

UNIVERSIDAD APEC

UNAPEC



DECANATO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
POR COMPETENCIA PARA UNA INSTITUCIÓN CASTRENSE,
CASO: FUERZA AÉREA DOMINICANA”**

Sustentantes:

Joel Miguel Pérez Fernández	2001-1461
Mary Elisa Báez Antonio	2003-1865
José Francisco Ramírez Galán	2004-0225

Asesores:

Lic. Víctor Herrera
Licda. Juana Morales

Monografía para optar por el título de:
Licenciatura en Administración de Empresas.

SANTO DOMINGO, D. N.
AGOSTO, 2009

INDICE

AGRADECIMIENTOS DEDICATORIAS RESUMEN EJECUTIVO INTRODUCCIÓN

CAPITULO I: GESTION POR COMPETENCIAS DEL RECURSO HUMANO.

1.1	OBJETIVOS DEL CAPITULO.	Pág. 01
1.2	GENERALIDADES DE LA GESTION POR COMPETENCIAS.	Pág. 02
1.2.1	Antecedentes Históricos y Aportes Relevantes	Pág. 02
1.2.2	Conceptos básicos sobre Gestión por Competencias	Pág. 04
1.2.3	Tipologías y clasificación de las competencias	Pág. 07
1.2.4	Importancia de la Gestión de Evaluación.	Pág. 16
1.3	LA GESTION POR COMPETENCIAS.	Pág. 18
1.3.1	Características de la Gestión del Talento Humano por Competencias	Pág. 18
1.3.2	Objetivos del Sistema de Gestión por Competencias	Pág. 20
1.3.3	Sub-sistemas que Integran la Gestión por Competencias	Pág. 22
1.3.4	Elementos que Aseguran el Éxito en una Gestión por Competencias	Pág. 25
1.4	FORMACION DE LOS RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS.	Pág. 27
1.4.1	Formación Profesional por Competencias Laborales	Pág. 27
1.4.2	Ventajas de una Formación Basada en Competencias	Pág. 29
1.4.3	Ventajas que Reciben las Empresas al Formar por Competencias	Pág. 31
1.4.5	Los Recursos humanos y las Competencias Laborales	Pág. 33

CAPITULO II:	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DE LA GESTION HUMANA.	Pág. 35
---------------------	--	---------

2.1	OBJETIVOS DEL CAPITULO.	Pág. 35
2.2	ASPECTOS GENERALES DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.	Pág. 36

2.2.1	Conceptualización	Pág. 37
2.2.2	Objetivos de la Evaluación del Desempeño	Pág. 38
2.2.3	Tipos de Sistemas de Evaluación de Desempeño	Pág. 42
2.2.4	Ventajas del Sistema de Evaluación	Pág. 42
2.2.5	Desventajas del sistema de Evaluación	Pág. 44
2.2.6	Evaluación del Proceso de Gestión de Desempeño por Competencia.	Pág. 45
2.2.7	La Evaluación desde la Organización, los Evaluados y Evaluadores	Pág. 45
2.3	ASPECTOS IMPORTANTES A TOMAR EN CUENTA PARA LA EVALUACION DE PERSONAL.	Pág. 47
2.3.1	Métodos de Análisis, Interpretación y Almacenamiento de la Información	Pág. 47
2.3.2	Retroalimentación del Recurso Humano de la Organización.	Pág. 49
2.3.3	Relación: evaluación del desempeño Vs. Otros Sub.-sistemas	Pág. 52
2.3.4	Protagonistas de la Evaluación del Personal y su Formación, en Vía de la Prevención de Errores.	Pág. 55
2.3.5	Periodicidad de la Evaluación del Desempeño	Pág. 59
2.3.6	Factores a Considerar para la Evaluación de Desempeño por Competencias.	Pág. 60
2.3.7	¿Cómo Utilizar los Resultados Arrojados?	Pág. 61
2.3.8	Estándares de Desempeño, Objetividad y Subjetividad en las Mediciones	Pág. 62
2.3.9	Proceso de una Valoración de Desempeño	Pág. 65
CAPITULO III: DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIA PARA UNA INSTITUCION CASTRENSE, CASO FUERZA AEREA DOMINICANA.		Pág. 66
3.1	OBJETIVOS DEL CAPITULO.	Pág. 66
3.2	ASPECTOS GENERALES SOBRE LA FUERZA AEREA DOMINICANA.	Pág. 67
3.2.1	Surgimiento e Historia	Pág. 67
3.2.2	Misión, Visión y Valores	Pág. 76
3.2.3	Servicio que Ofrecen	Pág. 79
3.2.4	Estructuras de la Organización	Pág. 79
3.2.5	Personal Administrativo y Técnico-Operativo	Pág. 83

3.3.	DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL RECURSO HUMANO DE LA FUERZA AEREA DOMINICANA.	Pág. 83
3.3.1	Objetivo del Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias	Pág. 83
3.3.2	Identificar el Método Idóneo para Realizar la Evaluación Según la Estructura de la Institución.	Pág. 84
3.3.3	Identificar los Puestos y su Descripción con sus Respectivas Competencias	Pág. 85
3.3.4	Proceso a Seguir para Realizar la Evaluación del Desempeño por Competencias.	Pág. 99
3.3.5	Diseño de la Planilla de Evaluación del Desempeño por Competencias	Pág. 101
3.3.6	Normas y Reglas para una Evaluación Válida	Pág. 102
3.3.7	Instructivo, Llenado del Formulario y Opciones de Rendimiento	Pág. 105
3.3.8	¿Cómo se Debe Analizar y Presentar los Datos?	Pág. 106
3.3.9	La retroalimentación del personal	Pág. 107
3.4	ESQUEMA PRÁCTICO DE UNA EVALUACION POR DESEMPEÑO.	Pág. 108

CONCLUSIONES
RECOMENDACIONES
BIBLIOGRAFÍAS
ANEXOS

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
POR COMPETENCIA PARA UNA INSTITUCIÓN CASTRENSE,
CASO: FUERZA AÉREA DOMINICANA”**



AGRADECIMIENTOS

AGRADECIMIENTOS

A DIOS.

El autor y consumidor de nuestra Fe, sin la cual no hubiese podido llegar hasta aquí, quien desde el vientre de mi madre me ha cuidado, protegido y librado hasta de la muerte.

Quien me ha dado la sabiduría al enseñarme a amarlo, quien me ha dado la inteligencia para poder aprender y conocer cosas nuevas e interesarme por ellas, quien me ha provisto del talento que poseo, quien me ha provisto en todo cuanto he necesitado y que en medio del dolor y sufrimiento siempre estuvo ahí, llevándome de las manos y dándome de su consuelo eterno y no pasajero....al Dios Rey de Reyes y Señor de Señores a quien todo lo debo....y quien me sigue y seguirá guiando, protegiendo, cuidando, proveyendo ...a El....INFINITAS GRACIAS....sin ti no lo habría logrado. GRACIAS DIOS, GRACIAS DIOS, GRACIAS DIOS, GRACIAS DIOS....

Esta meta...este reto logrado, es para tu honra, gloria y majestad., porque solo tu y yo sabemos por lo que he, y estoy pasando, solo tu y yo conocemos las lagrimas derramadas, los sueños perdidos, los momentos en los cuales dije no puedo mas y tu me diste fuerzas para seguir hacia delante, hoy estoy más convencido de que eres real, de que sin ti nada es posible y que fuera de ti no

hay nada, porque TU cuando otro me incitaron a abandonar, a desistir a cambiar de norte, tu me hiciste comprender y hacer me fuerte y comprender que yo soy un vencedor, y que al yo vencer sirve de ejemplo a otros principalmente a mi familia donde me convierto en el primer profesional....wao que privilegio y que responsabilidad. Por tu presencia que en este momento siento declaro que en mi familia se multiplican los profesionales, los emprendedores, los vencedores, en el nombre de Jesús, AMEN.... GRACIAS DIOS MIO.

Joel Pérez Fdez.

AGRADECIMIENTO

A DIOS:

Sin ti nada hubiese sido posible. Me diste fuerza para perseverar y más aun, me la sigues dando para seguir a delante, gracias por permitirme ir alcanzando las metas que me convienen.

A MIS PADRES:

Sé que esperan de cada uno de sus hijos este logro, y que como padres este paso los enorgullece.

A MI HIJA:

Emely Camile, que viene en camino fuiste el toque final para poder el último grano que faltaba y esforzarme para que esto fuera una realidad.

A MIS COMPAÑEROS DE MONOGRAFICO:

Por el esfuerzo inmenso que pusieron en este trabajo, para poder llevarlo a término.

A LOS ASESORES, VICTOR HERRERA Y JUANA MORALES:

Por tener tanta paciencia con nosotros y una y otra vez guiarnos para poder culminar la jornada.

A todas las personas que de un modo u otro intervinieron en mi vida apoyándome a lograr mis metas.

José Francisco Ramírez

AGRADECIMIENTO

A DIOS

Por darme tanta fortaleza en los momentos más difíciles de mi vida, por escucharme y permanecer siempre a mi lado. Sin ti este sueño no sería una realidad. Por ponerme personas maravillosas en mi camino que lograron comprenderme y aceptarme tal y como soy.

Al Personal Administrativo y Técnico de UNAPEC

Gracias, por darme su apoyo y comprensión. Por saber que siempre podía contar con ustedes.

A Diana Sánchez y Josaida Contreras

Mis amigas que siempre están conmigo aunque casi no las veo, se que puedo contar con ustedes. Les agradezco todo el apoyo que siempre me han dado. Las quiero. ¡Nunca me dejaron sola en los momentos que más las necesitan!

A Iván Ramos

Mil gracias, llegaste en uno de los momentos más difíciles de mi vida, me diste tu apoyo y comprensión. No tengo palabras para agradecerte lo que hiciste por mí. Eres parte de este logro.

A Oliver Ramírez y Belkis Ramírez

Gracias por tanta comprensión, son unas personas muy valiosas en mi vida.

Gracias por darme su cariño y comprensión. Forman parte de mi vida. No se imaginan cuanto los quiero.

Mary Báez

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
POR COMPETENCIA PARA UNA INSTITUCIÓN CASTRENSE,
CASO: FUERZA AÉREA DOMINICANA”**



DEDICATORIAS

DEDICATORIA

A MIS PADRES:

A la persona que al fallecimiento de mi padre (Cleotilde Pérez) cuando a un era un niño de tres años, tuvo que luchar para echarnos hacia delante, darnos educación, comida, techo, vestido además y sobre todo darnos ejemplo de honestidad, respeto, humildad, decencia, al ser que me dio la vida mi madre Pracedes Daniela Fernández (Doña Nena). Gracias por el empuje que hasta aquí me ha dado, Dios que la siga Bendiciendo.

A mi padrastro Luís Campusano, quien ha estado de la mano junto a mi madre dando todo el apoyo que he necesitado, gracias.

A MIS DEMAS FAMILIARES:

A mis hermanos Yovanny Campusano Fdez. y Juan Ureña Fdez, gracias por esta ahí cuando los necesite, cuando tuve que molestarle, cuando obtuve su ayuda, su comprensión, cuando tuve que utilizar la computadora por horas, porque fueron un apoyo invaluable, gracias, que Dios los siga bendiciendo y que ustedes también logren sus metas. Se lo dedico además a mis abuelos Porfirio Fernández y Cristiana Rojas, a mis tíos, sobrinos, primos, gracias.

A MIS AMIGOS Y A LOS HOY COLEGAS:

Gracias a los amigos, a los compañeros de clases, a mis tantos profesores, a mis asesores de monográfico, y a todo el que se sienta identificado con este logro gracias y se los dedico de todo corazón.....ahhhhh también a mi futura esposa (????) y a mis hijos aún no nacidos...se los dedico, GRACIAS.

Joel Pérez Fdez.

DEDICATORIA

A DIOS:

Por guiarme siempre en cada paso de mi vida, por no desampararme en mi trayectoria y seguir dándome el valor de vencer retos que la vida presenta.

A MIS PADRES:

Por su motivación y ejemplo, inculcándome los valores que hoy día son los que me han ayudado a seguir caminando hacia el éxito.

A MIS HERMANOS:

Ellos son los que me agarran de la mano indicándome el camino a seguir, mostrándome que si se puede.

A TODA MI FAMILIA:

Ya que indirectamente me muestran un reto y un lineamiento el cual debo seguir para honrarme.

José Francisco Ramírez

DEDICATORIA

A mis Padres:

Evaristo Báez Castillo y Angelita Tiburcio de Báez Por todos sus consejos, por quererme y darme siempre lo mejor.

Aprendí tantas cosas de ustedes. Los amo y los respeto. Este logro es fruto de ustedes.

A mi primo Jorge Pérez

Te agradezco tu apoyo incondicional que me diste, por ser mí segundo padre. Lo más importante, siempre estuviste conmigo hasta el final de este sueño.

A mi hermano: Renaldo Bodden Cabral

Gracias por estar conmigo siempre a mi lado. Por ser esa persona que nunca me dejó sola.

Por escucharme, comprenderme y darme tanta fuerza. ¡Gracias y Mil Gracias!

A Mi Novio: Francisco Cepeda

Por llegar a mi vida y formar parte de ella. Por aceptarme tal y como soy, darme tanta fuerza y comprensión. Por ser esa persona que ocupa un lugar muy especial en mi corazón.

¡Te amo!

A: América Cabral y Saida Contreras

Gracias por ser mis segundas madres. Son tan importantes en mi vida, no se cómo agradecerles todo lo que han hecho por mí. Cada consejo que me dieron, me ayudaron a crecer más como persona. Ustedes son mujeres muy valiosas en mi vida. ¡Las Quiero Mucho!

Mary Báez

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
POR COMPETENCIA PARA UNA INSTITUCIÓN CASTRENSE,
CASO: FUERZA AÉREA DOMINICANA”**



RESUMEN EJECUTIVO

RESUMEN EJECUTIVO

El propósito de esta monografía consistió en proveer un modelo de evaluación de personal basado en competencias para la Fuerza Aérea Dominicana. Para cumplir exitosamente con esto, se analizó y describió el modelo de gestión humana por competencias y sus métodos de evaluación. Así mismo, se realizaron estudios acerca de la evaluación de desempeño en las instituciones castrense focalizando en la Fuerza Aérea Dominicana. Igualmente, se identificó los perfiles profesionales hasta concluir en el Diseño del Sistema de Evaluación por Competencias.

Las investigaciones que se realizaron para la recolección y análisis de información fueron: la documental, analizando informaciones escritas al respecto; la de campo, apoyándonos en revistas y periódicos. El estudio de caso se centró en la institución “Fuerza Aérea Dominicana”.

Al concluir la investigación sobre lo que conlleva la creación de un sistema de evaluación por competencias y haber analizado las necesidades de la Fuerza Aérea Dominicana, se determina que resulta indispensable la implementación de un sistema de evaluación de desempeño por competencias que detecte y desarrolle las competencias del personal de la institución según los requerimientos del puesto.

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
POR COMPETENCIA PARA UNA INSTITUCIÓN CASTRENSE,
CASO: FUERZA AÉREA DOMINICANA”**



INTRODUCCIÓN

INTRODUCCION

El mundo vive un proceso acelerado de transformación que fomenta una mayor interdependencia entre las regiones. Se abren posibilidades a los países, organizaciones y personas que posean la capacidad de adaptarse a estos cambios y puedan insertarse eficientemente a las nuevas tendencias. Para poder adaptarse a ese mundo globalizado y dinámico, las organizaciones deben poner en práctica nuevas estrategias que modifiquen la manera tradicional de reclutar, pero más importante aún, de seleccionar personal cuyo perfil se adecue a esos requerimientos del mercado, sobre todo, que les ayude a ser empresas competitivas.

Se pretende, entonces, revisar la forma habitual de realizar el proceso de selección, así como el tema de selección y evaluación basado en competencias laborales. Dado lo anterior, surge la necesidad de diseñar y sugerir una nueva metodología que ayude a una organización en particular a reclutar, específicamente a “seleccionar candidatos” cuyo perfil sea el indicado para desempeñarse dentro de una organización. Para lograrlo, en este trabajo se pretende mostrar cómo pueden identificarse las competencias laborales que poseen los candidatos a un puesto, mediante una metodología distinta a la utilizada tradicionalmente.

Las competencias laborales pueden dividirse en dos grandes títulos. El primero lo impulsaron, desde el punto de vista oficial, instituciones gubernamentales en distintos países; el segundo título es el desarrollo de manera independiente dentro de las organizaciones; con base en éste se realizará el presente trabajo.

Nuestro objetivo consiste en diseñar un sistema de evaluación de desempeño para una institución castrense de la República Dominicana, caso Fuerza Aérea Dominicana, que permita identificar y evaluar las competencias laborales de los candidatos a los diferentes puestos y rangos dentro de la institución. Se verificará si la persona posee el nivel de cualificación personal, profesional o técnica para ocupar la posición deseada. O en todo caso, se otorgarán lineamientos generales para establecer eventos de formación y preparar a los posibles candidatos.

Cabe aclarar que este modelo por competencias no destituye por completo al sistema tradicional de llevar a cabo el reclutamiento y la selección; más aún, ambos modelos pueden compaginarse dada la flexibilidad que muestran en su ejecución. Sin embargo, dentro de las áreas de oportunidad que pueden encontrarse, al intentar establecer un modelo por competencias ya sea a nivel empresa o a nivel país, están los aspectos culturales y los técnicos. Los primeros reflejan el grado de preparación que tenemos para ser evaluados, los

segundos, implican una serie de cuestiones económicas y técnicas para poder implementarlo.

En este trabajo, el término de “recursos humanos” tiene dos acepciones. Por un lado, se establece como la función desempeñada por el personal que pertenece a una organización y labora específicamente en el Departamento de Administración de Personal; por otro, los recursos humanos son los individuos que se encuentran en una etapa laboral, pertenezcan o no a una organización.

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
POR COMPETENCIA PARA UNA INSTITUCIÓN CASTRENSE,
CASO: FUERZA AÉREA DOMINICANA”**



***CAPÍTULO I:
Gestión por Competencias del Recurso Humano***

CAPITULO I: GESTION POR COMPETENCIAS DEL RECURSO HUMANO

1.1 OBJETIVOS DEL CAPITULO.

El objetivo principal del capítulo es dar a conocer los conceptos básicos del tema, los cuales nos ayudarán a la vez a comprender mejor el trabajo, permitirá que el lector identifique los conceptos de competencia laboral y generalidades acerca de la gestión humana por competencia, al igual que los demás temas que la integran. Al concluir este capítulo, el lector conocerá:

- Las generalidades de la gestión por competencias
- La gestión por competencias
- La formación de los recursos humanos basados en competencias

Siendo cada uno de estos tres aspectos detallados en subtemas para su mayor comprensión.

1.2 GENERALIDADES DE LA GESTION POR COMPETENCIAS.

1.2.1 Antecedentes Históricos y Aportes Relevantes

Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas; desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse. De hecho, Fuchs (1997) plantea que “el uso sistemático de la evaluación de desempeño comenzó en los gobiernos y en las fuerzas armadas a comienzos de siglo”, si bien sus orígenes se pierden en el tiempo, pues es una de las técnicas de administración de recursos humanos más antiguas y recurrentes, “los primeros sistemas en las empresas se encuentran en Estados Unidos alrededor de la 1ra Guerra Mundial especialmente dirigidos a operarios y los sistemas para evaluar ejecutivos se popularizaron después de la 2da Guerra Mundial” (Fuchs, 1997) Para Dessler (1996), toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona.

La evaluación de las personas que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante enfoques diferentes, sin embargo, merece destacarse que la Evaluación del Desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones. (Mondy y Noé, 1997) Mondy y Noé (1997) sostienen que: “la evaluación de desempeño, es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo de trabajo.”

En el mismo sentido en que lo plantean Pereda y Berrocal (1999) quienes la definen “como el proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de un empleado, o equipo, en su trabajo.”

La Evaluación de Desempeño generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo.

Fuchs (1997) señala que “un sistema de evaluación de desempeño es el conjunto de mecanismos que permite definir el grado en que las personas contribuyen al logro de los estándares requeridos para el cargo o puesto que ocupan en la organización, así como para los objetivos de la empresa. Facilita las acciones necesarias para su desarrollo profesional y personal, así como para aumentar su aporte futuro”.

Para Werther y Davis (1989) una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño, el sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados.

En el ámbito educacional, Ralph Tyler (en Casanova, 1999) define la Evaluación de Desempeño como “El proceso que permite determinar en qué grado han sido

alcanzados los objetivos educativos propuestos”. Además Cronbach (en Casanova, 1999) la define como: “La recogida y uso de la información para tomar decisiones sobre un programa educativo”; es decir, un instrumento básico al servicio de la educación al emplearla como elemento retroalimentador del objetivo evaluado, y no sólo como un fin.

Algunos autores destacan y subrayan la función de la evaluación marcada por Cronbach (en Casanova, 1999) como algo intrínsecamente propio de la misma: “Por consiguiente, se puede decir que, en un principio, el objetivo de toda evaluación es tomar una decisión que, en muchas ocasiones, se inscribirá en el marco de otro objetivo mucho más global.” Esto quiere decir que el fin de la evaluación, al contrario de lo que muchas veces se cree y se practica, no es “emitir un juicio”, ya que la evaluación se orienta necesariamente hacia una decisión que es preciso tomar de una manera fundada. (Postic, 1992 en Casanova, 1999).

1.2.2 Conceptos básicos sobre Gestión por Competencias

Puesto que existen múltiples y variadas definiciones en torno a lo que significa “Competencia”, se consideró necesario el establecimiento de dos sentidos del término como punto de partida para el desarrollo de esta investigación. En primer lugar, se encuentra la que se desprende de su definición etimológica, proveniente del latín **Competentia**, que según el Diccionario de la Real

Academia Española (2001:604), la define como “pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”. En segundo lugar, puede referirse a aquella que con carácter específico y un enfoque laboral, propone Levy-Le Boyer (1997:54): “Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e, igualmente, en situaciones test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos”. Es decir, dado que la competencia laboral es una capacidad real y demostrada, se tomará como referencia la última definición con el objeto de ubicar al lector dentro de este trabajo.¹

¿Qué son las competencias?

Las competencias son las características subyacentes de cada persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos, capacidades o conductas. En definitiva se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable.

¹ Preciado Sánchez, Alma Cecilia. Modelo de Evaluación por Competencias Laborales. Ed. Publicaciones Cruz O, México. 2006.

Características subyacente significa que el termino competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad.

El diccionario de la Real Academia es su cuarta acepción, define Competencia como “aptitud, idoneidad”. Aptitud es la suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo. “idoneidad” significa adecuado y apropiado para una cosa. Y “competente” es la persona experta o que conoce bien una disciplina o una técnica, o persona que tiene capacidades y aptitudes para ocuparse de ella.

De este modo podremos hablar de dos tipos de competencias:

Las competencias diferenciadoras distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación media.

Las competencias esenciales son las necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto adquiridos como innatos, y que definen sus competencias para una determinada actividad. Sin embargo, no es el objetivo de las competencias estudiar de manera exhaustiva el perfil físico, psicológico y emocional, más bien trata de identificar aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de la organización. Así pues, habrá que definir las competencias clave para la organización. Éstas tienen una influencia decisiva en el desarrollo del puesto de trabajo y por ende, en el funcionamiento de la organización. Por lo tanto es fundamental que se produzca un ajuste óptimo entre las competencias de la persona y las requeridas por su puesto de trabajo.

1.2.3 Tipologías y clasificación de las competencias

Existen diferentes tipos de clasificación de competencia, pero que a fin de cuentas son diferentes términos con el mismo significado o con la misma orientación. Debido a lo anterior, la clasificación debe ser estudiada a través de un análisis profundo y detallado para así poder distinguir cada una.

Partiendo de las consideraciones realizadas por los citados enfoques de competencias al respecto, estas pueden clasificarse en genéricas y específicas.

Las primeras referidas a un conjunto o grupo de actividades y las segundas destinadas a funciones o tareas específicas.²

Otra clasificación es la que realizan Cardona y Chinchilla (1999) quienes refieren dos tipos de competencias: las técnicas o de puesto y las directivas o genéricas.

Las primeras se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades, o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta.

Las segundas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas aunque se consideran genéricas, según los autores, y aunque una empresa puedan enfatizar más en una que en otra, pueden estudiarse de manera conjunta a partir del análisis de la función directiva.

Las competencias directivas ó genéricas se clasifican a su vez en competencias estratégicas e intratélicas. Esta otra clasificación la realizan los autores,

² Valle León, Isel, MSc en Psicología Laboral y de las Organizaciones. Trabajo en una empresa de capacitación para directivos, específicamente en el Dpto. Docente Investigativo. Cubana, 31 años.

basándose en el modelo antropológico de empresa propuesto por Pérez López (1998), según el cual:

La función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolas con la misión de la empresa.

Una estrategia que obtenga valores económicos, empobreciendo las capacidades de sus empleados o disminuyendo su unidad con la empresa, no sería una estrategia válida, ya que entre otros casos, debilitaría la capacidad de la empresa para conseguir un valor económico futuro. Por lo tanto, la función directiva incluye, además de una dimensión estratégica, otra a la que se le denomina intratéctica que definiremos más adelante.

Las competencias directivas estratégicas son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas los autores citan: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas.

Las competencias directivas intratécticas, son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad

ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan, la comunicación, la empatía, la delegación, el “coaching” y el trabajo en equipos.

A los dos tipos de competencias anteriores, Cardona y Chinchilla le agregan unas competencias directivas, que según estos, son de carácter propiamente empresariales a las que se le denominan de eficacia personal. Estas, que se presentan a continuación, incluyen aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno.

Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de competencias:

1.- Motivación: Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.

Ejemplo: Las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

2.- Características: Características y físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

Ejemplo: Tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate.

El autocontrol y la iniciativa son “molestan” a otras y actúan “por encima y más allá del llamado del deber” para resolver problemas bajo estrés. Estas competencias son características de los gerentes exitosos.

Los motivos y las competencias son elementos propios de una persona que determinan como se desempeñará a largo plazo en su puesto de trabajo aun sin una supervisión cercana.

3.- Concepto propio, o concepto de uno mismo: Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

Ejemplo: La confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en casi cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo.

Los valores de las personas son motivos o motivaciones íntimas que predicen como se desempeñarán en sus puestos a corto plazo. Por ejemplo, es más probable que una persona que valora ser líder demuestre un comportamiento de liderazgo si se le dice que una tarea o empleo será “una evaluación de su habilidad de liderazgo”. Por lo general, las personas que valoran ocupar una

posición gerencial pero, a su vez, no les gusta influenciar a otros para motivarlos a hacer una determinada tarea, pueden acceder a posiciones de mando pero luego fracasan.

4.- Conocimiento: La información que una persona posee sobre áreas específicas.

Ejemplo: Conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano.

El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma manera en que se utilizan en un puesto de trabajo. En primer lugar, muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria, cuando lo que realmente importa es como se utiliza la información. La memoria de los hechos relevantes para resolver un problema determinado, y dónde encontrarlos cuando se necesitan. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento evalúan respuestas, no hechos concretos. Miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuesta, pero no miden si una persona puede actuar basándose en ese conocimiento. Por ejemplo, la habilidad de determinar cuál es el mejor argumento es muy diferente de la habilidad para enfrentar una situación

conflictiva y discutir persuasivamente. En tercer y último lugar, el conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo realmente hará.

5.- Habilidad: La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Ejemplo: La “mano” de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio; la capacidad de un programador para organizar 50,000 líneas de código en un orden lógico secuencial.

Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinando causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

El tipo o el nivel de competencia tienen implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características, diferentes según las personas, visibles y relativamente superficiales. Las competencias referidas a las motivaciones están más escondidas, más “adentro” de la personalidad.

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante la capacitación. En cambio, son más difíciles de evaluar y desarrollar las características profundas de la personalidad.

Spencer y Spencer introducen el “Modelo del iceberg”, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y, luego, de desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. En este esquema las competencias son centrales y superficiales (entiéndase por superficial estar en la superficie).³

Para Spencer y Spencer las competencias se pueden clasificar en:

Competencias de logro y acción

- Orientación al logro
- Preocupación por el orden, la calidad y la precisión.
- Iniciativa.
- Búsqueda de información

³ Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., Competence at work, models for superior performance, John Wiley & Sons, Nueva York, 1993.

Competencias de Ayuda y servicio

- Entendimiento interpersonal
- Orientación al cliente

Competencias de Influencia

- Influencia e impacto.
- Construcción de relaciones
- Conciencia Organizacional

Competencias Gerenciales

- Desarrollo de personas
- Dirección de personas
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Liderazgo.

Competencias Cognoscitivas

- Pensamiento analítico
- Razonamiento Conceptual
- Experiencia técnica/profesional/de dirección

Competencias de eficacia personal

- Autocontrol
- Confianza en sí mismo.
- Comportamiento ante los fracasos
- Flexibilidad

1.2.4 Importancia de la Gestión de Evaluación.

Los empleados siempre han sido valorados por sus supervisores, ya sea bien mediante juicios explícitos como notas de calificación, informes o valoraciones formales realizadas a la hora de cubrir puestos vacantes o de decidir la promoción o la permanencia de una persona en su puesto; o bien, mediante juicios implícitos como simples comentarios ante otros respecto de la valía profesional de sus subordinados, a través de la evaluación de las conductas y las actitudes manifestadas en el desempeño diario de su actividad.

Puesto que el juicio o la valoración se produce de manera inevitable, la tendencia organizacional generalizada que se ha impuesto desde hace ya varios años, ha sido la de formalizar la valoración o evaluación, dotando a los responsables de equipos humanos y de personas (directivos y mandos) de criterios e instrumentos que les sirvan de guía para ponderar y objetivizar, en la medida de lo posible, los juicios emitidos con respecto al desempeño de sus

subordinados, al mismo tiempo, que se introduce en el conjunto de la organización un lenguaje

Común que apunta a la contribución de cada trabajador a la mejora de los resultados de la empresa.⁴

La evaluación del Desempeño es un sistema que permite que las organizaciones dirijan sus esfuerzos a asegurarse de que todos los aspectos de su actividad confluyan y potencien la clave, tanto de su supervivencia como de su futuro, es decir, su competitividad.

En el contexto mundial se han llevado a cabo en la última década, una serie de cambios profundos e innovaciones en el campo científico y tecnológico, que han estado aparejados a cambios en las estructuras internas de las empresas y en las relaciones de las mismas con sus empleados, que ha obligado a transformar los sistemas de gestión que emplean las organizaciones.

Se puede plantear que la Gestión de Recursos Humanos ha ido evolucionando, y actualmente está enfrascada en nuevos retos, siendo la Gestión por competencias uno de ellos, convirtiéndose ésta, dentro de la organización, en una vía capaz de lograr la armonía entre los objetivos organizacionales y el

⁴ Sistema de Evaluación del Desempeño. Disponible: <http://www.portalformativo.com>

desarrollo individual de las personas, elevando a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el accionar de una empresa.

La gestión del desempeño es una de las grandes preocupaciones que ocupa a los responsables de gerenciar el talento humano en las organizaciones, su inquietud por conocer los avances y contribuciones de cada uno de los funcionarios y la urgencia de intervenir en los procesos de mejoramiento continuo hace necesario comprender el impacto de implementar y desarrollar una adecuada Gestión del Desempeño.

1.3 LA GESTION POR COMPETENCIAS.

1.3.1 Características de la Gestión del Talento Humano por Competencias.

La gestión por competencias es una de las herramientas principales en el desarrollo del Capital Humano. Esta hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional.

El énfasis en la empresa: Una de las principales características de estas experiencias está en no enfocar el problema de la formación como un problema nacional; sencillamente trabajan a nivel de empresa. La premisa que facilita esta actitud metodológica se deriva de considerar que las competencias para una misma ocupación, en dos organizaciones diferentes, pueden diferir. La filosofía organizacional, de fabricación y de servicio al cliente varía de empresa a empresa; en ese caso, cada una debe encontrar las competencias clave para que sus colaboradores alcancen los objetivos deseados.

Referencia en los mejores: Los modelos de gestión por competencias de corte conductista identifican a los mejores trabajadores, a quienes están alcanzando los mejores resultados. De ahí deriva el perfil de competencias bajo el supuesto que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad.

Competencias diseñadas, más que consultas: Algunas de las competencias que se requieren en la organización, no se obtienen a partir de la consulta a los trabajadores. Esto no resulta suficiente; hace falta que la dirección defina qué tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los estándares para facilitar su conocimiento y capacitación. Bajo esta idea los trabajadores no son todo en la definición de competencias; consultarlos es necesario pero no suficiente.

1.3.2 Objetivos del Sistema de Gestión por Competencias

El objetivo principal de un sistema de gestión por competencias consiste en administrar de manera integral la Gestión Humana de la organización, mediante el aprovechamiento de los conocimientos, habilidades y capacidades de cada persona. A partir de este principio, cualquier organización puede orientar su política de gestión Humana hacia alguno de los aspectos siguientes:

- Centrarse en comportamientos clave para el desarrollo del puesto de trabajo.
- Aporta transparencia al comunicar a las personas lo que espera la organización de ellas.
- Evaluar mediante la observación de conductas, de manera que se incrementa la objetividad.
- Permite descentralizar la gestión de recursos humanos y transferirla donde realmente se realiza.
- Definir los cargos exitosos y las rutas profesionales
- Ampliar el alcance a la selección, la compensación, la promoción y la formación.

Por su parte, la aplicación de este módulo resulta especialmente útil para:

- El diseño de los sistemas de desarrollo profesional.
- Los procesos de las promociones internas.
- La selección externa.
- El diseño de planes de desarrollo directivo y de liderazgo.
- La creación de inventarios de perfiles como base para diversas aplicaciones, en especial para la selección de personal y planificación de la formación.
- La evaluación por competencias.

1.3.3 Sub-Sistemas que Integran la Gestión por Competencias

La gestión humana por competencia está sostenida por cinco pilares que hacen a la gestión del talento humano una filosofía completa, integra y moderna para la Administración del Talento Humano. Los cinco sub. Sistemas que conforman la gestión por competencia son:

1. Reclutamiento y selección de personal por competencias.
2. Entrevista y contratación por competencias
3. Evaluación del desempeño por competencias
4. Capacitación y desarrollo por competencias
5. Relaciones laborales por competencias

❖ **Reclutamiento y selección de personal por competencias**

La acción de reclutar, seleccionar y contratar personal representa una de las funciones que reviste mayor importancia para el departamento de Gestión Humana, dentro de la estructura ejecutiva de una empresa. Seleccionar la persona que se adaptara y trabajara en armonía con el equipo que integra la empresa, requiere de técnicas y procedimientos que aseguren atraer los talentos requeridos para un funcionamiento apropiado.

Reclutamiento: Es el conjunto de técnicas y procedimientos orientados atraer candidatos calificados para ocupar puestos vacantes en la organización. El objetivo es optimizar la ejecución de la misma y mantenerla competitivamente y rentablemente. Representa la primera fase del proceso y requiere una planeación rigurosa.

La selección: Es el proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas. El proceso de selección busca reducir la cantidad de persona solicitada con el propósito de elegir solo a ciertas personas de entre aquellas que cuentan con la calificaciones adecuadas.

❖ Entrevista y contratación por competencias

Entrevista: Brinda la oportunidad de obtener información específica del candidato en lo relativo a su persona, experiencias de trabajos anteriores, vivencias relacionadas al perfil del empleado que nos interesa, expectativas, personalidad, preferencias, entre otras. Este proceso unido al lenguaje no verbal del candidato, nos permite evaluar si la persona tiene la competencia para realizar las funciones, las actitudes necesarias para adaptarse a la cultura de empresas.

La contratación: Es el proceso mediante el cual se realiza la inserción forma de este futuro talento de la empresa. Este proceso requiere de planificación, el cual se debe hacer de forma muy organizada para crear archivos completos del nuevo empleado e introducirlo de forma positiva y sin traumas al ambiente de trabajo y la nueva cultura organizacional en la cual se insertara.

❖ Evaluación del desempeño por competencia

Bohlander & Scott, (2001), define evaluación de desempeño como: “un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas”.

Es el proceso por el cual se valora el rendimiento laboral de un empleado en su área de función. Además, brinda retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización. Procura identificar la carencia de competencias que los trabajadores pueden tener en la ejecución de sus funciones y tareas.

Es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

❖ **Capacitación y desarrollo por competencia**

La capacitación y desarrollo son el conjunto de actividades que utiliza la organización a fin de elevar la base de habilidades de sus empleados. La capacitación tiende a orientarse hacia cuestiones de desempeño de corto plazo y el desarrollo se orienta más a expansión de las habilidades de una persona en función de las responsabilidades futuras.

La capacitación y desarrollo de los empleados es realizada para proveerle de conocimiento, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio. Como resultado es posible que sean más eficaces en el puesto y

puedan desempeñar otros puestos en otras áreas o niveles más elevados.

❖ **Relaciones laborales por competencia.**

Las relaciones laborales son todas las actividades que implican los derechos y deberes de los trabajadores. Los aspectos fundamentales que componen a este subsistema son: la aplicación de las leyes de trabajo, contratación de trabajo, código de conducta, relaciones sindicales, mediación en los conflictos laborales, entre otras.

1.3.4 Elementos que aseguran el éxito en una gestión por competencias

Para obtener resultados satisfactorios en la implementación de una gestión por competencias, se ha de considerar algunos aspectos esenciales entre lo que están:

- Propiciar una visión integradora que afecte a todos los procesos de relaciones humanas (RRHH).
- El compromiso de la alta gerencia en la instalación de una cultura de gestión del capital humano con base en competencias.
- El compromiso y la correspondencia de la gerencia de línea y los supervisores en los programas de mejora, con base en la gestión de competencias.

- Diseño de un sistema de gestión de competencias flexible y amigable, cuyo valor agregado sea percibido claramente por los clientes internos.
- Ser éticos y consecuentes con las políticas de gestión del capital humano por competencias: evaluar, desarrollar y remunerar con respecto a lo establecido en los perfiles.
- Focalizar el instrumento en un número reducido de competencias
- Disponer de un adecuado soporte de sistemas de información
- Entrenar y capacitar a los actores clave en los roles que deberán desempeñar en el sistema: Esto evitará atrasar la implementación o que el sistema se desvirtúe en sus propósitos.
- Mantener las competencias permanentemente actualizadas y pertinentes al trabajo realizado.
- Introducir competencias de valores y actitudes
- Competencias que cumplan requisitos tales como:
 - ✓ Ser observables y medibles
 - ✓ Han de poder definirse en comportamientos
 - ✓ Tiene que establecerse una relación entre la característica y la obtención de resultados en el puesto de trabajo.
 - ✓ Debe, toda la organización, reconocer esta cualidad, así como los diferentes elementos tangibles/intangibles que la integran.

1.4 FORMACION DE LOS RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS.

1.4.1 Formación Profesional Por Competencias Laborales

Se puede concebir a la formación profesional basada en competencias como un programa en el que los resultados esperados (competencias) y los objetivos de aprendizaje (indicadores y evaluación) son especificados anticipadamente por escrito. Además, cada uno de estos componentes está visiblemente vinculado con un proceso de enseñanza.

Podemos definir formación por competencias: como una manera de estructurar el proceso educativo, que contribuye a proporcionar conocimientos, habilidades, hábitos, valores, actitudes, motivos donde el individuo alcance un desarrollo del pensamiento y formaciones más amplias y profundas que traen como resultado un desempeño efectivo de su labor.

Un diseño por competencias laborales es aquel diseño, que se estructura didácticamente respetando lo que un individuo necesita saber, hacer y ser, según las normas de la profesión para la que se está formando, observando su preparación para la vida, se forman personas, no se fabrican máquinas.

Por consiguiente, hay que tener en cuenta los siguientes elementos:

- a) No perder de vista la perspectiva humanista, formando para la vida no para un puesto de trabajo, intelectual, humanista, utilitario, sociopolítico.
- b) Debe formarse con una cultura general y técnico profesional integral.
- c) Valorar los recursos humanos no solo como un conjunto de conocimientos y habilidades, sino además de seres humanos
- d) La integración plena de ese trabajador a esa sociedad.
- e) Las necesidades y exigencias socioeconómicas del país.
- f) Desarrollar en la formación más procedimientos y actitudes y potenciar el conocimiento.
- g) Poner en práctica lo aprendido llevándolo al campo.

La formación con base en competencias conlleva integrar disciplinas, conocimientos, habilidades, prácticas y valores. La integración disciplinar es parte fundamental de la flexibilización curricular, particularmente de los planes de estudio, en aras de formar profesionales más universales, aptos para afrontar las rápidas transformaciones de las competencias y los conocimientos.

1.4.2 Ventajas de una formación basada en competencias

La certificación de competencias laborales ofrece una ventaja para el trabajador al reconocerle competencias adquiridas, aun durante su experiencia y no limitar la descripción de sus capacidades laborales a lo que haya sido su vida académica. Los modelos más desarrollados del enfoque de competencias apuntan a darle a la certificación el mismo valor de los títulos educativos, destruyendo el concepto de educación de primera y educación de segunda categorías.

Por otro lado, en lo organizacional, un trabajador que sepa lo que se espera de él, es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en el gran marco y en las funciones de la organización. Los planes de capacitación en los que participará estarán mucho más dirigidos al mejoramiento de su desempeño, y las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte a los objetivos de la organización.

Las ventajas derivadas de la transparencia del mercado que se logra con un buen sistema de certificación, son totalmente aprovechables por los trabajadores. Se espera que un proceso formativo desarrolle competencias de base amplia, aplicables en una variada gama de situaciones laborales. Estas competencias suelen recibir el nombre de competencias clave. Así, se ha venido comprobando que en el ejercicio de diferentes actividades laborales se ponen en

juego competencias comunes, que no son exclusivas de un puesto de trabajo y sí pueden apropiarse para el ejercicio de diferentes empleos.

La formación por competencias contribuye a que las habilidades del trabajador se pueden aprovechar en una mayor gama de opciones de empleo. En este sentido la formación y certificación de competencias apoyan la empleabilidad. Adicionalmente, la formación orientada por competencias privilegia el desarrollo de capacidades asociadas a la comprensión, la conceptualización de lo que se hace y por ende, facilita el aprendizaje y la readaptación. Su foco es más abierto e incluye en relación con la aplicación en el trabajo. Supera la privilegiada dedicación al desarrollo de habilidades físicas al contener la base conceptual y sobre todo, dirigirse a los resultados y a las competencias que están detrás de los mismos.

Los mecanismos de compensación pueden ligarse mucho más fácilmente al nivel de competencias y de este modo ser claros para el trabajador y para la empresa. Las posibilidades de movilidad laboral pueden ser juzgadas con más ponderación cuando se conocen las competencias requeridas en otras áreas de la empresa. Es probable que algunas de las competencias requeridas en otras áreas de la empresa. Es probable que algunas de las competencias asociadas a ciertas áreas de desempeño sean totalmente transferibles a otras áreas; si tales competencias son reconocidas y certificadas, pueden acelerar las decisiones de

promoción y motivar, a quienes lo deseen, a realizar acciones de capacitación que les permitan ser elegibles para esas nuevas posiciones.

1.4.3 Ventajas que reciben las empresas al formar por competencias

Las empresas han comenzado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente. Se recogen cada día más experiencias de organizaciones empresariales que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano. Generar ambientes propicios ala innovación y al aprendizaje continuo son objetivos que se sustentan en los procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales.

El enfoque de competencias aclara notablemente el panorama para la selección de personal, el cual puede fundamentarse, ya no sobre diplomas, sino sobre capacidades demostradas. Las nuevas líneas en materia de vinculación de personal se describen sobre la base de perfiles de competencia. La simplificación en las atiborradas y muchas veces inoperantes descripciones de puestos se facilita enormemente con conceptos como el de los niveles de desempeño y las áreas de competencia, antes que por la tradicional y desgastada forma de bautizar puestos y crear diferenciaciones innecesarias entre colaboradores que interactúan a niveles similares y con altos grados de interdependencia.

La formación de los trabajadores tiene una más fácil identificación y provisión mediante mecanismos de evaluación de las competencias que cada uno dispone, que faciliten la identificación de aquellas competencias a desarrollar en cada caso, y por tanto, de las acciones de formación requeridas. Muchos programas de capacitación empresarial caen en la fácil e ineficaz fórmula del recetario que, por repetitivo, sólo logra dar cuenta de recursos en tiempo y dinero pero no significan mayor avance a los ojos de los trabajadores.

Las empresas que cuenta con sistemas de competencia laboral, han logrado conectar sus políticas de remuneración e incentivo con modelos de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral. Tales modelos asocian el logro de competencias con los mecanismos de compensación; éste, sin embargo, es un campo aún poco recorrido y que presenta grandes desafíos. Uno de los puntos de más tensión se centra en la suposición de que un certificado de competencias debería habilitar directamente a su poseedor a recibir una compensación adicional; este argumento, extremadamente simplista podría disuadir a muchas empresas de la implementación de un sistema de competencias.

1.4.5 Los Recursos humanos y las Competencias Laborales

Además de las experiencias de aplicación de las competencias laborales a la formación profesional, existe una vertiente de aplicación de este enfoque en la gestión de recursos humanos.

Varias empresas han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencia laboral como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender, de la organización. Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional.

Adicionalmente, muchas empresas alentadas por las presiones de cambio y reorganización del trabajo para mantenerse competitivas, han emprendido el montaje de sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral.

El montaje de estos sistemas pasa por la definición de las competencias clave para la organización; su puesta a punto con la participación de los trabajadores, no siempre todos; y su aplicación a la selección, determinación de necesidades

de capacitación, evaluación del desempeño, remuneración y promoción del personal.

Las experiencias conocidas para documentar esta respuesta, se basan en aplicaciones del enfoque conductista de competencia laboral según el cual se determina las competencias que exhiben los mejores trabajadores y se convierten en el referente del mejor desempeño.

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
POR COMPETENCIA PARA UNA INSTITUCIÓN CASTRENSE,
CASO: FUERZA AÉREA DOMINICANA”**



***CAPÍTULO II:
Evaluación del Desempeño por Competencias de la
Gestión Humana***

CAPITULO II: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DE LA GESTION HUMANA.

2.1 OBJETIVOS DEL CAPITULO.

La Evaluación del Desempeño por competencias comprende una serie de temas donde se despliegan informaciones con relación a la valoración del desempeño de las personas, la evaluación desde el punto de vista de la organización, desde la perspectiva de los evaluados y de los evaluadores. Al finalizar el capitulo, el lector podrá inferir sobre:

- Conceptualización de Evaluación por Competencia y sus objetivos.
- Generalidades a considerar al realizar la evaluación de desempeño.
- Métodos de análisis, la interpretación de la información y su almacenamiento.
- Metodología para evaluar el desempeño laboral.
- La evaluación 360° grados y la 180° grados.

2.2 ASPECTOS GENERALES DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.

El análisis del desempeño de un empleado es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. En las mayorías de las organizaciones, es utilizada como herramientas para determinar las futuras promociones, para tomar decisiones sobre la remuneración, para retroalimentar, para modificar comportamientos, entre otras.

De una perspectiva general, se evalúa para ajustar tanto la conducción de la organización como la del personal, tendiendo al logro completo de la misión y de los objetivos estratégicos. Constituye la base para las certificaciones que se requieren para un ascenso de grado o promoción del nivel.

La Evaluación del Desempeño por competencias engloba una serie de temas donde se despliegan informaciones de índole conceptual o de conocimiento general. Además se presentan datos sobre la evaluación desde el punto de vista de la organización, desde la perspectiva de los evaluados y de los evaluadores.

2.2.1 Conceptualización.

Concepto del término Evaluar.-

Según el diccionario de la Lengua Española (4^{ta} edición), el término evaluar significa: “Determinar el valor o importancia de una cosa o de las aptitudes y conducta de una persona”.

Según el diccionario InfoPedia en español, evaluar es: ‘Todo proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de algún objeto o persona’. Es decir, evaluar involucra estimar el valor que tiene, ya sea una cosa (su calidad, su peso, etc.) o una persona (sus aptitudes, sus acciones, etc.).

Concepto de Evaluación del Desempeño.-

Byars & Rue (1996) define evaluación de desempeño como el proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

Para Chiavenato (1995) este “es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo”.

Según Bohlander & Scott, (2001), evaluación de desempeño es “Un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas.”

Para James Stoner (2005) es el proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización”.

La evaluación del desempeño puede definirse, independientemente del nombre que se le designe (valuación del mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional, medición de la ejecución, calificación de mérito, etc.), como el procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo.

2.2.2 Objetivos de la Evaluación del Desempeño por Competencia.

Entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se encuentran:

- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.

- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado desfavorable.
- Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.
- La mejora permanente de resultados de la organización.
- Aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo la labor correspondiente a su puesto.

La evaluación del desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

1. Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los empleados como un recurso básico de la organización, y cuya productividad puede ser desarrolla indefinidamente, dependiendo de la administración.
3. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.
4. Medir el potencial humano. Mejorar el desempeño y estimular la productividad. Oportunidades de crecimiento y participación de todos los miembros de la organización. Definir la contribución de los empleados.
5. Alinear el desarrollo de las personas con los objetivos estratégicos del negocio.
6. Definir las conductas de éxito que se requieren para cada posición.
7. Determinar cuál es la brecha entre el desempeño actual y el requerido acorde a las definiciones estratégicas de la empresa.

Por medio de una definición más específica de los estándares y las competencias para las diferentes etapas y niveles de la profesión se puede efectivamente apuntar el desarrollo profesional a la necesidad. La evidencia muestra que el desarrollo más efectivo es el que surge efectivamente de la evaluación permanente y del trabajo con los empleados exitosos, que es una de las formas menos costosas de desarrollo profesional continuo.⁵

Algunos autores destacan y subrayan la función de la evaluación marcada como algo intrínsecamente propio de la misma: “Por consiguiente, se puede decir que, en un principio, el objetivo de toda evaluación es tomar una decisión que, en muchas ocasiones, se inscribirá en el marco de otro objetivo muchas más global.” Esto quiere decir que el fin de la evaluación, al contrario de lo que muchas veces se cree y se práctica, no es “Emitir un juicio”, ya que la evaluación se orienta necesariamente hacia una decisión que es preciso tomar de una manera fundada.⁶

⁵ Mondy, Wayne. Noé, Robert (1997) El ambiente de la administración de recursos humanos. Administración de recursos. P.9

⁶ Cronbach. Casanova Rodríguez, M.A. (1992-1999). La Evaluación, garantía de calidad para el centro. Postic, M. (1978). Observación y formación de los profesores. Ketele. P. 44

2.2.3 Tipos de Sistemas de Evaluación de Desempeño

El hablar de evaluación de desempeño no implica un tipo y metodología única, sino que presenta un abanico de posibilidades. Dentro de los tipos más utilizados se encuentran el Test de Tendencias Conductuales DISC-TTCD que es un método de conocimiento y clasificación de las características de la conducta social y laboral de las personas y de su relación con los roles que desempeñan o que pueden llegar a desempeñar. Su nombre se basa en el método utilizado, el cual describe las conductas en base a cuatro factores: Dominante, Influyente, Estable y Cauteloso.⁷

2.2.4 Ventajas del Sistema de Evaluación

Entre las tantas ventajas que posee un sistema de evaluación, hemos citado algunas de las más relevantes, a lo largo de la investigación. A continuación enumeramos algunas de estas:

- Ayuda a la toma de decisiones: un sistema de evaluación de desempeño bien erigido en base a conceptos actualizados de la gestión del talento humano, provee tanto de datos como informaciones relevantes, funcional para toda la estructura organizativa en base a la calidad de recurso humano que posee.

⁷ Zúñiga, Jorge (2006). Dossier, Foto reportaje, 3er. Artículos opinan en al trinchera. Disponible: [www. Archivochile.com](http://www.Archivochile.com)

- Complemento de la gestión del cambio: ya que es una herramienta de retroalimentación, estaría orientada a la visión de cualquier empresa de poseer un personal plenamente enfocado en la dinámica de adaptarse a los cambios , sin desvirtuar ningún momento las políticas corporativas y los valores organizacionales de la entidad.
- Gestión de capacitación y desarrollo: en algunos casos un pobre desempeño o la no obtención de cuotas de labor requeridas, deduce la debilidad en el proceso de selección y capacitación previos al puesto, esto indica lo relevante que es poseer un buen sistema de evaluación de desempeño.
- Desafíos externos: en ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos, como, la familia, salud, ambiente, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quienes merecen recibir aumentos, y quién no.
- Por último, podríamos puntualizar que es la herramienta más eficaz para recibir retroalimentación del personal evaluado.

2.2.5 Desventajas del Sistema de Evaluación

Entre las desventajas que podrían manifestarse en el desarrollo de un sistema de evaluación hemos enumerado las siguientes:

- Percepción del evaluador: podríamos afirmar que la subjetividad imperante en cada evaluación, dificulta la objetividad con que debe tratarse la evaluación de cada colaborador.
- Falta de claridad en los estándares: en muchos casos, la falta de políticas corporativas claras, no definen en qué grado se debe optimizar el sistema de evaluación, el alcance del mismo, el establecimiento de las necesidades de evaluación.
- También, se presentan problemas asociados a la forma de reunir información sobre el desempeño, dificultades de análisis del desempeño de cada área (ya que existen competencias muy específicas).
- Por último, existen factores demográficos, como edad, sexo, raza, genero, que inciden negativamente en la evaluación del colaborador, dependiendo del enfoque de evaluación utilizado

2.2.6 Evaluación del Proceso de Gestión de Desempeño por Competencia.

La gestión de desempeño por competencias se convierte en un proceso que debe ser revisado periódicamente para reconocer los aspectos susceptibles de mejoramiento e identificar si quienes participan en el necesitan algún tipo de capacitación que les permita integrar todos los elementos requeridos, desde la planeación de la evaluación, la realización de la misma y por supuesto el diseño e implementación de las acciones de mejoramiento.

Por último, es importante reconocer que la gestión del desempeño, favorece la productividad dentro de la organización, es una manera de contribuir al éxito del negocio y al logro de los propósitos definidos por la organización.

2.2.7 La Evaluación desde la Organización, los Evaluados y los Evaluadores.

La valoración del desempeño y la importancia de este pueden ser visualizadas según la organización, desde el punto de vista de los evaluados y desde la mira de los evaluadores.

La evaluación del desempeño desde la organización.

Para la organización, la evaluación de desempeño puede contribuir en:

- a) El avance hacia la cultura organizativa que se desee.
- b) Dar coherencia al estilo de dirección
- c) Mejorar las técnicas de gestión de recursos humanos que se utilizan.
- d) Conocer el nivel de adecuación de la persona al puesto y mejorarlas
- e) Clarificar el contenido del puesto de trabajo.
- f) Motivar a los empleados.

La valoración del desempeño para los evaluados.

- a) Conocer los conceptos por los cuales se valorará su actuación.
- b) Conocer mejor a su superior y a sí mismo.
- c) Conocer cómo es percibida su actuación
- d) Concretar con su evaluador los planes para mejorar su profesionalidad y competencias.

La evaluación del Desempeño para los evaluadores.

- a) Mejorar el conocimiento de sus colaboradores y de sí mismo.
- b) Mejorar la concreción de lo que espera de su colaborador.
- c) Conocer mejor el actual contenido del puesto de trabajo.

- d) Mejorar la comunicación con sus colaboradores.

2.3 ASPECTOS IMPORTANTES A TOMAR EN CUENTA PARA LA EVALUACION DE PERSONAL.

2.3.1 Métodos de Análisis, Interpretación y Almacenamiento de la Información.

Método de Análisis.

La metodología de análisis se define en términos de variables e indicadores. Una vez definido toda la información, se debe decidir la forma de recolección, verificación y codificación de datos. Por último, se constituye el método comparativo y valorativo y el guión o formato de análisis.

El método comparativo consiste en:

- Puntualizar el parámetro
- Establecer la forma de cómo conciliar la información real con el dato hipotético.
- Delimitar las limitaciones de la comparación
- El guión o formato de análisis:

Es el paso que debe seguir quien evalúa, para capturar, procesar y analizar la información. Es el elemento para lograr homogeneidad en los resultados que se obtengan.

Interpretación de los Datos Recolectados.

Proceso esencial donde a través de mediciones e identificaciones de fallas se puede llegar a una apreciación cuantitativa y cualitativa de los grados de eficacia, eficiencia y congruencia.

El análisis debe concluir en un diagnóstico, es decir, que no basta construir un indicador de medida de eficacia, sino que se debe identificar las causas que conducen a que el indicador tenga ese u otro comportamiento.

Almacenamiento de la información.

Este proceso implica dos partes:

- 1) El almacenamiento de datos Brutos, que permiten conocer, si la metodología se desarrolla con la información de base para probarla y aplicarla.
- 2) El archivo de datos procesados que permite comparar en el tiempo, la evolución de ciertas variables e indicadores. Esto es importante pues con

base en los datos históricos, se crean estándares de gran utilidad para la evaluación.

2.3.2 Retroalimentación, Diseminación y Diagnostico del Recurso Humano de la Organización.

Retroalimentación.

Es el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias con la otra persona con una intención de mejorar su funcionamiento como individuo. La retroalimentación tiene que ser bidireccional de modo que la mejora continua sea posible en toda la empresa.

Es un instrumento fundamental para el desarrollo de las personas, proporcionando la oportunidad de variar nuestras aproximaciones para producir un mejor resultado. Las habilidades para dar feedback, recibirlo y utilizarlo son vitales en el trabajo, y útiles en situaciones sociales tanto profesionales como personales.

El subsistema de evaluación de desempeño es un mecanismo para retroalimentar al conjunto del sistema, pero a su vez tiene su propio proceso interno, el cual se establece a través de la auto evaluación del propio subsistema. Al mismo tiempo el registro histórico de las evaluaciones

practicadas, permitirán elaborar un parámetro más cercano a lo óptimo y deseable y en consecuencia formular indicadores, no teóricos, sino reales.

La retroalimentación que se le realice a un empleado es recomendable hacerla por medio de una reunión y por lo cual debe de cumplir ciertos requisitos. La reunión debe ser planificada adecuadamente, en especial si se debe comunicar un desempeño no favorable o se prevé que la persona podría no estar de acuerdo con el resultado de la evaluación.

Antes de la reunión se debe tener claro los conceptos a tratar y ya en la reunión, explicar con fundamentos los motivos por los cuales el empleado fue evaluado de una manera determinada.

Diseminación de la Información.

La diseminación de la información consiste en distribuir la información procesada a los involucrados en el proceso. Los medios a utilizar en este proceso pueden variar dependiendo a quien va dirigido. Este puede realizarse a través de tablas, informes, comunicaciones, memorando, entre otros.

Es necesario establecer procedimientos que generen resultados del análisis y que sean conocidos por todos los usuarios y en el nivel de detalle que sea pertinente, según el destino de los productos.

El Diagnóstico.

La realización del diagnóstico puede ser en cuatro vertientes que determinarán la eficacia, eficiencia, congruencia e impacto.

Eficacia: Establece la relación entre objetivos y resultados, es decir entre lo que se pretende lograr y lo que efectivamente se obtiene.

- Comparación entre los objetivos y datos propuestos y los resultados alcanzados.
- Comportamiento real con relación al comportamiento óptimo.
- Aporte a los objetivos o metas globales.

Eficiencia: Indicador complementario al anterior, es la relación que existe entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados en la consecución de los resultados. Viene a ser una forma de medir la productividad.

- Relación entre los resultados y recursos utilizados.
- Costo unitario de los productos obtenidos.
- Participación del costo de un programa o subsistema en el costo total del sistema y su relación con la eficacia del mismo.

Congruencia: Representa la interdependencia y adecuación de las acciones con respecto a lo programado.

- Suficiencia de las acciones con respecto a la problemática.
- Delación entre objetivos generales, particulares y metas concretas.
- Interacción de los elementos de los subsistemas.

Impacto: Es como los objetivos y resultados de la acción inciden en el medio ambiente al cual están dirigidos.

- Efectos positivos o negativos.

2.3.3 Relación: Evaluación del Desempeño Vs. otros Sub-sistemas

La evaluación de Desempeño puede ser relacionada con otros sub-sistemas que conforman la gestión humana. En el caso de la descripción de puesto, no puede evaluarse el desempeño de un personal sin antes haber definido las características del puesto a ocupar. Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto para así poder decir si una persona se desempeña bien o mal en su área laboral.

En adición, otros sub-sistemas que tienen estrechas relaciones con la evaluación del desempeño son:

Remuneración y beneficios: Estos en la mayoría de las empresas son determinados a través de la descripción de puesto y de la valoración del desempeño del empleado.

La remuneración debe de estar intrincadamente relacionada con el personal y su rendimiento y con la visión y los valores empresariales que respaldan su rendimiento. Dos de los factores más importantes que influyen sobre el rendimiento y los resultados son el clima organizacional, sus valores y cultura, y sus prácticas de gestión, que incluyen la remuneración. Estos y otros conceptos son vertidos por Flannery, Thomas en su libro desempeño.

Por lo tanto remunerar adecuadamente debe ser un tema de preocupación de todos los conductores. Entendiendo por remunerar adecuadamente a políticas uniformes, sin pagos discrecionales, que permitan a la empresa tener un adecuado margen de ganancias y con un adecuado clima interno.

Para llevar a cabo las tareas en relación con las remuneraciones, es necesario contar con herramientas tales como:

- 1) Un programa para la liquidación de jornales y salarios
- 2) Un sistema de evaluación de puestos
- 3) Ordenadores y el software necesario
- 4) Encuestas de mercado.

Capacitación y entrenamiento: La única vía eficiente para saber si una persona requiere ser capacitada para poder desempeñarse correctamente en su puesto, es por medio de la evaluación de desempeño.

Capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto. Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y aptitudes requeridos para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen. La capacitación debe estar siempre en relación con el puesto o con el plan de carreras, y con los planes de la organización, su visión, misión, y valores. No puede estar disociada de las políticas generales de la empresa.

Las organizaciones capacitan para poder optimizar sus resultados, su posición competitiva. Las personas buscan capacitarse para hacer bien su tarea, para

crecer personal y profesionalmente, para mejorar su posición relativa en la estructura, para, en síntesis, tener un mejor nivel de vida.

Entrenamiento: Es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la visión y la misión de la empresa, sus objetivos de negocios y los requerimientos de la posición que se desempeña o a desempeñar.

Implica:

- Transmisión de información
- Desarrollo de habilidades
- Desarrollo o modificación de actitudes
- Desarrollo de conceptos

2.3.4 Protagonistas de la Evaluación del Personal y su Formación, en Vía de la Prevención de Errores.

El departamento de Gestión Humana con el apoyo de la administración de la empresa es el responsable del sistema de evaluación del personal. Esta evaluación, debe ser bien ponderada y/o elaborada ya que un programa sin

parámetros bien definidos, consistentes y conocidos no arrojará los debidos resultados por lo cual no debe ser implantada en la empresa.

La implementación exitosa de la evaluación dependerá de que tan organizada este la empresa, de que sus políticas estén definidas, puestos perfectamente descritos y valuados, una escala de salario competitiva en el mercado, personal perfectamente entrenado para administrar el sistema y una gerencia que apoye el mismo.

La formación de los evaluadores.

La falta de preparación de los evaluadores es la causa más frecuente de deficiencias en los sistemas de evaluación. Un plan de evaluación del desempeño que no haya tenido esta fase preparatoria finalizará con un fracaso casi con toda seguridad.

La formación debería incluir los siguientes conceptos:

- Definición y objetivos
- Personal implicado y responsabilidades
- Proceso de evaluación: duración, etapas y fechas
- Cuestionario y su complementación

Por otro lado, el entrenamiento de evaluadores debe realizarse cuando se modifica una herramienta o se implementa una nueva y cuando nuevos evaluadores se incorporan a la tarea.

Los supervisores son los que realizan la evaluación de su equipo, si bien área de recursos humanos puede ejercer una cierta supervisión. Los evaluadores deben estar familiarizados con las técnicas que utilizarán. Deben evaluar en forma justa y objetiva. El éxito del programa depende de ello.

Errores en la Evaluación de Desempeño.

Generalmente, todos los sistemas se ven afectados por errores. El evaluador no está exento de perpetrarlos ya sea antes, durante o después de realizar la valoración de desempeño. Los errores al evaluar se pueden dividir en dos:

- 1) Errores de Implementación y 2) Errores del Evaluador.

1) Errores de Implementación.

- a) Error de método: cuando se diseña mal el sistema por elegir mal los factores de evaluación.
- b) Plan de acción: cuando existe un error en la aplicación de la técnica.

2) Errores de Implementación.

- a) Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene una opinión personal anterior a la evaluación basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
- b) Efecto de halo o aureola: el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
- c) La tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando sus mediciones para que se acerquen al promedio. De esta manera, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.
- d) Efecto del carácter o interferencia por razones subconscientes: está dado por las características personales de cada evaluador, ya que existen evaluadores exigentes (calificación baja) o generosos (calificación alta) en sus evaluaciones. Los evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticas benévolas o estrictas.
- e) Efecto memoria o de acontecimientos recientes: tendencia a juzgar sobre los últimos acontecimientos, es decir, lo que hizo el evaluado en los

últimos días. Si se utilizan mediciones subjetivas del desempeño las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado.

2.3.5 Periodicidad De La Evaluación Del Desempeño.

La frecuencia de las evaluaciones no tiene una regla fija a seguir. Si los intervalos de evaluaciones son demasiados largos no surte efectos porque tanto los evaluados como los evaluadores tienden a olvidar que el sistema existe. Si son muy frecuentes es un proceso que no medirá los cambios de importancia y se verá como una rutina.

La frecuencia ideal, considerando varios estudios al respecto, es cada año y que algunas empresas evalúan a mitad del periodo, a los seis meses para dar seguimiento a los incidentes críticos, observar el progreso o las faltas de los empleados y no olvidar detalles que en el lapso de un año podrían perderse en el vacío.

Los empleados de nuevo ingreso son evaluados antes de cumplir el periodo probatorio, o sea, antes de los tres meses, para tomar la decisión de si permanecen o no en la empresa de acuerdo a los resultados de la evaluación. Además, se conduce este proceso para que sirva de retroalimentación,

reforzada conductas y corregir ejecutorias que muchas veces no son las deseadas, pero se dan por desconocimiento del empleado.

Se debe recordar que la evaluación del desempeño es un proceso continuo que es alimentado por la Clasificación de Puestos y abastece el modelo de Capacitación y el de Reclutamiento.

2.3.6 Factores a Considerar para la Evaluación de Desempeño por Competencias.

Al momento de realizar la evaluación de desempeño se debe tener cautela al elegir los criterios objetivos y subjetivos. Esto se debe a la subjetividad que denota este sistema siendo esto su punto débil.

Todo lo relacionado al ser humano podría apreciarse como viciado por la subjetividad. Sin embargo, esta concepción podría ser reducida, incluyendo algunos criterios medibles y entrenando adecuadamente al personal sobre las bases y políticas de evaluación.

Criterios Objetivos	Criterios Subjetivos
Unidades Producidas	Responsabilidad
Asistencia	Cortesía
Puntualidad	Discreción
Conducta	Lealtad
Unidades Defectuosas	Comportamiento
Cantidad de Desperdicios	Dedicación
Calidad de trabajo	Iniciativa

Números de factores a considerar.

No existe una regla fija para la determinación del número de factores a considerar. De acuerdo a varias documentaciones referente al tema, sugieren que el número mínimo es de 8, máximo 12, razones por la cual se considera que la media de 10 es bastante adecuada.

2.3.7 ¿Cómo utilizar los resultados arrojados?

Los resultados de una evaluación tienen diferentes grados de importancia, según el momento en que se les considera como indicadores. Por ejemplo, una evaluación negativa a comienzos o mediados de un módulo, permite hacer correcciones o, en casos extremos, replantear todo el módulo. La misma evaluación negativa al término del módulo no deja margen a la reacción salvo facturar y tratar de olvidar el bochorno. El resultado, como es lógico, amerita un informe que debe ser entregado a la institución interesada, que normalmente es la empresa contratante.

2.3.8 Estándares de Desempeño, Objetividad y Subjetividad en las Mediciones

Estándares de desempeño.

La evaluación del desempeño requiere estándares del desempeño que constituye los parámetros que permite mediciones más objetivas. Para ser efectivos, deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto. No pueden fijarse abiertamente, por el contrario, se desprenden en forma directa del análisis de puesto. El análisis de puesto pone de relieve normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores de los empleados actuales.

Basándose en las responsabilidades laborales listadas en la descripción del puesto, el análisis puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, o no es procedente, por haber ocurrido modificaciones en el puesto, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones directas con el supervisor inmediato.

Hablando en términos usuales, los indicadores de rendimiento son datos en series temporales que reflejan y registran cambios a través de un número significativo de dimensiones relevantes, a través de los cuales se juzgará la

eficacia y la eficiencia de un sistema para alcanzar unos objetivos. Estas características comúnmente asociadas con los indicadores se pueden dividir en dos:

- 1) La información sobre la actuación o el rendimiento de un individuo, organización o sistema es recogida usualmente en intervalos regulares, para obtener datos los cambios producidos a lo largo del tiempo. Un ejemplo familiar lo encontramos en la medición de la temperatura y de la presión sanguínea de un paciente como indicadores de la mejora o el deterioro de su salud.
- 2) Los indicadores de rendimiento son importantes para reflejar la calidad y el producto ("output"). Pueden ser una medición directa de la calidad o los resultados de un servicio, por ejemplo, el número de pacientes de malaria que han sido tratados con éxito. Sin embargo, normalmente, son solo mediciones o índices indirectos de cosas que en sí mismas resultan demasiado difíciles de medir de modo directo, como por ejemplo el 'etnos' escolar.

Una cuestión central para la construcción y uso de los indicadores de rendimiento son las decisiones que han de adoptarse sobre los objetivos organizativos y lo que, en un momento determinado, se entienda como más importante y valioso.

La objetividad y subjetividad en las mediciones.

Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por ejemplo, las cantidades de llamadas telefónicas que puede atender un operador de Centro de Llamadas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades que resultaron defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemática precisa.

Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Por ejemplo, la orientación al servicio o la calidad en el servicio que debe brindar una recepcionista o un agente de servicio al cliente. Esta competencia resulta ser subjetiva debido a que no tiene resultados confiables o cuantificables. Las mediciones subjetivas son de baja precisión. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aun más. Por estas razones, son recomendables las mediciones directas y objetivas.

Las mediciones subjetivas pueden ser distorsionadas cuando el evaluador no logra conservar su imparcialidad incurriendo así en algunos de los elementos siguientes:

- Los prejuicios personales.
- La tendencia a la medición central
- La interferencia de razones subconscientes o interculturales.
- El efecto de acontecimiento reciente
- Efecto de Halo

2.3.9 Proceso de una Valoración de Desempeño

1.- Definir el puesto: El primer paso es la definición del modelo de competencia, para luego describir los puestos de la organización. Es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido.

2.- Evaluar el desempeño en función del puesto: para ellos se sugiere fijar criterios de objetivos de evaluación con una escala que sea previamente conocida por el empleado.

3.- Retroalimentación: es comentar el desempeño y los progresos del subordinado.

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
POR COMPETENCIA PARA UNA INSTITUCIÓN CASTRENSE,
CASO: FUERZA AÉREA DOMINICANA”**



***CAPÍTULO III:
Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño por
Competencia para una Institución Castrense, Caso:
Fuerza Aerea Dominicana***

CAPITULO III: DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIA PARA UNA INSTITUCION CASTRENSE, CASO FUERZA AEREA DOMINICANA.

3.1 OBJETIVOS DEL CAPITULO.

El presente capitulo tiene como finalidad la creación de un Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño por Competencia para una institución castrense, Caso Fuerza Aérea Dominicana. Al final de este capítulo el lector conocerá:

- Los aspectos generales sobre la institución, Fuerza Aérea Dominicana. Historia, estructura organizacional, personal administrativo y técnico.
- Diseño del sistema de evaluación para los empleados de la Fuerza Aérea Dominicana. Su objetivo, identificación de puestos, plantilla o formulario, instructivo, retroalimentación.
- El esquema práctico de una evaluación de desempeño.

3.2 ASPECTOS GENERALES SOBRE LA FUERZA AEREA DOMINICANA.

3.2.1 Surgimiento e historia.

LA HISTORIA DE LA FUERZA AÉREA DOMINICANA nos lleva al año 1928, cuando se proyectó por primera vez en la República Dominicana, la creación de un organismo militar aéreo de nuestra histórica.

En ese mismo año, el gobierno dominicano promulga la ley No. 904, mediante la cual se autoriza la erogación de 125 mil dólares para la creación de una Escuela de Aviación.

Dos años después, en 1930, el Poder Ejecutivo da los primeros pasos que sientan la base para la organización de lo que es hoy la Fuerza Aérea Dominicana, al enviar un grupo de oficiales y alistados a formarse como pilotos aviadores y mecánicos de aviación a la Escuela de Aviación Columbia de La Habana, Cuba.

La Delegación Dominicana estaba compuesta por el capitán Aníbal Vallejo Sosa, primer teniente Frank A. Feliz Miranda y los rasos Gregorio Peguero, Ernesto Tejeda Matos y Andrés Rodríguez, E.N., quienes obtuvieron sus diplomas de graduación en 1931.

A principios del año 1932 el Poder Ejecutivo crea, mediante decreto No. 297, el Arma de Aviación, adscrita al Ejército Nacional.

El 20 de febrero (1932), se nombra al Capitán Aníbal Vallejo Sosa, Comandante del recién creado organismo, señalándose a su vez al primer teniente Piloto Frank A. Feliz Miranda segundo en mando. Igualmente se nombró como Jefe del Departamento de Mecánica de Aviones al sargento mayor Ernesto Tejeda Matos, conjuntamente con el Sargento Gregorio Peguero, quien se encargó de la Sección de Alineación. Esta organización tuvo su asiento en el Aeródromo Limbergh, ubicado en el kilómetro ocho de la Autopista Duarte. De esta manera podemos decir, sin lugar a dudas que Aníbal Vallejo Sosa y Frank A. Feliz Miranda, fueron los primeros pilotos aviadores de nuestra aviación, por lo que son reconocidos como los precursores de la aeronáutica militar dominicana.

En el año 1934 llega a su término el mando del capitán Aníbal Vallejo Sosa, primer comandante que tuvo esta institución, y por disposición del Poder Ejecutivo el capitán Frank Feliz Miranda es designado para desempeñar esas responsabilidades.

El primer período del capitán Frank Feliz Miranda como comandante se caracterizó por dos hechos o misiones importantes asignado al naciente cuerpo aéreo: uno de estos fue el transporte de pasajeros, y el otro, el transporte de

valijas postales por todo el país; hechos que a nuestro juicio, dieron origen a la “Aviación Comercial Dominicana”. El 1ero. De enero de 1936, mediante Orden General No. 1 del Ejercito Nacional se crea el Destacamento de Aviación adscrito al Cuartel General del Estado Mayor E.N., y en ese mismo año, se publica la Orden General No. 65 del E.N., que establece el Reglamento General de Aviación por el cual se registró el citado destacamento.

Frank Feliz Miranda

Héroe del Vuelo Panamericano...

Pionero de la Aviación Militar en República Dominicana

El 12 de Noviembre de 1937 ocurrió un acontecimiento de gran trascendencia histórica que repercutió en todos los países latinoamericanos y Europa, lo fue el “Vuelo Panamericano”, saliendo una escuadrilla compuesta por 4 aviones (tres de ellos cubanos y un dominicano), desde el campo de aviación Miraflores R.D. En los instantes de hondas conmociones sociales.

Divisiones de hombres y pueblos, las naciones libres de América utilizan sus modernas y eficaces máquinas defensivas para estrechar aún más sus vínculos espirituales, contribuyendo así a perpetuar la gloria de su Descubridor. El Vuelo Panamericano Pro Faro de Colón Entraña también un llamamiento solemne a todos los poderes del mundo civilizado con el fin de que depongan su actitud

bélica, para que aporten su esfuerzo generoso y sea un hecho la paz permanente, la más Franca comprensión y armonía de todos los ciudadanos del Continente Americano y del mundo.

Acontecimiento de significativa trascendencia histórica, que repercutió en todos los países latinoamericanos, del Caribe y Europa, lo fue el Vuelo Panamericano, el recorrido aéreo por los cielos americanos fue una proyección de la Quinta Conferencia Internacional Americana, donde los Estados Unidos, pertenecientes en el cónclave, aprobaron por unanimidad la Resolución mediante la cual se recomendó a los Gobiernos de las Repúblicas Americanas, honrar la memoria del Gran Almirante Don Cristóbal Colón con la erección de un Faro Monumental en su honor, monumento que había de ser levantado en la ciudad de Santo Domingo con la cooperación de los gobiernos del Continente.

Los gobiernos de Cuba y la República Dominicana, receptivos de esa; directiva, se decidieron por mancomunar esfuerzos para crear una escuadrilla aérea que rasgara los espacios aéreos en recorrido de Buena Voluntad por los países americanos, haciendo de ese modo un llamado fraternal a esos pueblos a fin de que participaran en la cristalización del proyecto La Escuadrilla Panamericana estuvo integrada por cuatro aviones. Tres de ellos procedían de Cuba y pertenecían a la Sociedad Columbista Panamericana, al Ejército

Constitucionalista de Cuba y a la Marina Constitucional Cubana, respectivamente.

El restante pertenecía al cuerpo de Aviación del Ejército Nacional de la República Dominicana. A los aviones cubanos del tipo "Stinson" se les bautizó con el nombre de Santa María, Pinta y Niña. Sus pilotos fueron los tenientes Antonio Menéndez Peláez, Feliciano Risech Amat y Alfredo Jiménez Alum, ases de la aviación militar cubana.

La unidad dominicana fue bautizada con el nombre de "Colón", un avión del tipo Curtiss Wright R-19 adquirido por el gobierno Dominicano en los Estados Unidos con mira a la participación en el Vuelo Panamericano. Este aparato fue piloteado por el Mayor Frank A Félix Miranda y su asistente, el sargento mayor mecánico Ernesto Tejeda.

El vuelo se inició a las 9:50 am. del día 12 de Noviembre de 1937, cuando despegaron desde el campo de aviación "Miraflores" con destino a San Juan de Puerto Rico, para seguir ruta hacia numerosos países: Venezuela, Trinidad y Tobago, Guyana (Holandesa), Belén (Brasil), Natal (Brasil), Recife (Brasil), Río de Janeiro (Brasil), Porto Alegre (Brasil), Uruguay, Buenos Aires (Argentina), Santiago (Chile), La Paz (Bolivia), Lima (Perú), Cali (Colombia) Donde sucedió la

tragedia en la cual sucumbieron los aparatos y tripulantes cubanos cuando una tempestad envolvió a sus naves.

El desastre sobrevino en horas de la mañana del 29 de Diciembre de 1937, en las cercanías de Cali, en el Departamento de El Valle, Colombia, a poco tiempo de haber despegado del aeropuerto local con rumbo a Panamá.

Los únicos sobrevivientes al desastre fueron el Mayor Frank Feliz Miranda y su asistente el sargento mecánico Tejeda, quienes aterrizaron en Panamá a las 2:30 de la tarde, cerrándose de ese modo un luctuoso episodio de la historia aérea latinoamericana.

Creación de la Fuerza Aérea Dominicana (1948)

El 5 de Febrero de 1948, mediante Decreto No. 4918, se crea el Cuerpo de Aviación Militar y su Estado Mayor, desligándose totalmente del Ejército Nacional, y con efectividad el 15 de Febrero del mismo año se designa como Jefe de Estado Mayor el Cor. Pil. Fernando Manuel Castillo. En ese mismo año se reciben una flota de aviones de construcción inglesa Beaufighter y Mosquitos. Igualmente se recibieron 15 aviones PT-7 "Stearman", los cuales fueron destinados a la instrucción y otras misiones militares.

El 10 de Enero de 1949 es relevado del cargo el Cor. Pil. Fernando Manuel Castillo, juramentándose, para esta ocasión, el Gral. De Brig. Federico Fiallo. En esta fecha arriba al país una misión militar brasileña compuesta por pilotos instructores, mecánicos e ingenieros aeronáuticos, constatados por el gobierno dominicano para la creación de una escuela de entrenamiento avanzado, especializada en la formación de pilotos de caza.

Denominación como “Fuerza Aérea Dominicana”

En 1950 fue designado por el Poder Ejecutivo el Coronel Frank Feliz Miranda, Jefe de Estado Mayor del Cuerpo de Aviación Militar en sustitución del General Federico Fiallo, y posteriormente, mediante Decreto No. 6853 del 29 de Septiembre del 1950, el Cuerpo de Aviación cambia su denominación y, en lo adelante, se llamará Fuerza Aérea Dominicana.

El 16 de Enero del 1951 el Coronel Frank Feliz Miranda es relevado por el General de Brigada Félix Hermida E.N., y concomitantemente se nombra con el rango de Capitán Honorario a Rafael L. Trujillo Martínez; posteriormente ya con el rango de General de Brigada releva al General Hermida.

En el 1952 la FAD crece acorde con las ambiciones del nuevo comandante constituyéndose en la maquinaria militar más peligrosa del país. Durante el

periodo entre el 4 de Junio del 1952 al 19 de Noviembre del 1961 fueron adquiridos por el Gobierno Dominicano los siguientes aviones:

- 42 aviones tipo P-51
- 25 aviones de caza bombarderos P-47
- 25 aviones de caza MK1 (Vampiros) y
- 05 aviones de Caza MK-1-5 (Vampiros)

Durante este periodo se crean nuevas organizaciones dependientes del organismo, tales como:

- Escuadrones de Caza
- Escuadrones de Caza Bombarderos
- Blindados
- Armas y Municiones
- Operaciones
- Asuntos legales
- Escuadrones de fusileros
- Cuerpo médico
- Escuadrón de reconocimiento y rescate
- Fuerzas Especiales

El 23 de Marzo del 1953 es inaugurada la moderna Base Aérea “Presidente Trujillo”, hoy Base Aérea “San Isidro”.

El 18 de Agosto de 1958 es designado el Cor. Fernando A. Sánchez como Jefe de Estado Mayor de la FAD., siendo relevado el 29 de Mayo del 1960 Por el General Virgilio García Trujillo, quien permaneció en funciones hasta el 16 de Julio del 1961.

En esa misma fecha asume el cargo nuevamente el Mayor Gral. Fernández Sánchez, quien ocupó el cargo por segunda vez, siendo este oficial el último Jefe de Estado Mayor, FAD, de la tiranía de Trujillo.

Al cumplir este oficial un año en el desempeño de esas funciones es relevado por el Coronel Piloto Miguel Atila Luna Pérez, quien para tales fines ascendido al rango de General de Brigada Piloto transitorio, sucediéndole el Coronel Piloto Ismael E. Román Carbuccia, nombrado General de Brigada transitorio el 23 de Enero de 1964, quien posteriormente fue relevado del cargo por el Coronel Piloto Juan de los Santos Céspedes, con el rango de General de Brigada transitorio.

Estando al mando de la Fuerza Aérea Dominicana este oficial, es cuando el organismo vive realmente los momentos más difíciles, críticos y dramáticos de

toda su historia. El país se ve convulsionado por una contienda bélica que mantuvo su capital en un estado de zozobra, llegando al momento de ponerse en duda la integridad democrática de la nación.

3.2.2 Misión, Visión y Valores

Misión

“Defender la Independencia e integridad de la República, proteger la soberanía del espacio aéreo, garantizar el tránsito y comercio por la vía aérea, así como combatir la piratería y la contravención a las leyes y disposiciones sobre navegación aérea”.

Visión

“Ser una institución militar de óptimo nivel operacional, tecnológico y profesional que contribuya al desarrollo aeronáutico, así como a la preservación y consecución de los intereses de la nación”

Valores

Disciplina

Es el hábito impuesto a cada uno de los integrantes de la Fuerza Aérea Dominicana cualquiera que sea su grado, debiendo observar rigurosamente las leyes y reglamentos establecidos y de someterse a las órdenes de sus superiores, con una completa obediencia.

Trabajo en Equipo

Esfuerzo físico e intelectual de los miembros de La Fuerza Aérea Dominicana para el logro del cumplimiento de las misiones asignadas.

Lealtad Institucional

Cumplimiento con nobleza y sin reservas a las normas, leyes y reglamentos establecidos por la institución, con la que se compromete el personal con rectitud en el proceder.

Respeto Mutuo

Obligación de buen trato que debe existir entre los miembros de La Fuerza Aérea Dominicana, sin tener por ello que mostrar falta de carácter.

Capacitación

Es el compromiso que contraen los miembros de la Institución para capacitarse y superarse a través de los programas de educación para contribuir con el desarrollo de la Nación.

Calidad de Respuesta

Aptitud manifestada por el personal de la Institución para obtener excelente resultados en el cumplimiento de las misiones ordenadas.

Precisión en las Misiones

Exactitud y puntualidad que caracterizan la profesión de las armas al ejecutar las órdenes y/o misiones encomendadas por organismos superiores.

Credibilidad Institucional

Es la confianza que ha generado la institución, lograda a través de una larga tradición de trabajo, veracidad, capacidad y decoro.

Liderazgo

Es el arte de motivar, influenciar y dirigir al personal de la Institución para el cumplimiento exitoso de la misión.

Ética

Ciencia de las costumbres, parte de la filosofía que se ocupa de la moral y de las obligaciones del Soldado de la Fuerza Aérea Dominicana.

3.2.3 Servicio que ofrecen

Algunos de los Servicios que ofrece la Fuerza Aérea Dominicana son:

- Control y regulaciones Aéreas
- Protección Aérea
- Servicios varios

3.2.4 Estructura de la organización

Para la dirección y funcionamiento de la Fuerza Aérea Dominicana se establece la siguiente estructura:

- a) Jefe de Estado Mayor, en su calidad de Comandante, con sus asesores Generales:

- Subjefe de Estado Mayor
- Inspector General
- Comandante de Base

- b) Estado Mayor Coordinador
- c) Estado Mayor Especial
- d) Comandos
- e) Estado Mayor Personal

Estado Mayor Coordinador.-

El Estado Mayor Coordinador de la Fuerza Aérea Dominicana, es un organismo de planificación, consulta y asesoramiento, que tiene por objeto la elaboración de planes, programas, formulación de políticas y directrices que sirven de base en la toma de decisiones para el desarrollo, equipamiento, entrenamiento y empleo de los recursos de la Fuerza Aérea Dominicana.

El Estado Mayor Coordinador de la Fuerza Aérea Dominicana está presidido por el Jefe de Estado Mayor y será convocado por el Subjefe de Estado Mayor; estará integrado de la siguiente manera:

- 1) Jefe de Estado Mayor
- 2) Sub.-Jefe de Estado Mayor
- 3) Inspector General
- 4) Comandante de la Base
- 5) Director de Personal
- 6) Director de Inteligencia

- 7) Director de Operaciones
- 8) Director de Logística
- 9) Director de Relaciones Públicas
- 10) Director de Comunicaciones y
- 11) Consultor Jurídico, en su calidad de Secretario, con voz pero sin voto.

Estado Mayor Especial.

El Estado Mayor de la Fuerza Aérea Dominicana, es un órgano asesor del Jefe de Estado Mayor y del Alto Mando de la FAD, en materia específica sobre: entrenamiento, armamento, transportación, energía, informática, asuntos jurídicos, financieros y salud.

El Estado Mayor Especial estará estructurado de acuerdo a como lo determine el Señor Jefe de Estado Mayor, para el mejor cumplimiento de las misiones asignadas.

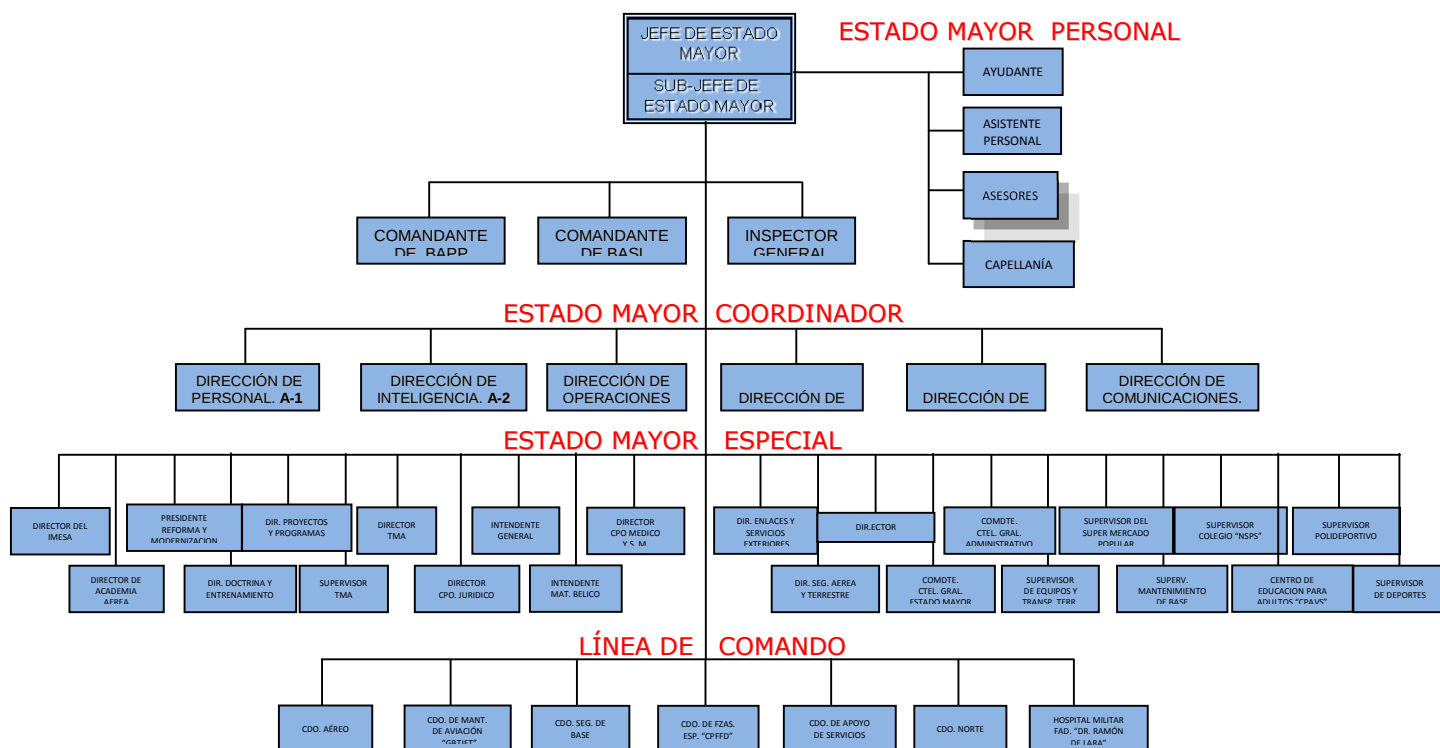
Comandos.

Está integrado por las organizaciones que tienen por objeto organizar y entrenar el personal para el cumplimiento de las misiones asignadas a la Fuerza Aérea Dominicana.

Los Comandos están integrados por Escuadrones, los cuales son las unidades básicas funcionales para la ejecución de las misiones.

Nota: Estructura Organizacional completa y detallada de la Institución, ver anexo.

ORGANIGRAMA



3.2.5 Personal Administrativo y Técnico Operativo

Es prácticamente imposible determinar la cantidad de personal que tenemos por posición o en cada posición, primero por la gran cantidad de puestos, segundo por la constante rotación de personal de un puesto a otro y tercero por la cantidad de alistados que ingresan y otros que salen.

Esto mismo se aplica al porque no existe un organigrama que abarque todas las posiciones de la empresa (Mayor Castillo Rosario, Urania. Asistente del Director de Personal FAD).

3.3. DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL RECURSO HUMANO DE LA FUERZA AEREA DOMINICANA.

3.3.1 Objetivo del Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias.

Los principales objetivos que nos ofrece una evaluación de desempeño por competencias son los siguientes:

- Comprobar la eficacia del sistema de selección y de promoción
- Detectar necesidades de formación

- Mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.
- Permite dirigir y supervisar el personal
- Permite descubrir personal clave
- Realizar un inventario del potencial humano y de la organización
- Permite que el jefe conozca a cada colaborador directo para facilitar la comunicación y el entendimiento mutuo.
- Poner al día las descripciones de puestos, dado los constantes cambios que se dan en el ámbito laboral.
- Obtener información sobre el clima laboral

3.3.2 Identificar el Método Idóneo para Realizar la Evaluación Según la Estructura de la Institución.

En el caso de la Fuerza Aérea Dominicana, se implementará la Evaluación de 180º grados en primera instancia durante un año, involucrando al evaluado, a los encargados, clientes y subordinados.

Por medio de estas evaluaciones se persigue el desarrollo personal y profesional de los empleados de la empresa, la mejora permanente de los resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. Asimismo, estas evaluaciones serán útiles para la toma de decisiones y

remuneraciones y para inducir un cambio de comportamiento, retroalimentando al personal sobre su desempeño en la organización.

3.3.3 Identificar los Puestos y su Descripción con sus Respectivas

Competencias

Deberes Funcionales de la Fuerza Aérea Dominicana.

Acá solo descripción de puesto de las áreas o puestos permitidos por la institución, no de todos como era de esperarse.

JEFE DE ESTADO MAYOR.

Perfil.

Oficial General de Comando, que Cumpla con lo Establecido en el Artículo 44 de la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas, Diplomado de Comando y Estado Mayor Aéreo o su equivalente.

Deberes y Funciones:

- a)** Ejercer el mando de la Fuerza Aérea Dominicana

- b)** Como parte de las Fuerzas Armadas, Ejercerá el mando de la institución, bajo la autoridad del Secretario de las Fuerzas Armadas, de quien es su principal asesor en la rama de Aviación.
- c)** Planificar, Coordinar y ejecutar medidas para la defensa del espacio aéreo situado sobre el territorio nacional y las aguas territoriales.
- d)** Planificar, coordinar y ejecutar orden, medidas para el mantenimiento del orden público y la estabilidad del gobierno legalmente constituido en su área de responsabilidad.
- e)** Desarrollar programas a fin de contribuir al desarrollo de la aeronáutica nacional.

AYUDANTE JEFE DE ESTADO MAYOR.

Perfil.

Oficial Superior de Comando, Diplomado del Curso de Comando y Estado Mayor, Preferiblemente, con el curso de acuerdo a su grado.

Deberes y Responsabilidades:

- a) Verificar las Correspondencias dirigidas al despacho correspondiente; además tendrá a su cargo, aquellas tareas específicas que en su calidad de ayudante se le asignen.
- b) Velar por el buen funcionamiento de la oficina Administrativa correspondiente.

MECANOGRAFO DE LA JEFATURA DE ESTADO MAYOR.**Perfil.**

Alistados Técnicos de Administración de Oficinas, con espíritu de Superación.

Deberes y funciones:

- a) Elaborar correctamente las correspondencias que se les asigna.
- b) Mantener la puntualidad en su horario de trabajo
- c) Mantener absoluta discreción sobre las correspondencias elaboradas en esa dependencia.

MENSAJEROS.

Perfil.

Alistados de probada integridad y discreción, preferiblemente bachiller.

Deberes y funciones:

- a) Distribuir las correspondencias que son dirigidas a diferentes dependencias, las cuales entregará a personal debidamente autorizado para su recepción.
- b) Mantener absoluta discreción sobre el contenido de las correspondencias que se les ordena distribuir.
- c) Serán solidariamente responsables de que todas las correspondencias lleguen a su destino a tiempo y en buen estado.

CAPELLAN.**Perfil.**

Oficial Capellán Castrense con el curso correspondiente a su grado.

Deberes y Responsabilidades:

- a) Promover en todo el personal los valores humanos y espirituales.
- b) Celebrar misas los viernes primero de cada mes, o cuantas veces sea dispuesto por el Jefe de Estado Mayor.

AYUDANTE**Perfil.**

Oficial Superior de Comando, Diplomado de Comando y Estado Mayor Aéreo o su equivalencia.

Deberes y Responsabilidades:

- a) Realizar todos los trabajos que le asigne el Subjefe de Estado Mayor, FAD.
- b) Supervisar directamente a los encargados de las diferentes dependencias de la subjefatura de Estado Mayor, FAD.

- c) Organizar y controlar todas las visitas que el personal civil o militar realicen a la sub Jefatura de Estado Mayor, FAD.

INSPECTOR GENERAL.

Perfil.

Oficial con el grado de General De Brigada de Comando y Diplomado de Estado Mayor Aéreo o su equivalencia.

Deberes y Responsabilidades:

- a) Velar por el buen funcionamiento de las dependencias de la FAD, así como el desempeño de todos sus miembros.
- b) Supervisar el cumplimiento de las leyes, reglamentos y disposiciones vigentes.
- c) Mantener informado al Jefe de Estado Mayor de los resultados de las inspecciones e investigaciones que realice en el desempeño de sus funciones.

ENCARGADO ESTACION DE COMBUSTIBLE.**Perfil.**

Oficial Superior que haya realizado el curso acorde a su grado.

Deberes y Responsabilidades:

- a) Mantener en buen estado las instalaciones físicas de la estación de combustible.
- b) Garantizar la existencia de combustible para al venta
- c) Velar por el buen desenvolvimiento de las operaciones comerciales de la estación.

COMANDANTE BASE AEREA "SAN ISIDRO".- (BA "SI")**Perfil.**

Oficial de Comando, con el grado de General de Brigada y Diplomado de Comando y Estado Mayor Aéreo, o su equivalente.

Deberes y Responsabilidades:

- a) Velar por la disciplina, Moral y Conducta de todo el personal de la institución.
- b) Velar por la seguridad interna de esta base aérea.
- c) Realizar todo el trabajo que le asigne el jefe de estado mayor

ENCARGADO OFICINA DE ADMINISTRACION.**Perfil.**

Oficial Subalterno Técnico en Administración, con el curso de acuerdo a su grado.

Deberes y Responsabilidades:

- a) Realizar todos los trabajos que le asigne el Ayudante Comandante BA “SI”
- b) Revisar todas las correspondencias elaboradas en la comandancia BA “SI”
- c) Llevar el control de la “agenda de actividades” del Comandante BA “SI”

ENCARGADO CASA DE GUARDIA.**Perfil.**

Oficial Sub-alterno con el curso de acuerdo a su grado.

Deberes y Responsabilidades:

- a) Realizar todo el trabajo que le asigne el Oficial Ejecutivo de la Base Aérea de San Isidro
- b) Es responsable del control y uso de las propiedades asignada a la casa de Guardia BASI
- c) Informar al Oficial Ejecutivo sobre las necesidades de la Casa de Guardia para posible solución.

DIRECTOR DE PERSONAL.**Perfil.**

Oficial Superior de Comando con Grado de Coronel, Diplomado de Comando y Estado Mayor con experiencia del comando.

Deberes y Responsabilidades:

- a) Asesorar al Jefe de Estado Mayor en todo lo relativo a la citación del personal de la institución.
- b) Formar parte de la Comisión que seleccionara el personal, conforme a las instrucciones del Jefe de Estado Mayor, FAD, y las normas vigentes en esta institución, para el ascenso de los oficiales y alistados de la Fuerza Aérea Dominicana.
- c) Firmar todas las bajas de los alistados de la FAD.

ENCARGADO DE LA SECCION DE EXAMENES E INGRESO.**Perfil.**

Oficial subalterno de Comando o Técnico en Administración con grado de Capitán y curso de Comando de Escuadrón o equivalente.

Deberes y Responsabilidades:

- a) Se encargará de los exámenes médicos y depuraciones de personal a ingresar a la FAD, manteniendo un tarjetero-control para los mismos.
- b) Ubicar los reemplazos en los campos de carreras, para que no se debiliten las áreas de trabajo en la institución.

ENCARGADO SECCION DE INFORMATICA Y ESTADISTICA.**Perfil.**

Oficial Subalterno graduado de Informática con experiencia en el área.

Deberes y Responsabilidades:

- a) Proporcionar a los programadores la documentación necesaria para codificar los programas que conforman el proyecto a desarrollarse.
- b) Implementar los programas y equipos en el mercado
- c) Codificar los programas que conforman parte del sistema diseñado.

DIRECTOR OPERACIONES.**Perfil.**

Oficial Superior con el Grado de Coronel Piloto, Diplomado de Comando Estado Mayor Aéreo o su equivalente, con experiencia de Comando.

Deberes y Responsabilidades:

- a) Revisar periódicamente los planes de emergencia de esta Base Aérea y hará las coordinaciones necesarias con el Jefe de Estado Mayor para que sean puestos en práctica.

- b) Asegurarse de que cada piloto reciba un chequeo anual de procedimiento de estandarización de vuelo.
- c) Supervisar y coordinar el entrenamiento y el empleo de los pilotos.

ENCARGADO SECCION DE EVALUACION FISICA.

Perfil.

Oficial Subalterno de Infantería, con el grado de Capitán o Primer Teniente, con el curso Medio Aerotáctico realizado.

Deberes y Responsabilidades:

- a) Que todos los miembros de la FAD, se mantengan en óptimas condiciones y asistan a las evaluaciones físicas correspondientes.
- b) Coordinar con el Encargado del Departamento de Operaciones Terrestres y Entrenamiento las evaluaciones físicas.
- c) Supervisar que el personal de la FAD, realice los ejercicios físicos programados.

SECCION DE EXONERACION Y EMBARQUE.

Perfil.

Oficial Superior o Subalterno, graduado en Sistemas Logísticos y Abastecimiento.

Deberes y Responsabilidades:

- a) Embarcar y desembarcar las piezas, repuestos y equipos que son enviados o recibidos del exterior, previa autorización del Jefe de Estado Mayor, de la FAD, (JEM-FAD).
- b) Enviar y recibir por vía de las aduanas las piezas, repuestos y equipos que son tramitadas a través de la oficina de Compras y Soporte Técnico, con asiento en Miami

DIRECTOR LOGISTICA.

Perfil.

Oficial Superior de Comando con grado de Coronel graduado en Comando y Estado Mayor Aéreo o su equivalente, preferiblemente con cursos en el área de Logística.

Deberes y Responsabilidades:

- a) Asesorar en el área de logística al Jefe de Estado Mayor y el Alto Mando de la Fuerza Aérea Dominicana, para brindar el apoyo logístico en la planificación, coordinación y ejecución de las Operaciones Aéreas y Terrestres, así como de satisfacer los requerimientos en la ejecución de los diferentes Planes de la Fuerza Aérea.
- b) Desarrollar las actividades del ciclo logístico
- c) Elaborar los planes de adquisición de materiales y equipos de acuerdo al análisis de las necesidades de las diferentes organizaciones de la institución, así como también combustible y lubricantes.

ALMACEN (1B) DE PIEZAS Y REPUESTOS DE AERONAVES.**Perfil.**

Oficial, Subalterno, graduado en Sistemas Logísticos y Abastecimientos.

Deberes y Responsabilidades:

- a) Recibir, almacenar, ubicar, controlar y despachar las piezas, repuesto y equipos.
- b) Recibir y almacenar piezas, repuesto y equipos de la Sección de Recibo Internacional.

- c) Actualizar las tarjetas de control de piezas, repuestos y equipos.

ENCARGADO DE LA SECCION DE PROTOCOLO.

Perfil.

Oficial Subalterno, graduado del curso de Comando de Escuadrón y Auxiliar de Estado Mayor o Equivalente.

Deberes y Responsabilidades:

- a) Preparar mensajes a nombre del Jefe de Estado Mayor FAD, a los oficiales de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional, en ocasión de celebrar su fecha natalicia.

Como hemos visto dentro de los deberes y responsabilidades, está descrito a quien se reporta, personal bajo su mando, responsabilidades etc.

3.3.4 Proceso a seguir para realizar la evaluación del desempeño por Competencias.

Para realizar una exitosa evaluación de desempeño por competencias en la institución Fuerza Aérea Dominicana, se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

- El departamento de recursos humanos debe adecuar las descripciones de puesto asignándoles los niveles de competencias necesarias para cada puesto.
- Diseñar los formularios de evaluación, tanto el general como el modelo de 180° grados. Los mismos deben de ser entendibles, objetivos y abarcar todas las competencias requeridas para cada puesto de la empresa.
- Seleccionar el equipo que participará en la evaluación, tanto evaluadores como evaluados para así delimitar el marco de acción en el cual se desenvolverá el evento.
- Elaborar un manual instructivo para todos los actores del proceso de evaluación.
- Ejecutar el procedimiento de información que servirá para completar los formularios de las diferentes evaluaciones.
- Analizar con los encargados de cada área involucrada en el proceso de evaluación, los resultados ponderados con los requerimientos del puesto.
- Proporcionar la debida retroalimentación al evaluado a través de un informe completo donde se detallen los resultados de su evaluación y los pasos a seguir para la mejora de las competencias que lo ameriten.

Las informaciones obtenidas en la presente evaluación deben ser conservadas para futuros procesos evaluatorios, de modo que estos resultados pueden servir

de referencia para medir el desempeño y desarrollo de los empleados de la organización.

3.3.5 Diseño de la Planilla de Evaluación del Desempeño por Competencias

El diseño de la planilla de evaluación del desempeño basado en competencias comprenderá los siguientes aspectos:

- Nombre y Apellido
- Puesto del evaluado
- Departamento o Unidad a la que pertenece
- Fecha de ingreso y fecha de evaluación
- Nombre del evaluador
- Las competencias que apliquen a su puesto
- Escalas de medición
- Análisis de rendimiento
- Recomendaciones
- Nota final obtenida
- Firmas del evaluado, evaluador y del supervisor
- Comentarios y observaciones

Planillas para la evaluación de desempeño por competencias de los miembros de la Fuerza Aérea Dominicana, ver anexo.

3.3.6 Normas y Reglas para una Evaluación Válida

Como reglas tenemos lo siguiente:

Definir el puesto: Asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Como ya se dijo, una evaluación solo puede realizarse en relación con el puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido.

Evaluar el desempeño en función del puesto: Incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.

Retroalimentación: Comentar el desempeño y los progresos del subordinado.

Este análisis del desempeño de los empleados para poder cumplir o llevar a cabo en un futuro dicha evaluación debe de tener tres momentos diferentes:

1. Una etapa inicial de fijación de objetivos, en la que se establecen los objetivos principales del puesto y los prioritarios para el año. En esta etapa inicial se debe de materializar en una reunión donde estos objetivos se establezcan.
2. Etapas intermedias o de evaluación del progreso. Antes de llegar al periodo final de evaluación generalmente un año es aconsejable establecer con cierta periodicidad por los menos cada tres meses, cada cuatro o cada seis una reunión de progreso, donde se realice un balance de lo actuado en ese ejercicio en curso y el avance en la consecución de los objetivos.
3. Al final del periodo, reunión final de evaluación de los resultados. Si por alguna circunstancia una persona tuvo dos dependencias o ha sido transferido, es decir, dos jefes a quien reportársele en un mismo año, será evaluado por los dos jefes de forma segmentada.

Dentro de las normas tenemos:

Los resultados de las tres últimas evaluaciones del desempeño servirán para la toma de decisiones sobre ascensos, otorgamientos de incentivos, adiestramientos, aumentos de sueldos (si aplica), entres otros. Para otorgarles a los empleados adiestramiento y/o aumento salarial, el evaluado debe de haber obtenido por lo menos dos evaluaciones con la calificación de excelente o de satisfactorio, puede ser una de cada una o las dos iguales.

El empleado que obtenga una calificación de menos de sesenta y cinco puntos deberá ser incluido en un programa de capacitación para el cargo, también podrá ser reubicado en otro puesto y después será evaluado nuevamente al cabo de seis meses. Si el servidor otra vez obtiene una calificación por debajo de los sesenta y cinco puntos deberá ser separado de la organización.

Además existen las siguientes políticas en el área de recursos humanos a aplicar:

1. Será responsable de entrenar, aplicar y asistir a los gerentes y encargados de áreas en el proceso de evaluación del desempeño.
2. Realizar la evaluación del desempeño en el período establecido, la cual deberá registrarse las conductas de sus colaboradores para fundamentar las calificaciones a ser otorgadas en hechos objetivos.

3. Se conformará un comité de evaluación del desempeño para los casos en el que el supervisor, encargado u otro evaluador tenga menos de seis meses en el puesto.

3.3.7 Instructivo, llenado del Formulario y Opciones de Rendimiento

La evaluación del desempeño es una técnica utilizada en el sistema de administración de recursos humanos, que sirve para medir el desempeño de los empleados en el trabajo, en un período determinado.

Para una mejor comprensión y aplicación de la técnica de evaluación del desempeño, y para una menor complicación para el evaluador y para beneficio de algunas áreas, departamentos o unidades, se ha elaborado una planilla única de evaluación de desempeño, y así podremos evaluar al personal en todos los aspectos, aun no les corresponda en el momento, pero que nos daría una idea de hacia donde esta encaminado este empleado o cuales habilidades o conocimientos posee que aun no están siendo explotadas, pero que podríamos tomar en cuenta.

Llenado de Formularios:

Estos formularios deberán ser llenados por el Entrevistado, el Jefe Inmediato o encargado. Deben de colocar los números correspondientes a la escala, debe

de ser escrito a lapicero tinta negra, sin tachaduras y luego pasado a computadora.

3.3.8 ¿Cómo se Debe Analizar y Presentar los Datos?

Se debe de analizar y presentar los datos por medio de un informe de resultados a la Dirección de Personal con la siguiente información:

- Formularios de evaluación del desempeño individual, con su respectiva calificación (documento original).
- Desglose de puntuaciones globales.
- Desglose por ítems o competencias evaluados.
- Acciones propuestas por los empleados evaluados para mejorar el desempeño.
- Acciones propuestas por el encargado para contribuir a que el desempeño del evaluado mejore.
- Acciones propuestas por el encargado para contribuir a que el desempeño del evaluado mejore
- Observaciones que el encargado o jefe considere necesarias.

El departamento Personal elabora un informe de resultados globales correspondientes a su área de responsabilidad con base a la información

proporcionada por cada evaluador, con este realiza un informe a las autoridades superiores es decir, a los gerentes, el cual debe de incluir:

- Total de personal evaluado en su departamento o área de responsabilidad
- Total de personal no evaluado
- Resultado global de las evaluaciones de los empleados.
- Resultado global de los ítems
- Resumen de las acciones propuestas por la totalidad de los funcionarios evaluados para mejorar su desempeño en su área de trabajo.
- Resumen global del departamento de las acciones propuestas por los evaluadores para mejorar el desempeño del evaluado.
- Análisis de la información: aspectos relevantes.
- Resumen de las observaciones de los evaluadores.

3.3.9 La Retroalimentación del Personal

La mayoría de las organizaciones luego de implementar una evaluación de desempeño desean obtener feedback sobre el rendimiento de sus subordinados el cual refleje la percepción que ellos tienen de sí mismos y de la que los demás tienen de ellos.

Además, ayuda a ver o a identificar las fortalezas y necesidades de desarrollo de su personal solicitando información a todas aquellas personas que interactúan con el evaluador.

Este tipo de evaluación nos brinda una retroalimentación del desempeño de todo el círculo de contactos diarios que tiene el empleado, desde los Altos Mandos, los Directores y los Encargados. Con esta amplitud de información dada por cada uno de ellos se pueden obtener datos útiles y concretos que ayuden a mejorar el rendimiento.

Tanto las organizaciones pequeñas como grandes en número de empleados están buscando esta tendencia para sus organizaciones.

3.4 ESQUEMA PRÁCTICO DE UNA EVALUACION POR DESEMPEÑO.

Partiendo de los resultados arrojados por las evaluaciones efectuadas (Institución pidió confidencialidad en muchas áreas y datos ofrecidos, este es un pequeño resumen) se puede realizar la siguiente valoración:

Archivistas:

Cumple con el 78% de las competencias requeridas para su puesto. Siendo las de mayor puntuación el trabajo en equipo, supervisión y orientación a resultados.

Además cumple con lo que se requiere para seguridad en el trabajo según lo estipulan los estatutos de la organización. Por otro lado las competencias que debe desarrollar y que son de alto grado para el puesto son responsabilidad y manejo del estrés.

Informáticos:

Cumple con el 83% de las competencias requeridas en su puesto. Siendo las de mayor puntuación capacidad de innovación y desarrollo profesional. Además cumple con lo requerido para las competencias capacidad de análisis y comunicación. Las competencias que este necesita desarrollar son relaciones humanas y manejo del estrés.

Ayudante del recurso humano:

Cumple con el 80% de las competencias requeridas en su puesto. Siendo las de mayor puntuación relaciones humanas y comunicación. Además cumple con lo requerido para las competencias, confidencialidad y capacidad de análisis. Las competencias que este necesita desarrollar son manejo del estrés y adaptación al cambio.

Encargado de bombas:

Cumple con el 80% de las competencias requeridas en su puesto. Siendo las de mayor puntuación capacidad de trabajo bajo presión y responsabilidad. Además cumple con lo requerido para las competencias trabajo en equipo adaptación al cambio. Las competencias que este necesita desarrollar son comunicación y manejo del estrés.

Encargado de mantenimiento:

Cumple con el 70% de las competencias requeridas en su puesto. Siendo las de mayor puntuación orientación a resultados y responsabilidad. Además cumple con lo requerido para las competencias trabajo en equipo y trabajo bajo presión. Las competencias que este necesita desarrollar comunicación y adaptación al cambio.

Encargado de compras y de cobros:

Cumple con el 91% de las competencias requeridas en su puesto. Siendo las de mayor puntuación responsabilidad y relaciones humanas. Además cumple con lo requerido para las competencias trabajo bajo presión y comunicación. Las competencias que este necesita desarrollar manejo del estrés y confidencialidad.

Luego de analizar los resultados de la evaluación de desempeño, se ha estipulado que la competencia de manejo del estrés es la que necesita un mayor desarrollo entre los miembros de la institución, ya que cinco de los evaluados estuvieron por debajo del nivel requerido.

Por tal razón es necesario desarrollar un programa de capacitación del personal para desarrollar esta competencia.

De manera individual el ayudante de recursos humanos necesita desarrollar la adaptación al cambio. Esta habilidad se requiere para enfrentarse con flexibilidad a futuros cambios que puedan acontecer en la compañía. Con el objetivo de que este desarrolle la competencia mencionada es vital que asista a un programa de capacitación que le ayude a adquirir la capacidad de poder enfrentar cambios futuros, como lo es la evaluación de desempeño basada en competencias.

La competencia esencial que debe desarrollar todo el personal que labora en la institución es trabajar bajo presión, ya que esta es esencial para poder operar de manera exitosa en esta, en la cual se respira un ambiente de trabajo constante y arduo.

Acá solo el análisis de las áreas o puestos permitidos por la institución, no de todos como era de esperarse.

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
POR COMPETENCIA PARA UNA INSTITUCIÓN CASTRENSE,
CASO: FUERZA AÉREA DOMINICANA”**



CONCLUSIÓN

CONCLUSIÓN

Las empresas se encuentran en la búsqueda constantes de recursos monetarios para el cumplimiento de sus metas. Visualizan el dinero como la clave del éxito en este mundo globalizado. Pero no es el dinero el combustible que se necesita para lograr una ventaja competitiva a largo plazo, sino la energía emocional e intelectual de todos quienes hacen, sustentantes y forman la organización: el capital humano.

El recurso humano es el factor clave en crear valor a la organización. La administración de recursos humanos agrega valía cuando ayuda a sus empleados a mejorar continuamente sus niveles de rendimiento. La herramienta con la cual cuenta la gestión del talento humano para identificar el rendimiento de los empleados es la evaluación de desempeño por competencias. Esta consiste en el proceso de detectar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, a consecuencia de esto, elaborar planes de desarrollo de competencias. Estas últimas son las características medibles que enriquecen el puesto de trabajo que desempeña cada miembro de la organización y que diferencian a los trabajadores excelentes de los ineficientes. Si evaluamos la actuación del empleado, basándonos en las competencias necesarias e identificadas para el puesto a ocupar, podríamos prever su nivel de ejecución, frente a las diversas dimensiones del puesto.

Con la evaluación del desempeño por competencias se observará el presente de la organización, se podrán controlar los desvíos, seguir de cerca las modificaciones que se han implementado y cuál es el grado de aceptación que han tenido estas entre los miembros de la organización.

Para transformar las Instituciones Castrenses en organizaciones competitivas es preciso trasladar a la institución la profesionalidad del centro de formación, integrando trabajo y aprendizaje en un único sistema. Por lo tanto es necesario que cada institución castrense adopte un sistema de evaluación de desempeño por competencias que se adecue a la naturaleza de sus labores y a las necesidades imperantes en la misma.

El nuevo sistema de evaluación de desempeño por competencias para las instituciones castrenses, Caso: Fuerza Aérea Dominicana contribuirá a que las mismas detecten cuales son las competencias que poseen sus miembros y si estas se adecuan a los requerimientos del puesto que ocupan. Por otro lado. Este sistema de evaluación les ayudará a identificar que competencias necesitan desarrollar su gente y a elaborar un plan, planteando objetivos y acciones para su desarrollo futuro.

El sistema de evaluación diseñado en el presente trabajo, les ayudará a las instituciones castrenses, utilizando como modelo la Fuerza Aérea Dominicana, a

competir a través de las personas, mediante una mejor evaluación y desarrollo de competencias de las mismas, que las guiará a un almacenamiento y utilización a largo plazo de los conocimientos de su gente. Esto contribuirá al crecimiento, éxito y sostenibilidad de las mismas.

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
POR COMPETENCIA PARA UNA INSTITUCIÓN CASTRENSE,
CASO: FUERZA AÉREA DOMINICANA”**



RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

Después de haber analizado la necesidad de las Instituciones Castrenses, como es el caso de la Fuerza Aérea Dominicana, de contar con un sistema de evaluación que se enfoque en gestionar el talento humano de la organización, determinamos que resulta vital e indispensable la implementación de un sistema de evaluación de desempeño por competencias que permita detectar y desarrollar las competencias o habilidades del personal de la empresa de acuerdo los requerimientos del puesto. En este sentido, debido a la falta de un sistema de evaluación, recomendamos lo siguiente:

- Aplicar nuestra propuesta de Diseño de un sistema de evaluación de desempeño por competencias en la Fuerza Aérea Dominicana
- Identificar las competencias que poseen los empleados de la organización en relación con el puesto que ocupan y que delimitarán el marco de acción para la implementación del sistema de evaluación por competencias.
- Evaluar el recurso humano de la empresa atendiendo al sistema de evaluación por competencias con el objetivo de conocer los niveles de desempeño y aplicar medidas correctivas en este sentido.
- Se deben archivar las evaluaciones hechas a los empleados, con el objetivo de realizar comparaciones con futuras evaluaciones para

determinar el crecimiento y desarrollo de cada empleado como ente singular de la organización.

- En base a la evaluación de competencias, se deben realizar programas de capacitación con aquellos empleados que necesiten desarrollar competencias requeridas por sus puestos de trabajo.

Esto con el propósito de garantizar que cada uno de los miembros de la organización cuente con las habilidades necesarias que agreguen valor a su trabajo y a la organización.

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
POR COMPETENCIA PARA UNA INSTITUCIÓN CASTRENSE,
CASO: FUERZA AÉREA DOMINICANA”**



BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFIA

- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill, Bogotá, 2000.
- MENDEZ, Carlos, Metodología, Colombia, Bogotá, 2002, p.103 y siguiente.
- D'OLEO, Frank, Manual de investigación científica, Santo Domingo, República Dominicana, 2004, p.21
- BERNAL, César, Metodología de la investigación, Estado de México, 2006, p.121
- Tom Coens y Mary Jenkins, ¿Evaluaciones de desempeño?, Grupo Editorial Norma, 2001.
- Bohlander et al. (2001). Administración de Recursos Humanos. 10ma edición.

- Alles, Martha. Desarrollo del Talento Humano por competencia, ediciones gránica. 2005.
- Escoto Abreu, Alicia. Gestión Humana 1era edición. 2005
- William B. Werdher. Administración de Personal y recursos humanos, 10ma edición.
2001
- Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L. Dirección y gestión de recursos humanos. (3a ed.). Madrid: Prentice Hall. 2001.
- Harris, Ted, Comunicación de Email privada, Usa. P1, 2001
- Organización Internacional de Trabajo (OIT), certificación de competencias profesionales: Glosario de términos técnicos, 2004
- De la Fuente Silva, Leopoldo, S.F. Universidad Autónoma de Tamaulipas
- De Martínez, Elena, S.F. Cátedra Metodológica de la Investigación. Universidad Metropolitana. Departamento de Didáctica.

- Preciado Sánchez, Alma Cecilia. Modelo de Evaluación por Competencias Laborales. Ed. Publicaciones Cruz O, México. 2006.
- Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., Competence at work, models for superior performance, John Wiley & Sons, Nueva York, 1993.
- Mondy, Wayne. Noé, Robert (1997) El ambiente de la administración de recursos humanos. Administración de recursos. P.9
- Cronbach. Casanova Rodríguez, M.A. (1992-1999). La Evaluación, garantía de calidad para el centro. Postic, M. (1978). Observación y formación de los profesores. Ketele. P. 44

Internetgrafía

- www.gestiopolis.com
- www.monografia.com
- www.wikipedia.org/conceptos
- <http://www.cie.unam.mx/~ojs/pub/Termodinamica/node9.html>
- <http://definicion.de/evaluacion/>
- http://mp.peru-v.com/desempeno/ed_principal.htm
- <http://www.wordreference.com/definicion/subordinado>

- <http://www.wordreference.com/definicion/subordinado>
- <http://definicion.de/evaluacion/>
- <http://www.wordreference.com/definicion/incentivo>
- <http://www.navactiva.com/web/es/arrhh/doc/guias/2009/06/50746.php>
- Zúñiga, Jorge (2006). Dossier, Foto reportaje, 3er. Artículos opinan en al trinchera. Disponible: [www. Archivochile.com](http://www.Archivochile.com)

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
POR COMPETENCIA PARA UNA INSTITUCIÓN CASTRENSE,
CASO: FUERZA AÉREA DOMINICANA”**



***ANEXO I:
Anteproyecto***

**UNIVERSIDAD ACCION PRO EDUCACION Y CULTURA
(UNAPEC)**



**DECANATO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR
COMPETENCIA PARA UNA INSTITUCIÓN CASTRENSE, CASO FUERZA
AÉREA DOMINICANA”**

Sustentantes:

Joel Miguel Pérez Fernández	2001-1461
Mary Elisa Báez Antonio	2003-1865
José Francisco Ramírez Galán	2004-0225

Asesores:

Lic. Víctor Herrera
Licda. Juana Morales

Anteproyecto de la monografía para optar por el título de Licenciado en
Administración de Empresas.

DISTRITO NACIONAL
AGOSTO, 2009

II.- Selección del título y definición del tema.

“Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño por Competencia para una institución castrense, Caso Fuerza Aérea Dominicana”

Definición del tema de investigación

La escuela de las relaciones humanas, donde la preocupación principal pasó a ser el hombre, dio lugar a la aparición de técnicas administrativas capaces de crear condiciones para un efectivo mejoramiento del desempeño humano dentro de la organización y una gran cantidad de postulados sobre la motivación para trabajar. Era necesario no sólo que se planeara e implementara el trabajo, sino también que se evaluara y orientara el desempeño humano hacia determinados objetivos comunes.

La Evaluación de Desempeño por Competencia es un proceso para revisar las actividades productivas del pasado, evaluar las contribuciones que los trabajadores hacen para lograr los objetivos.

La Evaluación de Desempeño por Competencia básicamente es la revisión periódica y formal de los resultados de trabajo que se efectúa de manera conjunta entre el jefe inmediato y el entrevistado. Su principal valor consiste en el hecho de que es un instrumento para que los jefes inmediatos de todos los

niveles mantengan una comunicación sistemática con sus colaboradores, respecto de la forma en que van cumpliendo los objetivos y metas de trabajo previamente acordado para el cumplimiento de nuestros compromisos emanados de las líneas estratégicas y directrices del plan estatal de desarrollo.

La Evaluación del Desempeño por Competencia es uno de los pilares sobre los que se ha construido el movimiento de la nueva gestión pública. Este modelo gerencial se ha convertido en parte central de las estrategias de reforma administrativa que se han ejecutado tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo, como una de las formas de contrarrestar numerosas problemáticas de ineficiencia, ineficacia, inoperancia, corrupción, elevados costos, pobre calidad de los servicios.

Es un concepto generalmente aceptado según la Organización Internacional de Trabajo (OIT) sobre el término “Competencia”, la define como “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada”.

La Evaluación de Desempeño por Competencia es un proceso racional, sistemático y dinámico, de valoración del nivel de calidad del trabajo de un

empleado con relación a niveles de logro y patrones de conducta preestablecidos como estándares.

Y por ello es necesario que en una institución castrense de tanta importancia para cualquier nación, como es La Fuerza Aérea en este caso la Dominicana, exista esta herramienta de medición del desempeño por competencia de cada uno de sus miembros.

III.- Planteamiento del problema

La Fuerza Aérea Dominicana como institución castrense de la Fuerza Armada Dominicana, es sin lugar a duda una de las más importantes instituciones de esta Fuerza. De ahí el interés de implementar un sistema de Evaluación de Desempeño por Competencia en la Fuerza Aérea Dominicana, al conocer que esta institución a pesar de su importancia y de que no es menos cierto que forma y mantiene en sus filas de los mejores profesionales académicos, no cuenta con un sistema de Evaluación de Desempeño por Competencia, para la evaluación del desempeño de sus miembros. Herramienta que ha venido a solucionar un gran vacío en el área de Gestión Humana en sentido general y que podría ser de gran ayuda en dicha institución, fortaleciendo así los mecanismos actuales.

Si bien la implementación de un sistema de calificación e incentivos permitiría establecer el orden administrativo a partir de la aplicación del actual Régimen Disciplinario, no resolvería los problemas de fondo que enfrentan los recursos humanos de la institución.

Nos ha interesado en trabajar en el diseño de un sistema de Evaluación del Desempeño por Competencia del personal que permita avanzar hacia una optimización de los recursos humanos existentes, con criterios de eficiencia y calidad.

La Evaluación del Desempeño por Competencia es una herramienta de diagnóstico para el desarrollo de los recursos humanos, esta nos permite detectar y desarrollar al máximo las competencias de cada uno de los miembros de cualquier organización y/o institución; y la Fuerza Aérea Dominicana no sería la excepción. La presente ponencia tratará sobre la búsqueda de aquellas necesidades de la Fuerza Aérea Dominicana, apuntando a evaluar el desempeño para la planificación del futuro y no para juzgar el pasado. Esto es, una evaluación en sentido positivo.

Esta institución no está utilizando las habilidades que posee su personal al máximo, debido a la falta de un sistema de valoración de desempeño que vaya

acorde con la misión y los objetivos planteados y en consonancia con las capacidades que posee cada miembro de la institución.

Evaluar el desempeño dentro de la administración militar tiene sus propias características, alcances y limitaciones. La falta de una política de gestión integral de Recursos Humanos, que defina claramente objetivos, metas, funciones, cargos, roles, que planifique y asigne tareas, nos obligaría a trabajar en un sistema de evaluación y calificación ideal, teórica, para una organización de tanta importancia como la Fuerza Aérea Dominicana.

Es bueno plantear que la mayoría de los empleados desean y necesitan ser retroalimentados respecto a la manera en que desempeñan sus funciones. La Evaluación del Desempeño por Competencia proporciona las informaciones indicadas para que tanto el superior como el subordinado cuantifiquen en que medida el comportamiento de éste, con relación al puesto corresponde a lo esperado, tomando en cuenta factores como: niveles de eficiencia, niveles de logro de metas establecidas.

En nuestro caso particular la Fuerza Aérea Dominicana al no tener un sistema de Evaluación de Desempeño por Competencia no puede medir en su totalidad ni cuantificar con exactitud para fines de estadística los subordinados que necesitan retroalimentación del trabajo que realizan, es por tanto, que no

existen variables indicativas que midan el rendimiento de los aéreos según sus funciones para mejorar su nivel de rango y capacitación dentro de la institución.

IV.- Objetivos de la Investigación

4a.- Objetivo General

Diseñar un Sistema de Evaluación de Desempeño por competencia para una institución castrense, Caso Fuerza Aérea Dominicana.

4b.- Objetivos Específicos

- Analizar y describir el modelo de Gestión de Recursos Humanos.
- Presentar los conceptos generales y los métodos de la evaluación de desempeño.
- Establecer la importancia de un Sistema de Evaluación de Desempeño por Competencia.
- Definir e implementar la metodología de desempeño necesaria para retroalimentar al subordinado y la Institución.
- Explicar el proceso de Gestión de Evaluación del Desempeño por Competencia

V.- Justificación de la Investigación

La justificación de la investigación son las motivaciones que llevan a los investigadores a desarrollar la monografía. Estas motivaciones pueden ser de carácter teórico, metodológico o práctico.

A continuación enumeramos los tipos de justificación que vamos a utilizar y el porqué:

- a) Justificación metodológica: Sustenta la utilización de un instrumento, un modelo u otro medio en el proceso de transformación de la situación actual del objeto de investigación a la situación deseada.

Y este es precisamente nuestro objetivo general Proporcionar la Evaluación de Desempeño por Competencia como herramienta para la optimización de los Recursos Humanos de la Fuerza Aérea Dominicana.

- b) Justificación práctica: Señala que la investigación propuesta ayudará a la toma de decisiones en la solución del problema de investigación.

Es de esperar que al término de esta investigación y de explicar las justificaciones de la misma, se implemente la Evaluación de Desempeño por

Competencia como solución y/o complemento para el área de RRHH y beneficio de la institución en general.

La globalización de la economía mundial nos lleva a replantear permanentemente nuestras metas y adecuarnos a la realidad. El factor humano es uno de los recursos más importantes dentro de cualquier institución, pues de ellos depende el correcto desempeño de sus actividades y el cumplimiento de los objetivos establecidos; este representa el activo más importante con que cuenta una organización por lo que, su efectiva gerencia es la clave del éxito.

El éxito y desarrollo de una institución castrense depende de su gente. Por tanto, el activo más valioso con que cuentan las instituciones castrenses para competir es su capital humano. Son las habilidades o competencias de los miembros de la organización las que garantizan el crecimiento sano de las instituciones castrenses dominicanas.

Por tanto necesita de un proceso de Evaluación de Desempeño por Competencia, un proceso evolutivo en el cual se van a corregir deficiencias poco a poco, y el empleado puede mejorar su desempeño si conoce lo que de él se espera, puede ver los resultados para los cuales ha intervenido y recibe orientación y supervisión de su superior.

La Fuerza Aérea Dominicana debe darle prioridad al sistema de Evaluación de Desempeño por Competencia para así detectar y poder desarrollar posibles competencias en sus miembros.

Podríamos decir que la Evaluación de Desempeño por Competencia aún es un tema reciente que está cautivando a empresas e instituciones tanto nacionales como internacionales que quieren asegurarse de contar con un personal calificado y proponerse ubicar a la gente correcta en el lugar adecuado.

VI.- Tipo (s) de la Investigación

La clasificación de la investigación, considera D'Oleo (2004) se realiza en tres puntos de vista diferentes con características relevantes en el proceso investigativo basado en: el propósito de la investigación (pura y aplicada), el nivel de conocimiento (exploratorio, descriptivo, explicativo); y la estrategia empleada por el investigador (documental, de campo y experimental).

César Bernal presenta diferentes tipos de investigación. Es necesario identificar el tipo de investigación científica que se adecua mejor a la investigación a realizarse.

TIPOS DE INVESTIGACIÓN CIENTIFICA

Histórica Analiza eventos del pasado y busca relacionarlos con otros del presente.

- Documental Analiza información escrita sobre el tema de investigación.
- Descriptiva Reseña rasgos, cualidades o atributos del objeto de estudio.
- Correlacionar Mide el grado de relación entre las variables del objeto de estudio.
- Explicativa Da razones del porqué de los fenómenos o del objeto de estudio.
- Estudio de Casos Analiza una unidad específica del objeto de un universo poblacional.
- Seccional Recoge información del objeto de estudio en oportunidad única.
- Longitudinal Compara datos obtenidos en diferentes oportunidades o momentos de una misma población con el propósito de evaluar los cambios.

Los tipos de Investigación que utilizaremos son: La Investigación Documental, La Investigación de Campo y la Investigación de Estudio de Casos. La Investigación Documental

Analiza información escrita sobre el tema de investigación. Es la que se realiza apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie como son libros, artículos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentren en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, etcétera

La Investigación de Campo

Se apoya en informaciones que provienen de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental, se recomienda que primero se consulten las fuentes de carácter documental, a fin de evitar una duplicidad de trabajos.

El Estudio de Casos

Analiza una unidad específica dentro de un universo poblacional. El investigador examina a profundidad a un individuo o a una unidad (familia, organización, comunidad, escuela, etc.). Trata de descubrir todas las variables que son importantes en la historia o en desarrollo del sujeto. Ante todo, se trata de averiguar por qué el individuo se comporta de determinada forma y de qué manera cambia su comportamiento, cuando responde al medio ambiente. Se

recopilan datos sobre el sujeto u organismo al cual se investiga y también se recopilan datos sobre su pasado.

VII.- Marcos de Referencia

7a.- Marco Teórico

Evaluación de desempeño por Competencia proporciona una visión perspicaz y bien documentada sobre los defectos de la evaluación incluyendo sus efectos destructivos no intencionales y ofrece una guía práctica a las organizaciones que quieren trasladarse a enfoques más esclarecedores de las funciones que hoy se asignan a la evaluación: tutoría, retroalimentación, desarrollo, compensación y documentación legal.

Los autores exponen y disipan los mitos y falsos supuestos ampliamente aceptados que subyacen a las estrategias gerenciales corrientes que rodean las cinco funciones claves de la evaluación, ofrecen una guía metódica para poner en marcha estrategias alternativas para desarrollar los respectivos objetivos y sugieren maneras de otorgar a supervisores y administradores libertad para que escojan por sí mismos las formas de trabajo con el personal. Evaluación de desempeño por Competencia, es un punto de vista fresco y radicalmente diferente de la evaluación de desempeño y de sus funciones que le ayudará al lector a descubrir enfoques más eficaces.

Esta investigación se enfoca en la implementación de un sistema de evaluación de desempeño para la Fuerza Aérea Dominicana. Para la realización del mismo es necesario analizar el entorno laboral, la historia y la evolución de estos conceptos.

Evaluar el desempeño no debe verse desde la perspectiva del empleado como un momento de examen, sino como una oportunidad de expresarse y mejorar. Las empresas logran transmitir estos conceptos a todo el personal, mejoran en todos los aspectos, desde clima laboral hasta en los índices que miden la rotación y calidad de vida personal. Y desde ya, también mejoran en la consecución de los objetivos organizacionales (Alles Martha. Desarrollo del talento Humano por competencias, 2005).

La Competitividad de las empresas se debe, en gran medida, a la calidad de sus recursos humanos, de forma que las competencias de los empleados y su continuo desarrollo, en el que la formación ocupa un puesto primordial, se convierte en un factor permanente de ventajas competitivas. Por eso, dedicar tiempo y recursos a adquirir, mantener y desarrollar las competencias de los recursos humanos de la empresa, pasa a ser un objetivo estratégico fundamental. (Gómez-Mejia, Balkin y Cardy. 2001).

Las organizaciones ponen énfasis en su personal, reteniendo el personal con adecuado conocimientos y destrezas necesarias para realizar el trabajo con calidad y eficiencia, métodos y sistemas innovativos. Premisa que nos lleva a entender que las empresas acojan un modelo de ejecución, alineando el reclutamiento, selección, entrenamiento, compensación y evaluación de desempeño.

A la hora de plantearse como gestionar al personal de una empresa, algunos empresarios son renuentes a incorporar las competencias en sus sistemas de valoración, retribución o formación, sobre todo en el caso de las instituciones castrenses.

7b.- Marco Conceptual

- Aéreo: Perteneciente o relativo al aire.
- Castrense. Perteneciente o relativo al ejército y al estado o profesión militar.
- Desempeño: El concepto de desempeño ha sido tomado del inglés performance o de perform. Aunque admite también la traducción como rendimiento, será importante conocer que su alcance original tiene que ver directamente con el logro de objetivos (o tareas asignadas). Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad. Bien

podiera decirse que cada empresa o sistema empresarial debiera tener su propia medición de desempeño.

- Evaluación: El concepto de evaluación se refiere a la acción y efecto de evaluar, un verbo cuya etimología se remonta al francés évaluer y que permite señalar, estimar, apreciar o calcular el valor de algo.
- Evaluar: El concepto de evaluación se refiere a la acción y efecto de evaluar, un verbo cuya etimología se remonta al francés évaluer y que permite señalar, estimar, apreciar o calcular el valor de algo.
- Incentivo: adj. y m. Que mueve o estimula a desear o hacer una cosa.
- Institución: organismo que desempeña una función de interés público.
- Personal: Conjunto de los empleados de una empresa.
- Rasgos de personalidad: son tendencias estables del comportamiento que tienden a manifestarse en cualquier tipo de situación.
- Sistema: Como definición de sistema se puede decir que es un conjunto de elementos con relaciones de interacción e interdependencia que le confieren entidad propia al formar un todo unificado.
- Subordinado: Trabajo en relación de dependencia.
- Subordinar: Hacer depender o sujetar a dependencia

7c.- Marco Espacial

Esta evaluación estará limitada a la institución castrense Fuerza Aérea Dominicana. Determinaremos la satisfacción o no de los subordinados de la Fuerza Aérea Dominicana con relación a los actuales procedimientos de evaluación de sus labores y su percepción sobre una nueva herramienta llamada Evaluación de Desempeño por Competencia.

Además analizar que tan satisfechos están los subordinados y jefes acerca de los actuales métodos para determinar posibles ascensos, reconocimientos, incentivos salariales, etc.

El ámbito de construcción del conocimiento de esta investigación es la organización Fuerza Aérea Dominicana.

7d.- Marco Temporal

El periodo de investigación de la Implementación del sistema de Evaluación de Desempeño por Competencia, será realizado durante el primer semestre del año 2009.

VIII.- Métodos, Procedimientos y Técnicas

8a.- Métodos

Son procedimientos que conducen al camino, la vía, la estructura lógica de lograr el objetivo propuesto. Pueden ser método de observación, inductivo, deductivo, análisis, síntesis, u otros métodos de investigación.

Los métodos que utilizaremos son los siguientes:

Método inductivo: inicia el proceso de conocimiento con la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada.

8b.- Procedimientos

Son los procesos que adecuan el método a las condiciones específicas de la investigación, las operaciones a realizar que, en su integración, componen el método de investigación de la monografía.

Como procedimiento utilizaremos la observación de otras implementaciones en otras instituciones y/o organizaciones, principalmente de orden público. Así tendremos un tanteo de cómo ha funcionado o no dichas implementaciones y

cuales puntos podrían aplicarse a la institución de la Fuerza Aérea Dominicana y cuáles no.

8c.- Técnicas

Son las operaciones del método que están relacionadas con el medio que se utilice, la carrera que estudia; son las operaciones especiales para recolectar o analizar la información utilizadas en la investigación.

Técnicas básicas a ser utilizadas: Entrevistas y Encuestas.

IX.- Tabla de Contenido

9a.- Esquema preliminar

INDICE

Agradecimientos
Dedicatorias
Resumen
Introducción

CAPITULO I GESTION POR COMPETENCIAS DEL RECURSO HUMANO.

1.1 OBJETIVOS DEL CAPITULO.

1.2 GENERALIDADES DE LA GESTION POR COMPETENCIAS

1.2.1 Antecedentes Históricos y Aportes Relevantes

1.2.2 Conceptos básicos sobre Gestión por Competencias

1.2.3 Tipologías y clasificación de las competencias

1.2.4 Importancia de la Gestión de Evaluación.

1.3 LA GESTION POR COMPETENCIAS.

1.3.1 Características de la gestión del talento humano por competencias

1.3.2 Objetivos del sistema de gestión por competencias

1.3.3 sub.-sistemas que integran la gestión por competencias

1.3.4 Elementos que aseguran el éxito en una gestión por competencias

1.4 FORMACION DE LOS RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS.

1.4.1 Formación profesional por competencias laborales

1.4.2 Ventajas de una formación basada en competencias

1.4.3 Ventajas que reciben las empresas al formar por competencias

1.4.5 Los Recursos humanos y las Competencias Laborales

CAPITULO II EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DE LA GESTION HUMANA.

2.1 OBJETIVOS DEL CAPITULO.

2.2 ASPECTOS GENERALES DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.

2.2.1 Conceptualización

2.2.2 Objetivos de la evaluación del desempeño

2.2.3 Tipos de Sistemas de Evaluación de Desempeño

2.2.4 Ventajas del Sistema de Evaluación

2.2.5 Desventajas del sistema de Evaluación

2.2.6 Evaluación del Proceso de Gestión de Desempeño por Competencia.

2.2.7 La evaluación desde la organización, los evaluados y evaluadores

2.3 ASPECTOS IMPORTANTES A TOMAR EN CUENTA PARA LA EVALUACION DE PERSONAL.

2.3.1 Métodos de análisis, interpretación y almacenamiento de la Información.

2.3.2 Retroalimentación del Recurso Humano de la Organización.

2.3.3 Relación: evaluación del desempeño Vs. otros sub.-sistemas

2.3.4 Protagonistas de la evaluación del personal y su formación, en vía de la Prevención de errores.

2.3.5 Periodicidad de la evaluación del desempeño

2.3.6 Factores a considerar para la evaluación de Desempeño por Competencias.

2.3.7 ¿Cómo utilizar los resultados arrojados?

2.3.8 Estándares de desempeño, objetividad y subjetividad en las Mediciones

2.3.9 Proceso de una valoración de desempeño

CAPITULO III DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIA PARA UNA INSTITUCION CASTRENSE, CASO FUERZA AEREA DOMINICANA.

3.1 OBJETIVOS DEL CAPITULO.

3.2 ASPECTOS GENERALES SOBRE LA FUERZA AEREA DOMINICANA.

3.2.1 Surgimiento e historia

3.2.2 Misión, visión y valores

3.2.3 Servicio que ofrecen

3.2.4 Estructuras de la organización

3.2.5 Personal administrativo y técnico-operativo

3.3. DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA EL RECURSO HUMANO DE LA FUERZA AEREA DOMINICANA.

3.3.1 Objetivo del sistema de evaluación del desempeño por competencias

3.3.2 Identificar el método idóneo para realizar la evaluación según la estructura De la Institución.

3.3.3 Identificar los puestos y su descripción con sus respectivas competencias

3.3.4 Proceso a seguir para realizar la evaluación del desempeño por competencias.

3.3.5 Diseño de la planilla de evaluación del desempeño por competencias

3.3.6 Normas y reglas para una evaluación válida.

3.3.7 Instructivo, llenado del formulario y opciones de rendimiento

3.3.8 ¿Cómo se debe analizar y presentar los datos?

3.3.9 La retroalimentación del personal

3.4 ESQUEMA PRÁCTICO DE UNA EVALUACION POR DESEMPEÑO.

Conclusiones

- ☐ Recomendaciones
- ☐ Bibliografías
- ☐ Anexos

X.- Fuentes Bibliográficas

BIBLIOGRAFIA

- ☐ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill, Bogotá, 2000.

- MENDEZ, Carlos, Metodología, Colombia, Bogotá, 2002, p.103 y siguiente.
- D'OLEO, Frank, Manual de investigación científica, Santo Domingo, República Dominicana, 2004, p.21
- BERNAL, César, Metodología de la investigación, Estado de México, 2006, p.121
- Tom Coens y Mary Jenkins, ¿Evaluaciones de desempeño?, Grupo Editorial Norma, 2001.
- Bohlander et al. (2001). Administración de Recursos Humanos. 10ma edición.
- Alles, Martha. Desarrollo del Talento Humano por competencia, ediciones gránica. 2005.
- Escoto Abreu, Alicia. Gestión Humana 1era edición. 2005
- William B. Werdher. Administración de Personal y recursos humanos, 10ma edición. 2001
- Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L. Dirección y gestión de recursos humanos. (3a ed.). Madrid: Prentice Hall. 2001.
- Harris, Ted, Comunicación de Email privada, Usa. P1, 2001
- Organización Internacional de Trabajo (OIT), certificación de competencias profesionales: Glosario de términos técnicos, 2004
- De la Fuente Silva, Leopoldo, S.F. Universidad Autónoma de Tamaulipas

- De Martínez, Elena, S.F. Cátedra Metodológica de la Investigación. Universidad Metropolitana. Departamento de Didáctica.
 - Preciado Sánchez, Alma Cecilia. Modelo de Evaluación por Competencias Laborales. Ed. Publicaciones Cruz O, México. 2006.
 - Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., Competence at work, models for superior performance, John Wiley & Sons, Nueva York, 1993.
- Mondy, Wayne. Noé, Robert (1997) El ambiente de la administración de recursos humanos. Administración de recursos. P.9
- Cronbach. Casanova Rodríguez, M.A. (1992-1999). La Evaluación, garantía de calidad para el centro. Postic, M. (1978). Observación y formación de los profesores. Ketele. P. 44

INTERNETGRAFIA

- www.gestiopolis.com
- www.monografia.com
- www.wikipedia.org/conceptos
- <http://www.cie.unam.mx/~ojs/pub/Termodinamica/node9.html>
- <http://definicion.de/evaluacion/>
- http://mp.peru-v.com/desempeno/ed_principal.htm
- <http://www.wordreference.com/definicion/subordinado>
- <http://www.wordreference.com/definicion/subordinado>

- ☐ <http://definicion.de/evaluacion/>
- ☐ <http://www.wordreference.com/definicion/incentivo>
- ☐ <http://www.navactiva.com/web/es/arrhh/doc/guias/2009/06/50746.php>
- ☐ Zúñiga, Jorge (2006). Dossier, Foto reportaje, 3er. Artículos opinan en al trinchera. Disponible: [www. Archivochile.com](http://www.Archivochile.com)

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
POR COMPETENCIA PARA UNA INSTITUCIÓN CASTRENSE,
CASO: FUERZA AÉREA DOMINICANA”**



***ANEXO II:
Estructura de la Organización***

Estructura de la organización

Para la dirección y funcionamiento de la Fuerza Aérea Dominicana se establece la siguiente estructura:

- f) Jefe de Estado Mayor, en su calidad de Comandante, con sus asesores Generales:
 - Subjefe de Estado Mayor
 - Inspector General
 - Comandante de Base
- g) Estado Mayor Coordinador
- h) Estado Mayor Especial
- i) Comandos
- j) Estado Mayor Personal

Estado Mayor Coordinador.-

El Estado Mayor Coordinador de la Fuerza Aérea Dominicana, es un organismo de planificación, consulta y asesoramiento, que tiene por objeto la elaboración de planes, programas, formulación de políticas y directrices que sirven de base en la toma de decisiones para el desarrollo, equipamiento, entrenamiento y empleo de los recursos de la Fuerza Aérea Dominicana.

El Estado Mayor Coordinador de la Fuerza Aérea Dominicana está presidido por el Jefe de Estado Mayor y será convocado por el Subjefe de Estado Mayor; estará integrado de la siguiente manera:

- 12) Jefe de Estado Mayor
- 13) Sub.-Jefe de Estado Mayor

- 14)Inspector General
- 15)Comandante de la Base
- 16)Director de Personal
- 17)Director de Inteligencia
- 18)Director de Operaciones
- 19)Director de Logística
- 20)Director de Relaciones Públicas
- 21)Director de Comunicaciones y
- 22)Consultor Jurídico, en su calidad de Secretario, con voz pero sin voto.

Estado Mayor Especial.-

El Estado Mayor de la Fuerza Aérea Dominicana, es un órgano asesor del Jefe de Estado Mayor y del Alto Mando de la FAD, en materia específica sobre: entrenamiento, armamento, transportación, energía, informática, asuntos jurídicos, financieros y salud.

El Estado Mayor Especial estará estructurado de acuerdo a como lo determine el Señor Jefe de Estado Mayor, para el mejor cumplimiento de las misiones asignadas.

Comandos.-

Está integrado por las organizaciones que tienen por objeto organizar y entrenar el personal para el cumplimiento de las misiones asignadas a la Fuerza Aérea Dominicana.

Los Comandos están integrados por Escuadrones, los cuales son las unidades básicas funcionales para la ejecución de las misiones.

Estado Mayor Personal.-

Estará conformado por oficiales encargados de los asuntos relacionados de manera personal con la figura del Jefe de Estado Mayor, y estará compuesto por la cantidad de oficiales que el Jefe de Estado Mayor considere conveniente.

1.- JEFATURA DE ESTADO MAYOR.

Jefe de Estado Mayor

2.- SUBJEFATURA DE ESTADO MAYOR

Sub.-Jefe de Estado Mayor

2.1) Ayudante

A) Oficina de Administración

A-1) Sección de Mecnógrafos

A-2) Sección de Recibo y Despacho de Correspondencias.

2.2) Asistente.

3.- INSPECTORIA GENERAL.

Inspector General

3.1) Ayudante

A) Oficina de Administración

A-1) Sección de Mecnógrafos

A-2) Sección de Recibo y Despacho de Correspondencias.

3.2) Asistente.

3.3) Asesor Jurídico

3.4) Junta Permanente para Inspección, Aceptación y Descargo de Propiedades.

3.5) Proyecto Habitacional para Miembros de la FAD. (PHAMIFAD).

3.6) Supervisor de la Plaza Comercial

A) Oficina de Administración

3.7) Estación de Expendio de Combustible “Cor. Ubaldo Maldonado Hernández”.

3.8) Estación de Expendio de Gas Propano

3.9) Estación de Seguimiento para la Preservación de los Bienes Inmobiliarios de la FAD.

3.10) Sección de control de precios

4.- COMANDANCIA DE LA BASE AEREA DE SAN ISIDRO.

Comandante.

4.1) Ayudante

A) Oficina de Administración

A-1) Sección de Mecnógrafos

A-2) Sección de Recibo y Despacho de Correspondencias.

4.2) Asistente.

4.3) Asesor Jurídico

4.4) Oficial Ejecutivo Base Aérea de “San Isidro”

A) Ayudante

A-1) Oficina de Administración

B) Casa de Guardia

C) Cárcel para Oficiales

D) Cárcel para Alistados

4.5) Sección de Asesoría Legal Gratuita

5.- COMANDANCIA DE LA BASE AEREA DOMINICANA.

Comandante.

5.1) Asistente

5.2) Sub.-Comandante

5.3) Inspector Regional

5.4) Oficial Ejecutivo

A) Ayudante

A-1) Oficina de Administración

A-2) Cárcel para Alistados

A-3) Casa de Guardia

A-4) Proyecto Habitacional Para Miembros de la FAD (PHAMIFAD)

a) Oficina de Administración

5.5) Plana Mayor Personal (BAPP)

A) Ayudantía

A-1) Oficina de Administración

A-2) Sección de Contabilidad

B) Departamento Jurídico

B-1) Oficina de Administración

B-2) Sección de Investigaciones

B-3) Sección de Denuncias y Querellas

B-4) Sección de Asistencia Jurídica Personal

B-5) Defensoría Pública

B-6) Capellanía

5.6) Plana Mayor Coordinadora (BAPP)

A) Departamento de Personal

B) Departamento de Inteligencia

C) Departamento de Operaciones Aéreas

D) Departamento de Logística

D-1) Rama de Mantenimiento

- a) Unidad de Combustibles y Lubricantes
- b) Unidad de Control de Equipos y Materiales
- c) Unidad de Apoyo Aéreo

D-2) Rama de Apoyo de Servicios

- a) Comedor para Oficiales
- b) Comedor para Alistados
- c) Club Recreativo para Oficiales "Cor. Miguel Antonio Cabrera

FAD"

- d) Club Recreativo para Alistados
- e) Dispensario Médico
- f) Lavandería
- g) Pizzería Heladería
- h) Barbería para Oficiales
- i) Barbería para Alistados
- j) Banda de Música
- k) Transportación

E) Departamento de Relaciones Públicas

E-1) Oficina de Administración

E-2) Sección de Deportes

- a) Liga de Softball "Cor. Miguel Antonio Cabrera".

5.7) Supervisor de Comunicaciones

A) Oficina de Administración

B) Central Telefónica

5.8) Supervisor de Limpieza y Ornato

- a) Unidad de Plomería
- b) Unidad de Albañilería
- c) Unidad de Carpintería

d) Unidad de Agua Potable

5.9) Colegio “1er Tte. Pil. José E. Rosario Polanco”

A) Supervisor Militar

B) Director

B-1) Sub.-Director

a) Oficina de Administración

B-2) Coordinador Académico

B-3) Unidad de Mantenimiento

B-4) Tesorería

B-5) Biblioteca

B-6) Archivo y Registro

B-7) Unidad de Apoyo

a) Custodia

b) Conserje

6.- ESTADO MAYOR PERSONAL.

6.1) Ayudante del Jefe de Estado Mayor

A) Salón de Conferencias “General Juan Pablo Duarte y Díez”, E.N.

B) Secretario de Estado Mayor

a) Sección de Mecanografía

b) Sección de Recibo y Despacho de Correspondencias

c) Sección de Archivo

6.2) Asistente Personal del Jefe de Estado Mayor

6.3) Asesores del Jefe de Estado Mayor

6.4) Capellanía Mayor

a) Oficina de Administración

7.- ESTADO MAYOR COORDINADOR.

7.1) DIRECCION DE PERSONAL (A-1)

Director

A) Ayudante

A-2) Oficina de Administración

A-3) Sección de Mecnógrafos

A-4) Sección de Archivo

A-5) Sección de Recibo y Despacho de Correspondencia

A-6) Sección de Verificación de Raciones

B) Departamento de Potencial Humano.

B-1) Sección de Evaluación, Clasificación y Asignación

B-2) Sección de Exámenes e Ingresos

B-3) Sección de Seguimiento a las Asignaciones

B-4) Sección de Archivo

C) Departamento de Datos y Réconds.

C-1) Sección de Recibo y Despacho de Correspondencias Elaboradas

C-2) Sección de Réconds de Oficiales

C-3) Sección de Réconds de Alistados

C-4) Sección de Réconds de Asimilados Militares

C-5) Sección de Réconds de Personal Retirado

C-6) Sección Curricular

C-7) Sección de Carnetización

D) Departamento de Publicaciones y Reproducciones

D-1 Sección de Registro y Distribución de Correspondencias.

7.2) DIRECCION DE INTELIGENCIA (A-2).

Director

A) Ayudante

A-1) Oficina de Administración

B) Asesor Jurídico

C) Departamento de Planes y Operaciones

- C-1) Sección de Investigaciones
- C-2) Sección de Depuraciones
- C-3) Sección de Inteligencia y Contrainteligencia
- C-4) Sección de Análisis, Requerimientos y Asuntos Extranjeros
- C-5) Sección de Informática y Estadísticas
- C-6) Sección de Asuntos Internos
- C-7) Sección de Archivo

7.3) DIRECCION DE OPERACIONES AEREAS (A-3)

Director.

- A) Ayudante
 - A-1) Oficina de Administración
 - A-2) Salón del Centro de Operaciones Aéreas (COA)
- B) Departamento de Planes, Programas y Centro de Operaciones Aéreas
- C) Departamento de Estandarización, Evaluación y Estadísticas
 - C-1) Oficina de Administración
- D) Departamento de Operaciones Terrestres y Entrenamiento
 - D-1) Oficina de Administración
 - D-2) Sección de Evaluación Física

7.4) DIRECCION DE LOGISTICA (A-4).

Director.

- A) Ayudante
 - A-1) Oficina de Administración
- B) Departamento de Planificación y Estadísticas
 - B-1) Sección de Contabilidad
 - B-2) Sección de Control de Combustibles y Lubricantes
- C) Departamento de Operaciones de Mantenimiento y Transporte Terrestre.

a) Unidad para el Mantenimiento de los Depósitos, Equipos e Instalaciones de Combustibles.

D) Laboratorio de Combustible y Lubricantes

E) Oficial de Abastecimiento

E-1) Asesor Técnico

E-2) Ayudante

a) Oficina de Administración

E-3) Sección de Procedimiento, Dirección y Entrenamiento

E-4) Sección de Control de Propiedades y Equipos de Base.

a) Almacén de Propiedades de 1ra Clase (Prendas de Vestir)

b) Almacén de Propiedades de 2da Clase (Gastable)

c) Almacén de Clasificación de Propiedades (4A)

d) Almacén de Clasificación de Equipos (4B)

e) Almacén de Recibo de Propiedades para descargo (2A-B-C)

E-5) Sección de Contabilidad de Materiales y Equipos Aéreos y Terrestres

E-6) Sección de Investigación e Inventario

a) Almacén de Piezas de Helicópteros (1A)

b) Almacén de Piezas de Aeronaves (1B)

c) Almacén de Piezas de Vehículos (1C)

d) Almacén de Piezas de Aviones de Combate (1D)

e) Almacén de Instrumentos y Gomas (1E)

f) Almacén de Piezas de Aviones A-37 y O-2A (1F)

E-7) Sección de Control de los Artículos de Ciclo de Reparación (ACR)

E-8) Sección de Exoneración y Embarque

E-9) Sección de Recibo de Materiales y Equipos Locales (2CNG)

E-10) Sección de Recibo de Materiales y Equipos Internacionales

7.5) DIRECCION DE OPERACIONES CIVICO-MILITARES (A-5)

Director.

A) Ayudante

A-1) Oficina de Administración

B) Departamento de Acción Cívica

C) Departamento de Protocolo

C-1) Sección de Prensa

C-2) Sección de Imprenta

C-3) Sección de Fotografía

C-4) Salón de Recepción "BASI"

C-5) Salón VIP

D) Departamento de Publicaciones y Revista "ALAS"

D-1) Oficina de Administración

D-2) Sección de Diseño Gráfico y Diagramación

7.6) DIRECCION DE COMUNICACIONES Y ELECTRONICA (A-6)

Director.

A) Ayudante

A-1) Oficina de Administración

A-2) Sección de Control de Calidad

A-3) Sección de Control de Equipos y Materiales

A-4) Asesor Jurídico

A-5) Sección de Entrenamiento

B) Departamento de Comunicaciones Terrestres

B-1) Sección de Mantenimiento de Equipos de Comunicaciones

a) Taller de Electrónica

B-2) Sección de Comunicaciones Telefónicas

a) Central Telefónicas

b) Unidad de Redes Telefónicas

B-3) Sección de Radiocomunicaciones

a) Supervisor de Redes de Comunicaciones BASI.

b) Unidad de Comunicaciones Internacionales

B-4) Sección de Comunicaciones Audiovisuales

a) Canal TV FAD

b) Oficial de Enlace con la compañía de Tele cable

c) Unidad de Equipos Audiovisuales

C) Departamento de ayuda a la Navegación Aérea.

C-1) Sección de Mantenimiento de Equipos de Comunicaciones y Ayudas a la Navegación Aérea

a) Taller de Equipos de Ayuda a la Navegación Aérea

b) Taller de Electrónica y Radios Aéreos

8.- ESTADO MAYOR ESPECIAL.

8.1) INSTITUTO MILITAR DE ESTUDIOS SUPERIORES AERONAUTICOS

“GBPFAFM”.

DIRECCION

Director

A) Ayudante

a) Oficina de Administración

b) Sección de Mecanógrafos

c) Sección de Recibo y Despacho de Correspondencias

A-1) Consejo Académico

A-2) Asesor Jurídico

A-3) Sección de Relaciones Públicas

A-4) Auditor

B) Sub.-Dirección Administrativa

Sub.-Director Administrativo

a) Oficina de Administración

C) Departamento de Personal.

C-1) Sección Personal de Planta

D) Departamento de Psicología y Orientación Profesional y Reingeniería para Calidad Funcional de los Servicios.

D-1) Sección Académica

D-2) Sección Vocacional

D-3 Sección Personal Social

E) Departamento de Finanzas

E-1) Sección de Contabilidad

E-2) Sección de Análisis y Presupuesto

E-3) Sección de Compras

E-4) Sección de Cuentas Por Pagar

E-5) Sección de Cuentas por Cobrar

F) Departamento de Logística

F-1) Sección de Abastecimiento

F-2) Sección de Transportación

F-3) Sección de Servicios y Mantenimiento

F-4) Sección de Ayuda Audio-Visual

F-5) Sección de Cuerpo Médico

F-6) Sección de Mayordomía

G) Sub.-Dirección Académica

Sub.-Director Académico

a) Oficina de Administración

H) Sub.-Dirección de Doctrina.

Sub.-Director de Doctrina

H-1) Sección de Planificación y Evaluación Curricular y Educativa.

H-2) Sección de Asesoría Metodológica

H-3) Sección de Juegos de Guerra

H-4) Sección de Planes, Programas y Estudios

I) Departamento de Asuntos Académicos

I-1) Encargado

I-2) Sección de Evaluación, Registro y Control

I-3) Sección de Cómputos y Estadísticas

I-4) Sección de Reproducción y Encuadernación

I-5) Sección de Admisión y Registro

I-6) Sección de Biblioteca

I-7) Escuela de Estudios Superiores

a) Encargado

b) Administrador del Curso de Comando y Estado Mayor Aéreo

c) Administrador del Curso de Comando de Escuadrón y Auxiliar
de Estado Mayor Aéreo (Plana Mayor).

d) Sección de Operaciones (S-3)

I-8) Escuela de Aviación

a) Encargado

a-1) Oficina de Administración

b) Encargado del Curso de Alas Fijas

c) Encargado del Curso de Alas Rotatorias

d) Sección de Operaciones

e) Sección de Estandarización y Evaluación

f) Sección de Seguridad de Vuelo

g) Sección de Estudios y Planificación

I-9) Escuela Técnica de Aviación

a) Encargado

a-1) Oficina de Administración

b) Administrador del Curso de Mantenimiento General de
Aeronaves

I-10) Escuela Técnica de Aviación

a) Encargado

- a-1) Oficina Administrativa
- b) Administrador del Curso Medio Aerotáctico
- c) Administrador del Curso Formación Básica para Oficiales de Comando
- d) Administrador Curso Don de Mando y Liderazgo Militar

I-11) Escuela de Idiomas

- a) Encargado
 - a-1) Oficina de Administración
- b) Administrador del Curso
- c) Encargado de la Sección de Estudios y Planificación
- d) Encargado del Laboratorio
- e) Sección de Traducción

I-12) Escuela de Administración

- a) Encargado
 - a-1) Oficina de Administración
- b) Encargado del Laboratorio de Informática

I-13) Escuela de Artes Plásticas “Coronel Candido Bidó Ventura, FAD”.

- a) Encargado
 - a-1) Oficina Administración

J) Cuartel General del IMESA.

Comandante.

- J-1) Sub. Comandante
 - a) Oficina de Administración

J-2) Sección de Administración

K) Centro de Convenciones y Eventos (CECOE) “Mayor General Piloto Miguel

Ángel Restituyo”, FAD.

Supervisor.

- a) Oficina Administración
- b) Sección de Mantenimiento General, Comunicaciones y Electrónica.
- c) Servicios de Gastronomía

8.2) ACADEMIA AEREA “GENERAL DE BRIGADA PILOTO FRANK A. FELIZ

MIRANDA”.

Director.

PLANA MAYOR PERSONAL.

A) Ayudante

B) Sub.-Dirección Académica

Sub.-Director Académico

B-1) Departamento Coordinador de Cátedra.

- a) Sección de Instrucción Militar
- b) Sección de Cultura General
- c) Sección de Metodología e Investigación

B-2) Departamento de Grado.

- a) Sección de Control de Merito
- b) Sección de Programa de Docencia
- c) Sección de Planificación

B-3) Departamento de Idiomas

B-4) Departamento de Evaluación, Registro y Control

B-5) Departamento de Informática

B-6) Departamento de Doctrina

C) Sub.-Dirección Administrativa.

Sub.-Director Administrativo

C-1) Comandante del Cuerpo de Cadetes

- a) Sub.-Comandante del Cuerpo de Cadetes

- a-1) Primer Escuadrón de Cadetes
- a-2) Segundo Escuadrón de Cadetes
- a-3) Tercer Escuadrón de Cadetes

PLANA MAYOR COORDINADORA.

- a) Oficial de Personal (S-1)
- b) Oficial de Inteligencia (S-2)
- C) Oficial de Planes y Operaciones (S-3)
 - C-1) Sección de Entrenamiento de Campo
 - C-2) Sección de Admisión
 - C-3) Sección de Disciplina Deportiva
 - C-4) Salón de Biblioteca, Reproducción y Audiovisual
- d) Oficial de Logística (S-4)
 - d-1) Sección de Abastecimiento
 - d-2) Sección de Transportación
- e) Oficial de Relaciones Públicas (S-5)
- f) Oficial de Comunicaciones (S-6)

PLANA MAYOR ESPECIAL.

- a) Cuartel General de la Academia Aérea.
Comandante.
 - a-1) Sub.-Comandante
 - a-2) Sección de Mantenimiento, Ornato y Embellecimiento
- b) Departamento de Contabilidad
- c) Dispensario Médico
 - c-1) Sección de Salud Mental
 - c-2) Sección de Odontología
 - c-3 Sección de Sanidad
 - c-4) Sección de Nutrición

d) Departamento de Asesoría Legal

e) Departamento de Informática

8.3) COMISION PERMANENTE PARA LA REFORMA Y MODERNIZACION DE LA FUERZA AEREA DOMINICANA.

Presidente.

A) Ayudante

A-1) Oficina de Administración

B) Asesor Jurídico

8.4) DIRECCION DE DOCTRINA Y ENTRENAMIENTO.

Director

A) Ayudante

A-1)

B) Departamento Rama de Aviación

C) Departamento Rama Técnica

D) Departamento Rama Terrestre

8.5) DIRECCION DE PROYECTOS Y PROGRAMAS.

Director.

A) Ayudante

B) Sub.-Dirección Técnica

B-1) Ayudante

B-2) Departamento de Supervisión de Obras

a) Sección de Entrenamiento

a-1) Asistente

C) Sub.-Dirección Administrativa.

C-1) Ayudante

C-2) Departamento de Planificación y Evaluación

- a) Asistente
- C-3) Departamento de Logística
- a) Asistente

8.6) SUPERVISOR TALLER DE MANTENIMIENTO AERONAUTICO Y COMANDO DE MANTENIMIENTO AEREO.

Supervisor

8.7) TALLER DE MANTENIMIENTO AERONAUTICO “GENERAL DE BRIGADA TECNICO DE AVIACION ERNESTO TEJEDA, FAD”.

Director.

- A) Sub.-Director
 - A-1) Oficina de Administración
- B) Gerente Control de Calidad
- C) Encargado de Producción
- D) Jefe de Mantenimiento
 - D-1) Inspectores
- E) Encargado de Registro y Record
- F) Encargado de Almacén
- H) Encargado de Contabilidad
 - H-1) Auxiliar de Contabilidad

8.8) DIRECCION DEL CUERPO JURIDICO

Director.

- A) Ayudante
 - a) Oficina de Administración
 - b) Sección de Estadística
 - c) Sección de Derecho y Reglamentaciones Aeronáuticas
 - c-1) Unidad de Incautación de Aeronaves

- d) Sección de Pensiones Alimenticias
 - d-1) Unidad contra la Violación Intrafamiliar y Equidad de Género.
- e) Sección de Seguridad para la Preservación de los Bienes Inmobiliarios.
- f) Sección de Accidentes de Vehículos de Motor
- g) Sección de Apoyo y Seguimiento
- B) Oficial de Enlace Fiscalía Provincia Santo Domingo
- C) Departamento de Investigaciones Legales
- D) Departamento de denuncias, Quejas y Querellas
- E) Departamento de Defensoría Pública
- F) Departamento de Consejo de Guerra.

8.9) INTENDENCIA GENERAL.

Intendente General

- a) Oficina de Administración
- A) Dirección de Presupuesto
 - A-1) Ayudante
- B) Dirección de Contabilidad y Finanzas
 - B-1) Ayudante
 - B-2) Sección de Sueldos
 - B-3) Sección de Pensiones Alimenticias
 - B-4) Sección de Descuentos
 - B-5) Sección de Raciones
 - B-6) Sección de Expedición de Cheques
 - B-7) Sección de Tesorería
 - B-8) Sección de Dietas, Viáticos y Becas
 - B-9) Sección de Inventario de Bienes Muebles e Inmuebles
 - B-10) Sección de Asesoría Jurídica

- B-11) Sección de Compras de Equipos y Materiales
- B-12) Sección de Recibo y Despacho de Correspondencia
- B-13) Sección de Archivo
- B-14) Sección de Cuentas por Pagar
- B-15) Sección de Conciliación Bancaria
- B-16) Sección de Informática

C) Departamento de Auditoría Interna

D) Oficina de Compras y Soporte Técnico de la Fuerza Aérea Dominicana en Los EE.UU. de America.

Supervisor

- D-1) Ayudante
- D-2) Sección de Logística
- D-3) Sección de Contabilidad

8.10) INTENDENCIA DE MATERIAL BELICO.

Intendente.

- A) Oficina de Administración
- B) Sección de Contabilidad y Control de Movimiento de Armas
- C) Sección de Recuperación de Armas
- D) Sección de Informática
- E) Sección de Armamento Aéreo
- F) Sección de Armamento Terrestre
- G) Sección de Armas de Apoyo y Defensa Antiaérea
- H) Depósitos de Municiones y Explosivos
- I) Taller de Mantenimiento y Reparación

8.11) DIRECCION DEL CUERPO MEDICO Y SANIDAD MILITAR

Director

- A) Ayudante

- A-1) Oficina de Administración
- B) Departamento de Saneamiento Ambiental
- C) Departamento de Medicina Aeronáutica
- D) Departamento de Epidemiología
 - D-1) Servicio de Medicina Preventiva
 - a) Archivo Científico
 - b) Estadística
 - D-2) Servicio de Inmunización
 - D-3) Servicio de Zoonosis
 - D-4) Servicio de Educación para la Salud Oral
- E) Departamento de Estadística y Archivo
- F) Departamento de Medicina Veterinaria

8.12) DIRECCION DE ENLACE Y SERVICIOS EXTERIORES.

Director

- A) Ayudante
 - A-1) Oficina de Administración
- B) Sección de Enlace entre el Sistema de Cooperación de las Fuerzas Aéreas Americanas (SICOFAA) y la Fuerza Aérea Dominicana.
- C) Sección de Enlace entre el Sistema de Información de Telecomunicaciones de las Fuerzas Aéreas Americanas (SITFAA) y la Fuerza Aérea Dominicana.
- D) Sección de Viajes al Exterior.
- E) Sección FMS
- F) Sección de Enlace entre el Grupo Consultivo de Asistencia Militar de los Estados Unidos (MAAG) y la Fuerza Aérea Dominicana.

8.13) DIRECCION DE SEGURIDAD AEREA Y TERRESTRE.

Director.

A) Ayudante

A-1) Oficina de Administración

B) Departamento de la Rama de Seguridad Aérea

B-1) Sección de Prevención de Incidentes y Accidentes Aéreos.

B-2) Sección de Investigación de Incidentes y Accidentes Aéreos.

C) Departamento de la Rama de Seguridad Terrestre

C-1) Sección de Seguridad e Higiene Industrial

C-2) Sección de Investigación de Incidentes y Accidentes Terrestres

D) Sección de Comportamiento Humano

E) Sección de Publicaciones

F) Sección de Informática y Estadística

G) Asesoría Jurídica

8.14) DIRECCION DE INFORMATICA Y ESTADISTICA

Director.

A) Ayudante

a) Oficina de Administración

A-1) Departamento de Desarrollo de Sistemas.

a) Sección de Análisis y Diseño

b) Sección de Programación

A-2) Departamento de Soporte Técnico

a) Sección de Hardware

b) Sección de Software

c) Sección de Mantenimiento de Redes

A-3) Departamento de Operaciones, Redes y Control de

Equipos

a) Sección de Administración de Sistemas

- b) Sección de Administración de Redes
- c) Sección de Administración de Base de Datos (DBA)
- d) Sección de Operadores
- A-4) Departamento de Control de Calidad

8.15) CUARTEL GENERAL DEL ESTADO MAYOR.

Comandante.

A) Sub.-Comandante

A-1) Oficina de Administración

A-2) Salón de Conferencias “General de Brigada Piloto Pedro S. Rodríguez Echevarría”.

8.16) CUARTEL GENERAL ADMINISTRATIVO.

Comandante.

A) Sub.-Comandante

A-1) Oficina de Administración

B) Sección de Personal

C) Asesoría Jurídica

8.17) SUPERVISOR DE EQUIPOS Y TRANSPORTE TERRESTRE.

Supervisor.

a) Oficina de Administración

A) Sección de Control de Mantenimiento

A-1) Taller de Pintura

A-2) Taller de Mecánica Diesel

A-3) Taller de Mecánica de Gasolina

A-4) Taller de Tapicería

A-5) Taller de Electricidad

B) Sección de Control de Calidad

C) Sección de Compras

- D) Sección de Operaciones
- E) Sección de Registro, Control de Marbetes de Seguros de Vehículos.
- F) Sección Control de Equipos, Materiales y Herramientas
- G) Sección de Trabajo
- H) Lavadero de Autos “Mayor Pil. Juan A. Portorreal Morel”.

8.18) SUPERVISOR DEL SUPERMERCADO POPULAR.

Supervisor

- A) Oficina de Administración
- B) Sección de Contabilidad
- C) Proyecto Agrario

8.19) SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO DE BASE.

Supervisor

- A) Oficina de Administración

8.20) SUPERVISOR DEL COLEGIO “NUESTRA SEÑORA DEL PERPETUO SOCORRO”, FAD.

Supervisor.

- a) Oficina de Administración
- b) Sección de Contabilidad
- c) Sección de Recibo, Almacenamiento y Despacho de Propiedades.
- d) Sección de Mantenimiento
- e) Cafetería
- A) Inspectoría
- B) Dirección Regente
 - B-1) Coordinador Académico
 - B-2) Coordinador Académico

B-3) Dirección de Educación Media (Tanda Matutina)

a) Sub.-Dirección Tanda Matutina

a-1) Oficina de Administración

a-2) Sección de Educación Física

a-3) Sección de Psicología

B-4) Dirección de Educación Media (Tanda Vespertina)

a) Sub.-Dirección Tanda Vespertina

a-1) Oficina de Administración

a-2) Sección de Educación Física

a-3) Sección de Psicología

b) Laboratorio de Informática.

B-5) Dirección de Educación Básica (Tanda Matutina)

a) Sub.-Dirección Tanda Matutina

a-1) Oficina de Administración

a-2) Sección de Educación Física

a-3) Sección de Psicología

B-6) Dirección de Educación Básica (Tanda Vespertina)

a) Sub.-Dirección Tanda Vespertina

a-1) Oficina de Administración

a-2) Sección de Educación Física

a-3) Sección de Psicología

C) Biblioteca.

8.21) CENTRO DE EDUCACION PARA ADULTOS “CAPITAN PILOTO

ANIBAL VALLEJO SOSA”.FAD.

Supervisor.

a) Oficina de Administración

a-1) Sección de Recibo y Despacho de Correspondencias

b) Sección de Contabilidad

- c) Sección de Auditoria
- d) Sección de Recibo, Almacenaje y Despacho de Propiedades.

A) Inspectoría

- a) Sección de mantenimiento

A-1) Dirección de Educación Básica

- a) Sub.-Director de Educación Básica
- b) Secretaria Docente de Educación Básica

A-2) Dirección de Educación Media

- a) Sub.-Director de Educación Básica
- b) Secretaria Docente de Educación Básica

A-3) Departamento de Psicología

A-4) Departamento de Formación Integral Humana y Religiosa

A-5) Departamento de Animación Socio-Cultural

A-6) Biblioteca

8.22) SUPERVISOR POLIDEPORTIVO “COR. PIL. JOSE VICENTE PERALTA”.

Supervisor.

- A) Oficina de Administración
- B) Cancha de Tenis y Casa Club
- C) Cafetería

8.23) SUPERVISOR DE DEPORTES.

Supervisor

- A) Oficina Administrativa
- B) Servicio de Medicina Deportiva
- C) Unidad de Instructores
- D) Servicio Técnico
- E) Plaza Deportiva y Cultural

- F) Liga Deportiva de Softball
- G) Casa Club "2do. Tte. José Ant. Acosta Santos".
- H) Play de Baseball "Amable Alvarado (Somlley)
- I) Play de Softball "Tte. Cor. Téc. Av. Octavio A. López Mejía".
- J) Play de Baseball de Pequeñas Ligas "Juan Marichal"

9.- LINEA DE COMANDO

9.1) COMANDO AEREO

Comandante

- A) Ayudante
- B) sub.-Comandante
 - B-1) Oficina de Administración
 - B-2) Sección de Personal (S-1).
 - B-3) Sección de Inteligencia (S-2)
 - B-4) Sección de Operaciones Aéreas y Entrenamiento (S-3)
 - B-5) Sección de Seguridad de Vuelos
- C) Asesor Jurídico

D) Cuartel General del Comando Aéreo

Comandante.

- D-1) Sub.-Comandante
 - a) Oficina de Administración
- D-2) Centro de Información de Vuelos y Meteorología
- D-3) Sección de Control de Tránsito Aéreo
- D-4) Sección de Facilidad de Vuelo
- D-5) Taller de Equipos de Supervivencia

E) Escuadrón de Combate

Comandante.

- E-1) Sub.-Comandante
 - a) Oficina Administrativa

E-2) Sección de Operaciones y Entrenamientos

E-3) Sección de Seguridad de Vuelos

E-4) Sección de Equipos de Vuelos y Supervivencia

E-5) Sección de Estandarización y Evaluación de Procedimientos de
Vuelos

E-6) Salón de Estudios “General de Brigada Piloto Retirado Federico
Ismael

Fernández Smeter, FAD”.

F) Escuadrón de Transporte Aéreo.

Comandante

F-1) Sub.-Comandante

a) Oficina de Administración

F-2) Sección de Operaciones y Entrenamiento

F-3) Sección de Seguridad de Vuelos

F-4) Sección de Equipos de Vuelos y Supervivencia

F-5) Sección de Estandarización y Evaluación de Procedimientos de
Vuelos

G) Escuadrón de Rescate.

Comandante

G-1) Sub.-Comandante

a) Oficina de Administración

G-2) Sección de Operaciones y Entrenamiento

G-3) Sección de Seguridad de Vuelos

G-4) Sección de Equipos de Vuelos y Supervivencia

G-5) Sección de Estandarización y Evaluación de Procedimientos de
Vuelos

H) Escuadrón de Búsqueda y Rescate

Comandante

H-1) Sub.-Comandante

a) Oficina de Administración

H-2) Unidad de Búsqueda y Rescate

H-3) Unidad de Contra Incendio

H-4) Sección de Mantenimiento de Vehículos de Salvamento.

**9.2) COMANDO DE MANTENIMIENTO AEREO “GRAL. DE BRIG. TEC.
DE AV. JULIO E. TEJEDA”. FAD.**

Comandante.

A) Ayudante

B) Sub.-Comandante

a) Oficina de Administración

B-1) Sección de Asesoría Jurídica

a) Unidad de Seguimiento de Aeronaves Incautadas

B-2) Sección de Personal (S-1)

B-3) Sección de Inteligencia (S-2)

B-4) Sección de Control de Mantenimiento (S-3)

B-5) Sección de Control de Equipos y Materiales (S-4)

B-6) Sección de Relaciones Públicas (S-5)

B-7) Sección de Entrenamiento

B-8) Sección de Asuntos Técnicos Internacionales

B-9) Sección de Automatización

C) Cuartel General del Comando de Mantenimiento Aéreo “GBTJET”.

Comandante.

a) Oficina de Administración

C-1) Sub.-Comandante

a) Sección de Control, Análisis, Registro y Record

C-2) Sección de Control de Calidad

C-3) Sección de Control de Herramientas

C-4) Sección de Record

C-5) Sección de Control de Seguridad Terrestre

C-6) Sección de Control de Tramitación de Artículos Reparables.

D) Escuadrón de Mantenimiento de Alas Fijas.

Comandante

a) Oficina de Administración

D-1) Sub.- Comandante.

D-2) Plataforma de Alas Fijas

a) Supervisor Línea de Vuelos de Aviones Caza 212-400.

a-1) Plataforma de Aviones Caza 212-400

a-2) Línea de Vuelos de Aviones Caza 212-400.

a-2.1) Sub.-Enc. Línea de Vuelos de Aviones Caza 212-400

a-3) Ayudantes Técnicos de Aviones de Caza 212-400.

b) Supervisor Línea de Vuelos de Aviones A-37B

b-1) Plataforma de Aviones Caza A-37B

b-2) Línea de Vuelos de Aviones Caza A-37B

b-2.1) Sub.-Enc. Línea de Vuelos de Aviones Caza A-37B

b-3) Ayudantes Técnicos de Aviones de Caza A-37B

c) Supervisor Línea de Vuelos de Aviones T-35B

c-1) Plataforma de Aviones Caza T-35B

c-2) Línea de Vuelos de Aviones Caza T-35B

c-2.1) Sub.-Enc. Línea de Vuelos de Aviones Caza T-35B

c-3) Ayudantes Técnicos de Aviones de Caza T-35B

E) Escuadrón de Mantenimiento de Alas Rotatorias.

Comandante

a) Oficina de Administración

E-1) Sub.- Comandante.

E-2) Plataforma de Helicópteros

a) Supervisor Línea de Vuelos de Helicópteros UH-1H-II.

a-1) Plataforma de Helicópteros UH-1H-II.

a-2) Línea de Vuelos de Helicópteros UH-1H-II.

a-2.1) Sub.-Enc. Línea de Vuelos de Helicópteros UH-1H-II.

a-3) Ayudantes Técnicos de Helicópteros UH-1H-II.

b) Supervisor Línea de Vuelos Helicópteros UH-1H

b-1) Plataforma de Helicópteros UH-1H

b-2) Línea de Vuelos de Helicópteros UH-1H

b-2.1) Sub.-Enc. Línea de Vuelos de Helicópteros
UH-1H

b-3) Ayudantes Técnicos de Helicópteros UH-1H

c) Supervisor Línea de Vuelos de Helicópteros OH-58

c-1) Plataforma de Helicópteros OH-58

c-2) Línea de Vuelos de Helicópteros OH-58

c-2.1) Sub.-Enc. Línea de Vuelos de Helicópteros OH-58

c-3) Ayudantes Técnicos de Helicópteros OH-5

d) Supervisor Línea de Vuelos de Helicópteros S-333

d-1) Plataforma de Helicópteros S-333

d-2) Línea de Vuelos de Helicópteros S-333

d-2.1) Sub.-Enc. Línea de Vuelos de Helicópteros S-333

d-3) Ayudantes Técnicos de Helicópteros S-333

F) Escuadrón de Mantenimiento de Campo.

Comandante

a) Oficina de Administración

- F-1) Sub.-Comandante
- F-2) Taller de Metales
- F-3) Taller de Batería
 - a) Unidad de Baterías de Níquel Cadmio.
 - b) Unidad de Batería de Acido y Plomo.

9.4 COMANDO DE FUERZAS ESPECIALES “GRAL. DE BRIG. PARAC. FREDDY FRANCO DIAZ”, FAD.

Comandante.

- A) Ayudante
- B) Sub.-Comandante
 - a) Oficina de Administración
- C) Asesor Jurídico
- D) Equipo de Salto Libre “Tígueres Dorados”
- E) Sala de Plegados
- F) Plana Mayor del Comando de Fuerzas Especiales.
 - F-1) Sección de Personal (S-1)
 - F-2) Sección de Inteligencia (S-2)
 - F-3) Sección de Operaciones y Entrenamiento (S-3)
 - F-4) Sección de Logística (S-4)
 - F-5) Sección para Asuntos Cívico-Militares (S-5)
- G) Cuartel General del Comando de Fuerzas Especiales.

Comandante.

- G-1) Sub.-Comandante
 - a) Oficina de Administración
 - b) Casino para Alistados
- G-2) Comedor
- G-3) Lavandería “Tte. Cor. Parac. Porfirio de Jesús Genao Cáceres”.
- G-4) Destacamento “El Naranja”

G-5) Destacamento San Isidro.

G-6) Cuartel de Los Arsenales "Tte. Cor. Parac. Porfirio de Jesús

Genao

Cáceres".

G-7) Dispensario Médico

H) 1er Escuadrón de Paracaidistas.

Comandante.

H-1) Sub.-Comandante

a) Oficina de Administración

H-2) Primer Pelotón.

a) Primera Escuadra

b) Segunda Escuadra

c) Tercera Escuadra

d) Escuadra de Armas

H-3) Segundo Pelotón

Igual al Anterior.

H-4) Tercer Pelotón

Igual al Anterior.

I) 2do Escuadrón de Paracaidistas.

Comandante

I-1) Sub.-Comandante

a) Oficina de Administración

I-2) Primer Pelotón

a) Primera Escuadra

b) Segunda Escuadra

c) Tercera Escuadra

d) Escuadra de Armas

I-3) Segundo Pelotón

Igual al Anterior

I-4) Tercer Pelotón
Igual al Anterior.

J) 3er Escuadrón de Paracaidistas.

Comandante

J-1) Sub.-Comandante
a) Oficina de Administración

J-2) Primer Pelotón
a) Primera Escuadra
b) Segunda Escuadra
c) Tercera Escuadra
d) Escuadra de Armas

J-3) Segundo Pelotón
Igual al Anterior

J-4) Tercer Pelotón
Igual al Anterior.

K) 4to Escuadrón de Paracaidistas.

Comandante.

K-1) Sub.-Comandante
a) Oficina de Administración

K-2) Primer Pelotón
a) Primera Escuadra
b) Segunda Escuadra
c) Tercera Escuadra
d) Escuadra de Armas

K-3) Segundo Pelotón
Igual al Anterior

K-4) Tercer Pelotón
Igual al Anterior.

9.5) COMANDO DE APOYO DE SERVICIOS.

Comandante.

A) Ayudante

B) Sub.-Comandante

a) Oficina de Administración

B-1) Sección de Personal (S-1)

B-2) Sección de Inteligencia (S-2)

B-3) Sección de Operaciones (S-3)

B-4) Sección de Logística (S-4)

B-5) Sección Relaciones Públicas Militares (S-5)

C) Asesor Jurídico

D) Escuadrón Banda de Música

Comandante.

D-1) Sub.-Comandante

a) Oficina de Administración

D-2) Dirección Banda de Música

a) Banda de Música

b) Conjunto Especial de Cuerdas

c) Conjunto Típico

d) Orquesta de la FAD

e) Trío Romántico

f) Grupo Coral

D-3) Sección de Arreglos y Copiados

D-4) Sección de Electrónica y Sonido

D-5) Sección de Reparación de Instrumentos

D-6) Sección de Formación Musical.

E) Cuartel General del Comando de Apoyo de Servicios.

Comandante.

E-1) Sub.-Comandante

a) Oficina de Administración

E-2) Barbería para Oficiales

E-3) Barbería para Alistados

E-4) Club Recreativo para Oficiales "Cor. Pil. Guillermo T. Ruiz Estrella".

E-5) Club Recreativo para Alistados

E-6) Cafetería para Oficiales

E-7) Cafetería para Alistados

E-8) Comedor para Oficiales

E-9) Comedor para Alistados

E-10) Pizzería-Heladería "Mayor Piloto Ramón R. Guzmán García".

E-11) Iglesia "Nuestra Sra. Del Carmen".

E-12) Lavandería "Cap. Jorge Alcántara Novas"

E-13) Funeraria "Capitán Piloto Delio A. Pujols Custodio".

Encargado

a) Oficina de Administración

F) Escuadrón de Mantenimiento de Base.

Comandante.

F-1) Sub.-Comandante.

a) Oficina de Administración.

F-2) Rama de Mantenimiento y Reparación

a) Taller de Electricidad y Embobinado

b) Taller de Soldadura

c) Taller de Refrigeración

d) Taller de Pintura

e) Taller de Mecánica de equipos pesados

F-3) Sección de Control de Equipos y Herramientas

**G) Escuadrón de Comunicaciones “General de Brigada Técnico
Máximo A.**

Genao Fernández”.

Comandante.

G-1) Sub.-Comandante

a) Oficina de Administración

I) Escuadrón de Transportación.

Comandante.

I-1) Sub.-Comandante

a) Oficina de Administración

J) Escuadrón de Abastecimiento.

Comandante.

J-1) Sub.- Comandante

a) Oficina de Administración

K) Escuadrón de Ingeniería.

Comandante.

K-1) Sub.-Comandante

a) Encargado de Personal

b) Oficina de Administración

K-2) Departamento de Planificación y Operaciones

a) Sección de Ingeniería Civil

b) Sección de Arquitectura

c) Sección de Agrimensura

d) Sección de Ingeniería Eléctrica

e) Sección de Servicios Generales

e-1) Unidad de Plomería

e-2) Unidad de Albañilería

e-3) Unidad de Carpintería

e-4) Unidad de Agua Potable

f) Rama de Generación Eléctrica y Redes de Transmisión.

9.6) COMANDO NORTE

Comandante.

A) Ayudante

B) Sub.-Comandante.

B-1) Oficina de Administración

B-2) Sección de Personal (S-1)

B-3) Sección de Inteligencia (S-2)

B-4) Sección de Operaciones Aéreas (S-3)

B-5) Sección de Logística (S-4)

B-6) Sección de Relaciones Públicas (S-5)

C) Cuartel General del Comando Norte.

Comandante.

C-1) Sub.- Comandante.

a) Oficina de Administración

b) Destacamento Aeródromo de Dajabón. "2do Teniente. Pil. Luís

Olivares

Cabrera".

c) Destacamento Aeródromo de Constanza.

d) Destacamento Aeródromo El Portillo, Samaná.

D) 1er. Escuadrón del Comando Norte.

Comandante.

D-1) Sub.-Comandante

a) Oficina de Administración

D-2) Primer Pelotón

a) Primera Escuadra

b) Segunda Escuadra

c) Tercera Escuadra

D-3) Segundo Pelotón

Igual al Anterior

D-4) Tercer Pelotón

Igual al Anterior.

E) 2do. Escuadrón del Comando Norte.

Comandante.

E-1) Sub.-Comandante

a) Oficina de Administración

E-2) Primer Pelotón

a) Primera Escuadra

b) Segunda Escuadra

c) Tercera Escuadra

E-3) Segundo Pelotón

Igual al Anterior

E-4) Tercer Pelotón

Igual al Anterior.

F) Escuadrón Elite “Los Tiburones”.

Comandante.

F-1) Sub.-Comandante

a) Oficina de Administración

F-2) Primer Pelotón

a) Primera Escuadra

b) Segunda Escuadra

c) Tercera Escuadra

d) Escuadra de Armas

F-3) Segundo Pelotón

Igual al Anterior

F-4) Tercer Pelotón

Igual al Anterior.

F-5) Pelotón de Armas

a) Sección de Morteros 60mms

b) Sección de Ametralladoras 30mms

9.7) HOSPITAL MILITAR FAD “DR. RAMON DE LARA”.

Dirección Médica

Director.

A) Ayudante.

a) Oficina de Administración

b) Sección de Recibo y Despacho de Correspondencias.

c) Salón de Conferencias “Cor. Med. Dr. Sócrates Montás Castillo”.

A-1) Asesor Jurídico

A-2) Supervisoría de Plantas

A-3) Oficina de Bienestar Social

A-4) Comedor

A-5) Sección de Contabilidad

A-6) Sección de Auditoria

A-7) Sección de Compras

A-8) Sección de Informática y Estadísticas

A-9) Sección de Recibo, Almacenaje y Despacho de Materiales y

Medicamentos

A-10) Farmacia

A-11) Sección de Mantenimiento de Equipos Médicos.

B) Sub.- Director Medico Científico.

B-1) Jefe de los Servicios del Personal Medico.

a) Servicio de Medicina Interna

b) Servicio de Endocrinología

c) Servicio de Gastroenterología

d) Servicio de Endoscopia

e) Servicio de Pediatría.

e-1) Unidad de Neonatología

e-2) Unidad de Cirugía Pediátrica

f) Servicio de Higiene Mental: Psiquiatría y Psicología.

g) Servicio de Asesoría Familiar y Matrimonial

h) Servicio de Anestesiología

i) Servicio de Neumología

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
POR COMPETENCIA PARA UNA INSTITUCIÓN CASTRENSE,
CASO: FUERZA AÉREA DOMINICANA”**



***ANEXO III:
Formulario de Evaluación***

FORMULARIO DE EVALUACIÓN
(Mandos técnicos, administrativos, especializados)

DATOS PERSONALES

Grado.....Puesto o Servicio.....

Apellidos y Nombres.....

Promoción.....Unidad.....

Fecha de Ingreso.....Fecha de Evaluación.....

Nombre y Apellido Evaluador.....

A. Bases Generales.

Este cuestionario tiene por objeto obtener información acerca del desempeño profesional de los Sargentos egresados en las gestiones 2006, 2007 y estará basado en los siguientes aspectos:

1. Desempeño profesional
 - Conductor
 - Instructor
 - Líder
2. Desempeño personal
3. Cumplimiento del deber
4. Área Ética
5. Área Condiciones Físicas
6. Área Psicosocial
7. Desempeño Técnico
8. Desempeño Instructor Militar
9. Comunicacional
10. Liderazgo
11. Salud

El presente cuestionario deberá ser calificado con honestidad, transparencia y sin influir negativamente en su contenido. Asimismo, el trabajo de llenado será realizado por el **Oficial**

Jefe de Sección o inmediato

Para responder a cada una de las preguntas le rogamos marcar con una **X** en el espacio correspondiente del **1 al 5**, según crea en base a la Escala de Evaluación.

ESCALAS DE EVALUACIÓN

Siempre	= 5	Muy Bien	= 5
Casi siempre	= 4	Bien	= 4
Ocasionalmente	= 3	Regular	= 3
Muy rara vez	= 2	Mal	= 2
Nunca	= 1	Muy Mal	= 1

ASPECTOS A EVALUAR	CRITERIOS	1	2	3	4	5
DESEMPEÑO PROFESIONAL	El Sargento Inicial coadyuva con su trabajo, al logro de los OBJETIVOS y la MISIÓN de su Unidad?					
	Conoce el proceso y manejo de los diferentes software´s y aplica al nivel que le corresponde adecuadamente?					
	Aprecia acertadamente la situación en el cumplimiento de la Misión?					
	Como operador prevé todas las alternativas?					
	Sabe, desarrollar los diferentes proyectos en campo y/o gabinete?					
	Cuenta con los conocimientos necesarios de los software´s de la especialidad para manejar y desarrollar los diferentes proyectos?					
	Responde con eficiencia en cuanto a la dirección y conducción de las brigadas?					
	Es ideal la preparación demostrada, para el cargo que ocupa?					
	Requiere del apoyo de sus superiores o de otras personas para realizar el desarrollo de los proyectos asignados?					
	Responde eficientemente a las presiones de la situación existente en el cumplimiento de los proyectos?					
PUNTAJE DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL						
DESEMPEÑO PERSONAL	Se preocupa por su capacitación personal, asistiendo a cursos, seminarios, talleres, etc.?					
	Respetar las Normas y los Procedimientos vigentes en la Unidad?					
	Demuestra interés de participación y se integra en las actividades por el bien de la F.A.D y de sus integrantes?					
	Su rendimiento profesional están de acuerdo con su jerarquía y cargo?					
	Demuestra espíritu de superación profesional?					

	Plantea innovaciones en el trabajo?					
	Tiene habilidad para iniciar proyectos útiles producto de su imaginación y actúa sin esperar instrucciones?					
	Su cultura le permite tratar temas actuales y de trascendencia?					
	Su sentido de actuación respecto al Ejército y sus integrantes es satisfactorio?					
PUNTAJE DEL DESEMPEÑO PERSONAL						
CUMPLIMIENTO DEL DEBER	Cumple con sus obligaciones eficientemente?					
	Se esfuerza para ayudar a sus superiores, subalternos y todo el personal que trabaja junto a él?					
	Implanta un modelo de disciplina eficiente a sus subordinados?					
	Administra de manera eficaz los recursos materiales y económicos puestos a su disposición?					
	Cumple con las normas demostrando alto espíritu de disciplina y educación?					
	La calidad de los trabajos realizados está acorde con las exigencias de su cargo?					
	Planifica anticipadamente la actividad presentando su documentación en los plazos establecidos?					
	En situaciones críticas demuestra su personalidad dirigiendo los trabajos como un líder?					
	Trabaja concientemente sin necesidad de supervisión?					
	Demuestra confiabilidad para conducir cualquier brigada de trabajo en campo o gabinete?					
PUNTAJE DEL CUMPLIMIENTO DEL DEBER						
ÁREA ÉTICA	Es respetuoso y considerado en cuanto a su comportamiento individual?					
	Demuestra tener los más altos valores patrióticos e institucionales, dentro de los actos que realiza?					
	Demuestra lealtad, honestidad y disciplina durante el desarrollo de su trabajo?					
	Respeto los derechos fundamentales de sus subordinados?					
	Da ejemplo a los operadores y/o soldados en cuanto a decisión, energía, camaradería, valor civil, responsabilidad, trabajo, puntualidad, justicia, equidad y valor militar?					
	Tienen aptitud para el manejar los proyectos, en base a su integridad moral?					
	Demuestra equidad y justicia con sus operadores en todo momento, ya sea dentro o fuera del distrito o Unidad?					
	Mantiene armoniosas relaciones con el personal dentro y fuera del Ejército?					

	Su comportamiento en actividades o reuniones sociales está acorde con el aspecto ético y moral?					
	Practica valores personales y sociales dentro y fuera del distrito o Unidad?					
PUNTAJE DEL ÁREA ÉTICA						
ÁREA CONDICIONES FÍSICAS	Cuenta con un adecuado porte militar (contextura física), peso, estatura de acuerdo a la profesión militar?					
	Demuestra tener voluntad para realizar esfuerzos físicos en el desempeño de sus actividades específicas, basadas en el ejemplo?.					
	Desarrolla ejercicios relativos a trabajos de campo u operaciones tácticas en el terreno entre los 3 y 10 kilómetros?.					
	Se prepara físicamente y a su tropa para hacer frente a las diferentes situaciones?					
	Cumple con la capacidad para trotar 3.200 metros en 12' 36", 80 flexiones y 87 abdominales en 2'.					
	Tiene habilidades y destrezas desarrolladas para representar a su distrito o unidad?.(deportes que practica)					
PUNTAJE DEL ÁREA DE CONDICIONES FÍSICAS						
ÁREA PSICOSOCIAL	Esta preparado para mantener la calma en situaciones de crisis y/o presión durante el desarrollo de los proyectos y fuera de ellos?					
	Demuestra despliegue de talento y creatividad en todo lo que hace?.					
	Provee motivación y reconocimiento a los que están a su alrededor?.					
	Promueve la solidaridad y el respeto hacia los demás?.					
	S-e comporta con integridad, tanto dentro como fuera de la del distrito o Unidad.					
	Cuenta con sólidos valores hacia la pareja y la familia?.					
	Demuestra alta estabilidad emocional?.					
	Trata cordialmente al público o clientes que requieren un trabajo determinado?					
	Por sus dotes de capacidad y destreza en el manejo de equipos influye mucha confianza en sus subalternos?.					
	Sus comentarios son constructivos y tendientes a y crear confianza y fe?.					

PUNTAJE DEL ÁREA PSICOSOCIAL						
	Conoce a cabalidad las condiciones técnicas de su especialidad y que sean aplicables en su trabajo diario?					
	Desde la perspectiva profesional el Sgto. está capacitado para desarrollar la investigación en lo que se refiere a su especialidad técnica?					
	Realiza el cuidado, conservación y mantenimiento de los equipos asignados a su responsabilidad?					
	Se preocupa por tener equipo propio para su trabajo en el campo y en el gabinete?					
	Cuenta con libros y material para los proyectos a realizar en su lugar de trabajo?					
PUNTAJE DEL DESEMPEÑO TÉCNICO						
DESEMPEÑO COMO OPERADOR	Se preocupa por su capacitación personal, asistiendo a cursos, seminarios, talleres, etc.?					
	Tiene conocimiento exacto del manejo de los diferentes software's que debe utilizar para los proyectos?					
	Tiene conocimiento de la metodología a ser empleada para desarrollar los trabajos encomendados?					
	Como Operador pone todo el interés para que los trabajos tengan el éxito deseado?					
PUNTAJE DEL DESEMPEÑO						
DESEMPEÑO COMUNICA- CIONAL	Sabe dirigir su brigada y obedecer cuando esta dentro de ella?					
	Cumple con el vaciado de datos en tiempos establecidos?					
PUNTAJE DEL DESEMPEÑO COMUNICACIONAL						
DESEMPEÑO LIDERAZGO	Constituye un ejemplo en todas las actividades para sus subordinados?					
	Es comunicativo con los que le rodean en el trabajo?					
	Tiene solidaridad a la problemática de desempeño de los demás Operadores?					
	Da confianza, seguridad, escucha y recomienda a los miembros de su brigada?					
	Comparte sus conocimientos con los demás?					
PUNTAJE DEL DESEMPEÑO LIDERAZGO						
SALUD	Se encuentra en perfectas condiciones de Salud?					
	Permaneció en reposo domiciliario o en tratamiento médico durante su permanencia?					
	Adolece de alguna enfermedad que le impide desenvolverse con eficiencia?					

	Cuida su alimentación, con respecto a su salud?					
	Requiere de tratamiento médico por alguna otra enfermedad detectada?					
PUNTAJE DE SALUD OTORGADO POR EL MEDICO DE LA UNIDAD						
PUNTAJE TOTAL						

EVALUADOR

FORMATO DE EVALUACIÓN CUALIFICADA

I. INSTRUCCIONES PARA SU LLENADO.

- A. Este formulario debe ser llenado por el Jefe inmediato del evaluado.
- B. En cada una de las variables, considerar en detalle los aspectos positivos y negativos del evaluado.

II. ASPECTOS A EVALUAR (VARIABLES).

DESEMPEÑO PROFESIONAL:

.....

.....

.....

DESEMPEÑO PERSONAL:.....

.....

.....

.....

CUMPLIMIENTO DEL

DEBER:.....

.....

.....

ÉTICA:.....
.....
.....
.....

CONDICIONES

FÍSICAS:.....
.....
.....

PSICOSOCIAL:.....
.....
.....
.....

DESEMPEÑO TÉCNICO:.....
.....
.....
.....

DESEMPEÑO COMO
OPERADOR:.....
.....
.....
.....

DESEMPEÑO
COMUNICACIONAL:.....
.....
.....

DESEMPEÑO

LIDERAZGO:.....
.....
.....

SALUD (BREVE COMENTARIO DEL MEDICO DE LA UNIDAD).....
.....
.....

RECOMENDACIONES: (Puntualizar los aspectos que vayan a mejorar el rendimiento del evaluado)
.....
.....
.....
.....
.....
.....

COMANDANTE DE UNIDAD O JEFE INMEDIATO

PERSONAL EVALUADO

DIRECTOR DE PERSONAL