A. Diseñar y crear un sistema de información de los eventos de capacitación con instructores internos y externos definiendo título, objetivos, fechas, y a quien va dirigida la capacitación.	División de Recursos Humanos	Banco de datos de capacitadores internos.
5. Obtener los recursos logísticos para realizar la capacitación.	A. Reservar salones, equipo, material didáctico, armar carpetas.	División de Recursos Humanos	
6. Inscripciones en cursos de capacitación externos presenciales o vía internet.	A. Entregar oficios que indiquen detalles de la capacitación a los servidores públicos designados.	División de Recursos Humanos	Oficios
	B. Elaborar citaciones a eventos especiales programadas por el área de capacitación (inducciones, reinducciones, difusión de leyes y reglamentos, entrenamientos, sensibilización a procesos).	División de Recursos Humanos	
7. Ejecución de los cursos de capacitación.	A. Presentar al instructor en la primera clase.	Jefe de Recursos Humanos	
	B. Tomar asistencia en cada sesión y colaborar para resolver cualquier imprevisto.	División de Recursos Humanos	Formato de control de asistencia.
	C. Realizar labores de capacitación cuando se requiera.	División de Recursos Humanos	
	D. Finalizando el evento realizar la evaluación con respecto a la logística, aspectos técnicos y contenidos del curso en el Formato	División de Recursos Humanos	Formato de evaluación de actividades de capacitación.

	de Evaluación.		
ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTROS
	E. hacer seguimiento a los resultados de la capacitación.	División de Recursos Humanos	
8. Cierre de capacitaciones.	A. Registrar en el sistema de información la asistencia de los servidores públicos a los cursos de capacitación, con el fin de llevar estadísticas, elaborar informes, y expedir constancia de la asistencia.	División de Recursos Humanos	
	B. Expedir constancias a cursos de capacitación.	División de Recursos Humanos	
	C. Enviar cartas de agradecimiento a entidades de capacitación o instructores internos y externos.	División de Recursos Humanos	Comunicación escrita
	D. Presentar informe de seguimiento al plan de capacitación a la División de Recursos Humanos cuando lo soliciten.	Ayudante de Recursos Humanos	

Cuadro N°3

Elaboración: Suárez Romero Tanya

EVALUACIÓN

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTROS
1. Evaluación	A. Solicitar la Evaluación de Desempeño a todos los Jefes de División por medio de un oficio, anexando los formatos de Evaluación de Desempeño.	División de Recursos Humanos	Oficio Formato de Evaluación de Desempeño.
	B. Llevar a cabo las evaluaciones de desempeño que correspondan.	Jefes inmediatos	
	C. Realizar el proceso de calificación definitiva (ponderaciones y promedios)	División de Recursos Humanos	

	D. Alimentar la base de datos con la información de las respectivas evaluaciones de desempeño tanto satisfactoria como insatisfactoria.	División de Recursos Humanos	
	E. Remitir el informe de evaluación de personal a la DIGPER y a la SENRES.	División de Recursos Humanos	

Cuadro N°4

Elaboración: Suárez Romero Tanya

FORMATOS

Formato Inventario de las necesidades de capacitación.

Formato de control de asistencia.

Formato de las evaluaciones de las actividades de capacitación.

FUNDAMENTACIÓN LEGAL

En la Losep Art. 58.- De las unidades de administración de recursos humanos.- literal b) Establece que dentro de las funciones de las Unidades de Administración de los Recursos Humanos esta: “Promover, diseñar, programar, ejecutar e intervenir en la realización de programas educativos, de ética pública y de capacitación para el recurso humano de la Institución”.

Losep Capitulo V de la capacitación “Art. 77.- Programas de capacitación.- Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado ampliará los conocimientos de los servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación. La cual se fundamentará en las necesidades reales que tenga la institución y en la obligación de hacer el seguimiento sistemático de sus resultados”.

En el reglamento de la LOSEP en su Art. 173 determina que la capacitación constituye un proceso fundamental, programado, técnico, continuo de inversión institucional, orientado a reforzar e incrementar la formación y competencias de los servidores, con la finalidad de impulsar la eficiencia y eficacia de los procesos.

El Recurso Humano debe adquirir la actitud de cambio positivo permanente y los conocimientos de vanguardia, en especial en el ámbito administrativo gerencial de Planificación Estratégica, Cultura de la calidad, Mejoramiento de los Proceso y Cadena de valor a fin de conducir el esfuerzo que permita alcanzar la visión de la Institución, a través de los Objetivos Estratégicos planeados.

PLAN DE PREVENCIÓN

INTRODUCCIÓN

El plan de prevención de riesgos laborales es un instrumento que establece y formaliza la política de la institución en cuanto a prevención. En el mismo se establecen reglamentación y procedimientos en cuanto a prevención de riesgos laborales, con el fin de asegurar la buena gestión de muchos factores que influyen en la prevención de riesgos laborales y en la coordinación de las diferentes actividades de la institución considerando siempre los objetivos fijados por la dirección.

CONTENIDOS

El Plan de Prevención deberá contener:

- La estructura organizativa de la Institución, las prácticas, los procedimientos y recursos necesarios para ponerlo en práctica.
- Los procedimientos a aplicarse.

- La existencia de normas para su cumplimiento.

VENTAJAS

En el medio empresarial las ventajas que un plan de prevención de riesgos laborales brinda son las siguientes:

- Posibilita crear una cultura de prevención en todos los niveles.
- Establece procedimientos que ayuda a lograr las metas y objetivos en concordancia con las políticas de prevención.
- Favorece el cumplimiento de requisitos legales que tienen que ver con la legislación en esta materia.
- Proporciona directrices para poner en práctica las estrategias de gestión relacionadas con la prevención de riesgos laborales.
- Posibilita hacer mejoras continuas en el sistema que garanticen la calidad de vida laboral.

OBJETIVOS

- Establecer la política de prevención de la empresa y lograr una estructura que garantice que se aplique.
- Definir responsabilidades y funciones, en materia de seguridad en todos los niveles jerárquicos de la Institución.
- Formar, capacitar y motivar al personal en materia de riesgos laborales.

METODOLOGIA

La elaboración del plan de prevención de riesgos laborales es una tarea colectiva, en la que deben participar todos los servicios de la organización, aportando cada uno con su experiencia y conocimientos.

Para el desarrollo del plan deberán observarse algunas etapas: estructuración del plan de prevención, elaboración de las fichas, redacción de directrices y procedimientos, aprobación del plan de prevención, implementación del plan.

ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN

Hay que designar a una persona responsable del plan, con una posición media en la organización y con conocimientos generales sobre la organización, esta persona en conjunto con un comité nombrado por la dirección, seleccionará las acciones y las normas en las que se basará el plan. Se consideraran los requisitos que debe cumplir la Institución en cuanto a seguridad se refiere y las necesidades internas.

Se deberá considerar además las particularidades de la organización, considerando cada sección o área de la organización y los requerimientos de seguridad en particular de cada lugar.

FICHAS

Se procede a elaborar un índice del plan de prevención y a elaborar una ficha por cada elemento que contenga las partes que se desarrollan luego, esta actividad

será una responsabilidad del responsable de elaborar el plan en colaboración con otros representantes de la Institución.

Cada ficha estará encabezada por el número del capítulo al que pertenece, la descripción y la norma de referencia, y su contenido incluirá, como mínimo, lo siguiente:

- **Objetivos.** Se definirán los resultados que se quieran obtener mediante la implantación del elemento del plan que se trate.
- **Actividades.** Se delimitarán las formas de actuación requeridas para la consecución de los objetivos.
- **Funciones involucradas.** Aparecerán las responsabilidades de cada función en cada una de las actividades descritas para la consecución de los objetivos.
- **Directrices generales.** Recogerán las disposiciones necesarias que desarrollan, de forma genérica, el contenido de cada una de las secciones, así como los responsables de su redacción y revisión.

REDACCIÓN

Bajo la coordinación del responsable de elaborar el plan de prevención, se iniciará la redacción de directrices y procedimientos por los responsables designados, teniendo en cuenta las siguientes recomendaciones:

Porque se realiza la directriz.

Quienes tienen la responsabilidad de su aplicación.

A qué actividades afecta.

Sus contenidos genéricos son:

1. Los objetivos
2. La modalidad de actuación
3. Las funciones involucradas y las responsabilidades
4. Los procedimientos y las normas de referencia
5. Procedimientos operativos

Los documentos mencionados enumeraran las tareas que se van a realizar y los medios a emplearse para lograr los objetivos. Indicará también el cronograma de las actividades previstas. Incluirá toda la documentación necesaria.

REVISIÓN

Redactadas las directrices y procedimientos, se realizará una revisión y redacción definitiva. Para lo cual el o los responsables del plan de prevención deberán realizar las siguientes actividades:

- a) Hacer llegar los borradores de directrices y los procedimientos a las personas designadas para la revisión.
- b) Coordinar las tareas de revisión, asegurar un acuerdo de todas las partes involucradas, para hacer las modificaciones necesarias en la redacción final.
- c) Presentar al comité de prevención la redacción final de las directrices y procedimientos, para que el comité introduzca las modificaciones que considere.

APROBACIÓN DEL PLAN

Una vez corregidas directrices y procedimientos y hecha la redacción definitiva, se aprobará por la dirección de la Institución el plan de prevención.

IMPLEMENTACIÓN

La existencia de un plan de prevención debe ser conocido por todo el personal, de manera que todos conozcan los procedimientos descritos en el mismo. Para ello el plan se distribuirá a todos los destinatarios.

La implementación del plan de prevención requerirá la formación inicial del personal y recursos materiales y económicos con el fin de lograr los objetivos y acciones previstas en él.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	M	J	J	A	S	O	N	D	E
ESTRUCTURACIÓN:									
Formación del Equipo	x								
Establecimiento de Normas y Necesidades	x								
ELABORACIÓN DE FICHA:									
Índice del Plan de Prevención		x							
Elaboración de Fichas			x						
REDACCIÓN DE DIRECTRICES:									
Establecimiento de disposiciones y responsables			x						

REDACCIÓN DE PROCEDIMIENTOS:									
Elaboración de procedimientos				x					
APROBACIÓN DEL PLAN					x				
IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN:									
Difusión						x			
Implementación						x	x	x	x

Cuadro N°6

Elaboración: Suárez Romero Tanya

BIBLIOGRAFÍA

Alles Martha, (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias, 2da Edición. Editorial Granica S. A., Buenos Aires.

Alles Martha, (2005). Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos, 1era Edición. Editorial Granica A. A., Buenos Aires.

Bateman Thomas y otros, (2009). Administración, 8va. Edición. Editorial Mc Graw Hill, México.

Chiavenato Idalberto, (2009). Comportamiento Organizacional, 2da. Edición. Editorial Mc Graw Hill, México.

Zubillaga Ana y otros, (2007). Un enfoque de Sistemas a las Competencias Laborales, 1era Edición. Editorial Dirección de Publicaciones Tresquerras, México, D.F.