



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**CARRERA DE INGENIERIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE
SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIO Y
RECURSOS HUMANOS**

TEMA:

**MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA AVIANCA
CARGO**

AUTOR: GINNO FABRICIO CALDERÓN RIERA

DIRECTOR: ING. CÉSAR AUGUSTO LARA ASCÚNTAR MAB. Msc.

QUITO - ECUADOR

ABRIL, 2015

DECLARACION JURAMENTADA DE AUTOR

Yo, Ginno Fabricio Calderón Riera, declaro bajo juramento que el presente trabajo es de mi autoría, que no ha sido presentado para ningún grado o calificación profesional. Y se ha realizado de acuerdo lo que determina la Ley de Propiedad Intelectual

Ginno Fabricio Calderón Riera

C.C 1711311975

DEDICATORIA

A mi Dios, mis hijos y esposa, que son el motor que me empuja para esforzarme y seguir adelante afrontando todos los obstáculos de la vida

A mis padres quien ha sido la base de mi formación aportando grandes cosas a mi vida y me han ayudado a enfrentar la gran tarea de encarar a la sociedad. Les agradezco por todo el apoyo incondicional.

A mi hermano por los consejos que ha sabido brindarme en los momentos más difíciles de mi vida

AGRADECIMIENTO

A mi creador Dios, ya que me ha permitido seguir adelante dándome las fuerzas necesarias para terminar los propósitos de mi vida.

A mis hijos y esposa, ya que han tenido la paciencia a lo largo de mi carrera

A todos los profesores que supieron impartir sus conocimientos y profesionalismo en todo el tiempo de la carrera

A mis amigos/as y compañeros que supieron ayudarme en los momento más difíciles

Un especial agradecimiento a mi tutor y profesor calificadores quien supieron guiarme en este último escalón para terminar el objetivo de mi vida un Dios les pague

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACION JURAMENTADA DE AUTOR.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE CUADRO Y GRÁFICO	ix
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1.1 Problema a Investigar	1
1.1.2 Objeto de estudio teórico	2
1.1.3 Objeto de estudio practico	3
1.1.4 Planteamiento del Problema	3
1.1.5 Formulación del problema	4
1.1.6 Sistematización del problema	4
1.1.7 Objetivo general.....	4
1.1.8 Objetivos específicos.....	4
1.1.9 Justificación	5
1.2 Marco referencial	6
1.2.1 Marco teórico	6
1.2.2 Marco Conceptual	10
CAPÍTULO II.....	13
MÉTODO	13
2.1 Metodología general.....	13
2.1.1 Nivel de estudio	15
2.1.2 Modalidad de investigación	15
2.1.3 Método.....	16
2.1.4 Población y Muestra.....	16
2.1.5 Selección de las técnicas e instrumentos de investigación	16
2.1.6 Procesamiento de datos	18

2.2 Metodología específica.....	18
2.2.1 Metodología de recursos Humanos	18
CAPITULO III.....	19
RESULTADOS	19
3.1 Recolección y tratamiento de datos.....	19
3.1.1 Entrevista realizado a los empleados de Avianca Cargo	19
3.1.2 Esquema de la descripción de puestos.....	24
3.1.3 Diseño de distribución física (Layout)	24
3.1.4 Diseño de Trabajo	25
3.1.4.1 Especialización del trabajo	25
3.1.4.2 Análisis cadena de valor	25
3.1.4.3 Ciclo deming	26
3.1.5 Administración de recursos humanos.....	26
3.1.5.1 Estrategias matriz foda	28
3.1.5.2 Estrategia fortaleza – oportunidad.....	28
3.1.5.3 Estrategia fortaleza – amenaza.....	28
3.1.5.4 Estrategia debilidad – amenaza.....	29
3.1.5.5 Estrategia debilidad – oportunidad.....	29
3.1.5.6 Resultados de la Investigación.....	30
3.2 Presentación y análisis de resultados	37
3.2.1 Aplicación de competencias al proceso de selección.....	37
3.2.2 Estrategias para desarrollar el modelo del perfil por competencias.....	39
3.2.3 Cambio de mentalidad.....	40
3.2.4 Identificar y seleccionar problemas a solucionar	40
3.2.5 Utilización de uniformes	41
3.2.6 Valores institucionales.....	42
3.2.7 Destrezas Empresariales	42
3.2.8 Destrezas Gerenciales.....	43
3.2.9 Destrezas operativas	43
3.3 Objetivos empresariales	43
3.3.1 Objetivo de gerencia.....	43
3.3.2 Análisis de foda.....	44

3.3.3 Aplicación de competencias al proceso de selección	44
3.3.4 Diccionario de competencias cardinales	45
3.3.5 Tipos de competencias	61
3.3.6 Diagnóstico de la empresa	63
3.3.7 Escala de calificación de actividades de trabajo	64
3.3.7 Escala para codificaciones de actividades	65
3.3.8 Requisitos y funciones del personal aeronáutico	66
CAPITULO IV	91
DISCUSIÓN	91
4.1 Conclusiones	91
4.2 Recomendaciones.....	92
BIBLIOGRAFÍA	96
ANEXOS	97

ANEXOS

Anexo 1 -	Cuestionario para la entrevista	97
Anexo 2 -	Cuestionario para la encuesta.....	98
Anexo 3 -	Modelo levantamiento y descripción de puestos	99

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1 -	¿Conoce lo que es un modelo de gestión por competencia?.....	30
Tabla 2 -	¿Conoce la finalidad de un perfil por competencias?.....	31
Tabla 3 -	¿Cree que es importante un modelo de gestión por competencia?	32
Tabla 4 -	¿Cree que una gestión por competencia pueda influir positivamente en el desarrollo institucional de la empresa?.....	33
Tabla 5 -	¿Cree que es importante un perfil por competencias en su cargo?	34
Tabla 6 -	¿Está de acuerdo que su salario vaya conforme a su nivel de instrucción?....	35
Tabla 7 -	¿Cree que cumple con el perfil solicitado para su cargo?	36

FIGURAS

Figura 1 -	¿Conoce lo que es un modelo de gestión por competencia?.....	30
Figura 2 -	¿Conoce la finalidad de un perfil por competencias?.....	31
Figura 3 -	¿Cree que es importante un modelo de gestión por competencia?	32
Figura 4 -	¿Cree que una gestión por competencia pueda influir positivamente en el desarrollo institucional de la empresa?.....	33
Figura 5 -	¿Cree que es importante un perfil por competencias en su cargo?	34
Figura 6 -	¿Está de acuerdo que su salario vaya conforme a su nivel de instrucción?....	35
Figura 7 -	¿Cree que cumple con el perfil solicitado para su cargo?	36

INDICE DE CUADRO Y GRAFICO

Cuadro 1 - Relación entre conocimiento y competencia	45
Cuadro 2 - Diccionarios de Competencias Cardinales	47
Cuadro 3 - Competencias Específicas Gerenciales	52
Cuadro 4 - Competencias por Área Específica.....	55
Cuadro 5 - Codificaciones de actividades	65

GRAFICO

Gráfico 1 - Competencias Específicas Gerenciales	51
Grafico 2 - Competencias Específicas por Área	55

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1.1 Problema a Investigar

Citando a Rafael Guízar,(2008)pag.6 El desarrollo Administrativo implica en el estudio de los procesos que se dan dentro de una empresa por lo que se sugiere a los directivos de la empresa mejorar determinados cargos por lo tanto la estructura de la organizaciones representa los conocimientos sobre el funcionamiento de la organización. El desarrollo adecuado de los recursos humanos permitirá alcanzar los objetivos de la organización, razón por la que se propone desarrollo administrativo como una secuencia definida de estrategias para alcanzar los nuevos objetivos establecidos. Una estructura eficaz ayudar a los colaboradores a optimizar su trabajo, en aplicación de parámetros de eficiencia, eficacia y efectividad.

Las organizaciones para sobrevivir deben diseñar sus funciones de tal manera que su personal adquiera un compromiso con la empresa y esto se deriva de los principios fundamentales estructurales de Avianca Cargo como son: el liderazgo, la planeación y gestión de cambio.

Avianca Cargo es una organización que presta servicios de mantenimiento aeronáutico en línea, cumpliendo con las políticas de sus clientes, expresadas en sus respectivos manuales generales de mantenimiento, las políticas aceptadas y aprobadas por sus respectivas Autoridades Aeronáuticas y de acuerdo con las autorizaciones otorgadas por la Autoridad Aeronáutica Ecuatoriana en las especificaciones operacionales y con la Regulación de la Dirección de la Aviación Civil (RDAC) vigentes. La Empresa Avianca Cargo tiene entre sus funciones el velar por la calidad y seguridad de los vuelos, a través de

un chequeo seguro y rigurosos cursos que cada año deben cumplir para estar actualizados en cada tipo de aeronave.

Alles, M (2010) pag,18 El perfil por competencias hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo lo cual ayudará a recolectar la información sobre las competencias de cada puesto, permitirá que la empresa implemente un esquema de gestión para tal objeto. Pero se deberá partir del descriptivo de puestos junto a otro tipo de información, en los que estarán consignados las diferentes competencias y los niveles o grados requeridos para cada una.

Con esta información deberá preguntarse a la directiva de la empresa cuáles son las más importantes respecto del proceso de selección del nuevo colaborador. Esta información será de mucha utilidad para la preparación de las preguntas en la entrevista de selección por competencias.

Alles, M (2005) pag.6

“Un modelo de gestión por competencias es conciso, fiable y efectivo para predecir el éxito de una persona en su puesto; por ello será una herramienta válida contar con un modelo de gestión por competencias”

1.1.2 Objeto de estudio teórico

El objeto de estudio teórico es el modelo de gestión por competencia.

1.1.3 Objeto de estudio practico

El modelo de gestión por competencia, se implementara en la empresa Avianca Cargo.

1.1.4 Planteamiento del Problema

Dentro del sector aeronáutico es muy importante la seguridad, la empresa Avianca Cargo brinda servicio de mantenimiento de línea aérea a la comunidad internacional y nacional. En consecuencia, la seguridad de sus chequeos de mantenimiento debe ser efectiva, por tal razón es indispensable que la empresa se encuentre bien estructurada y su base se encuentra en el área administrativa, la misma que deberá estar bien definida en cumplimiento de la experiencia de los años que lleva operando.

Al ser el recurso humano un pilar fundamental en el mantenimiento en línea en la empresa, en este estudio se tiene que desarrollar y aplicar sus competencias en el puesto en que se desenvuelve. Esta visión de las competencias no ha sido analizada ni revisada hasta el momento, razón por la cual este proyecto puede acercarse a solucionar este problema.

Los factores enunciados se reflejan en un excesivo costo de alrededor del 60% adicional sobre el costo de mano de obra que tiene la empresa en horas extras. Por ser el mantenimiento en línea el trabajo principal y esencial de la empresa, este normalmente se evalúa por los retrasos que puede sufrir una aeronave en temas relacionados con el mantenimiento en línea. En los actuales momentos este índice refleja un trabajo aceptable de cumplimiento en un 96.5% de promedio a las empresas a las cuales atiende; sin embargo, al considerarse un índice alto, las empresas (clientes externos de Avianca Cargo) desean subir al 99%. Esto quiere decir cero retrasos; por lo que un estudio sobre las competencias debería ser la visión de la empresa implantada dentro de su misión dentro del cambio que se plantea.

Otro problema que aqueja es el idioma, ya que para ocupar un puesto dentro de la organización se debe tener en mínimo de comprensión del idioma inglés, lo cual debe ser analizado con la gerencia para saber cuál será este porcentaje para poder aplicar a un cargo.

1.1.5 Formulación del problema

¿El modelo de gestión por competencia para la empresa Avianca Carga alcanzara que influyan positivamente en el desarrollo institucional?

1.1.6 Sistematización del problema

- ¿Por qué es conveniente un modelo de gestión por competencias?
- ¿Por qué influye el modelo de gestión por competencias dentro de la empresa Avianca Carga?
- ¿Cuáles son las implicaciones de basarse en un perfil por competencias?
- ¿Cuáles son las mejores formas de determinar los cargos?
- ¿Qué tan conveniente es implementar un perfil por competencias dentro de la organización?
- ¿Qué tan relevante es para la empresa proponer una reorganización administrativa basado en un perfil por competencias?

1.1.7 Objetivo general

Proponer un modelo de gestión por competencias de cada puesto del Departamento de Carga de la empresa Avianca Carga

1.1.8 Objetivos específicos

- ✓ Desarrollar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.
- ✓ Realizar el levantamiento de los cargos y sus responsabilidades.
- ✓ Identificar el perfil de las personas que se encuentran actualmente en cada puesto.
- ✓ Definir la mejor estrategia para la implementación del modelo sugerido.
- ✓ Dar a conocer los diferentes tipos de competencias.

1.1.9 Justificación

Quiport (2012) Debido al crecimiento global de las empresas la gran competencia del mercado, ninguna empresa que no esté bien organizada podrá ser competitiva y de calidad; por tal razón se busca el mejoramiento administrativo como base para el crecimiento institucional, incluyendo al sector aeronáutico que en estos últimos años registran crecimiento en el país. La operación del actual Aeropuerto a cargo de Quiport desde el 2004, ha mejorado notablemente como resultado de la aplicación de sistemas, equipos y tecnología de punta. Entre el 2008 y el 2012, los volúmenes de carga aumentaron en un 18 por ciento, alcanzando las 150.000 toneladas. El número de pasajeros registró un incremento de 37 % hasta cubrir los 4,6 millones de usuarios en el 2008; y, la frecuencia de vuelos se incrementó en 28%, con un volumen total de 85.800 vuelos por año.

En este sector la empresa se dedica al servicio de mantenimiento en línea de aviones de compañías extranjeras que ingresan al país. Del total de compañías y puntualmente en Quito, cerca del 70 % son atendidas por la empresa Avianca Cargo.

Por lo que es de vital importancia que la empresa contenga en un plan de mejora en todas sus áreas, esencialmente en su área administrativa para seguir manteniendo participación en el mercado.

Dada que esta actividad es de mucha responsabilidad se requiere que el personal esté bien entrenado, motivado y que sus competencias estén de acuerdo a las exigencias del cargo; caso contrario se corre el riesgo de pérdidas humanas y/o materiales, y a nivel empresarial las pérdidas de contratos. Por lo que el proyecto se profundiza en el perfil por competencias del personal, pues dada la capacidad que tendrá el nuevo aeropuerto, se estima que las actividades económicas duplicarán la capacidad de puestos de trabajo y la empresa en estudio debe estar acorde a las exigencias del cliente externo.

1.2 Marco referencial

1.2.1 Marco teórico

Chiavenato (2002) pág. 7 dice la administración constituye la manera de utilizar los diversos recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros, informáticos y tecnológicos para alcanzar objetivos y lograr excelente desempeño). Bateman (200) pag.7 la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz.

Para Bateman (2002) pág. 7 los cuatro principios son:

- a) Planeación: Función administrativa de tomar decisiones acerca de las metas y actividades que toda la organización persigue en el futuro.
- b) Organización: Función administrativa de coordinar los recursos que sean necesarios para lograr las metas.
- c) Dirección: Función administrativa que comprende los esfuerzos del gerente para estimular un desempeño elevado por parte de los empleados.
- d) Control: Función administrativa de monitorear el progreso y realizar los cambios necesarios.

Para conocer sobre la empresa y poder administrarla correctamente, es necesario conocer el ambiente en el que se desenvuelve.

Bateman, T (2001) pag.114 dice que el análisis ambiental consiste en analizar el entorno de la empresa, tanto interno como externo y en éstos detectar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidad de la organización para generar ventajas competitivas, una herramienta de planeación estratégica que permite reajustar una o más estrategias es el análisis FODA para determinar las estrategias de una empresa se aplica este tipo de herramienta que permite tener un conocimiento global del ambiente interno y externo de la empresa.

La importancia de la administración se la puede resumir indicando que, la administración se da donde quiera que exista una organización; para las empresas pequeñas y medianas; la manera más indicada de competir con otras es el mejoramiento de su administración, además de tener una mejor coordinación de sus recursos incluyendo al humano. Para conocer sobre la empresa y poder administrarla correctamente, es necesario conocer el ambiente en el que se desenvuelve.

El análisis del entorno externo ayuda a identificar las oportunidades que pueden tener la empresa y las amenazas que debe enfrentar, estas son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, permiten obtener ventajas competitivas y pueden convertirse en fortalezas o debilidades. En cambio las amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. En consecuencia, el análisis del ambiente interno permite determinar las debilidades y fortalezas propias de la empresa. Por otra parte las debilidades son aquellos factores que provocan una posición desfavorable o desventaja frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente. No así las fortalezas son cualidades que funcionan como diferenciadores y son ventajas con respecto a la competencia. Este tipo de análisis permite visualizar la situación actual de una empresa u organización para obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones a corto y largo plazo.

Peter Drucker dice que la tarea principal de la dirección estratégica es pensar por medio de la misión general de la empresa. La planificación estratégica consiste en la búsqueda de ventajas competitivas de la organización y la puesta en marcha de estrategias para preservar estas ventajas.

Fred, D (2001) pág. 8 Todas las empresas poseen una estrategia, incluso si esta es informal, poco estructurada y esporádica. Estas empresas se dirigen hacia algún lugar, pero por desgracia, algunas no saben hacia dónde van.

Chiavenato, I (2002) pág. 16 Para determinar las estrategias a seguir, basado en el análisis FODA establecido, es necesario introducir los conceptos básicos de Misión y Visión. La primera es el motivo, propósito, fin o razón de ser de una empresa, porque

define lo que pretende cumplir en sus entorno, lo que pretende hacer, y el para quien lo va a hacer. En cambio la segunda se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas.

Un proceso es una secuencia sistemática de funciones para realizar las tareas, medio, método o manera de ejecutar ciertas actividades entres si para alcanzar un objetivo específico ya sea un producto o servicio.

La gestión de procesos da un enfoque total al cliente externo, desplegando al interior de la compañía sus necesidades y sus expectativas, siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio. La gestión de procesos enfatiza la importancia para una organización de identificar, implementar, gestionar y mejorar continuamente la eficacia de sus procesos que son necesarios para el sistema de gestión de calidad y para gestionar las interrelaciones de estos procesos con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

Todo sistema presenta los siguientes elementos fundamentales.

- a) Entrada: se refiere al ingreso de materiales o servicios del proveedor, el proveedor puede ser interno o externo.
- b) Etapas: son los pasos o tareas que se van dando para conseguir el resultado.
- c) Salida: se refiere a la salida de productos o servicios hacia el cliente. El cliente lo que recibe puede ser interno o externo.
- d) Control: el proceso debe tener puntos de medición e indicadores para verificar si cumple con las normas establecidas, y con el nivel de satisfacción del cliente interno y externo.

Stoner, J (2005) pág. 23 dentro de un proceso se requiere que exista una retroalimentación para mantener el mejoramiento constante del proceso. Para el mejoramiento de procesos es necesario tener en cuenta los siguientes pasos.

- a) Implicación: al iniciar el mejoramiento, la empresa debe tener claro el rumbo a seguir y el destino planteado, además que todos los integrantes de la empresa deben colaborar y estar envueltos en éste.

b) Identificar y seleccionar problemas a solucionar: Recopilar información histórica, hechos pertinentes, para sacar a la luz la problemática de la empresa, se puede aplicar una tormenta de ideas con todos los integrantes de la empresa, y una vez encontrados los problemas se los trata individualmente estableciendo prioridades.

c) Acuerdo sobre problemas: al encontrar los problemas, la empresa debe encontrar la mejor manera de atacarlos y solucionarlos.

d) Identificación de causas: una vez establecido el proyecto de optimización y mejoramiento definitivo, lo primero es identificar las causas que provocan el problema o proceso a mejorar.

e) Selección de alternativas y mejora: teniendo en cuenta las causas que se deben atacar, se debe proceder a encontrar las soluciones óptimas, siendo ésta la solución que combine el menor costo de implantación con el mayor beneficio posible.

f) Planificar la optimización: una vez que el problema está definido, sus causas y soluciones ya están perfiladas, solo queda detallar por escrito un plan en el que las mejoras puedan encaminarse, este plan deberá contener los QUÉ, CÓMO, QUIÉN, CUÁNDO, CUÁNTO, de modo que queden claras y definidas las acciones, responsabilidades y tiempos de cumplimiento.

g) Implantar las mejoras: se realiza un plan detallado los ajustes finales, es necesario escuchar las opiniones y sugerencias de todo el personal para darle el toque final.

h) Monitoreo del proceso: se realiza un monitoreo del cambio realizado, como no existe soluciones eternas, las condiciones de producción cambian por razones de tecnología o de mercado.

i) Cumplimiento del proceso: se establecen meta u objetivos a alcanzar, si en el monitoreo de los procesos no se cumplen las metas, es necesario regresar al paso de identificar las causas.

1.2.2 Marco Conceptual

Dentro del marco conceptual de los procesos se va a implementar las competencias, las mismas que son características y comportamientos personales necesarios para ejecutar de manera exitosa las responsabilidades, las competencias varían de acuerdo con la facilidad de observación, la medida y los límites de desarrollo, los conocimientos pueden ser adquiridos y las habilidades pueden ser desarrolladas.

Existen cinco competencias esenciales aplicables a todos los tipos de cargos de Avianca Cargo, que son: trabajo en equipo, orientación a resultados, comunicación, integración de valores y orientación al servicio.

- El trabajo en equipo es una actitud constante al trabajar cooperativamente con distintos niveles y áreas para el logro de una meta común. Incluye la capacidad de generar apoyo, compromiso y fidelidad. Conciencia de que el éxito del equipo está sobre el éxito personal.
- La orientación a resultados es la capacidad para alcanzar metas establecidas con altos niveles de calidad, mejorando y manteniendo un excelente rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.
- La comunicación es la habilidad para escuchar, preguntar, expresar conceptos e ideas de manera efectiva, logrando intercambios formales y eficaces de información para conseguir los objetivos organizacionales.
- La integración de valores es la disposición a sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores y políticas organizacionales. Se constituye en un ejemplo de la filosofía empresarial al generar confianza en su accionar y por último, la orientación al servicio es la disposición para centrarse en entender los requerimientos o necesidades reales de los clientes (internos y/o externos) y asegurarse de satisfacerlos.

En consecuencia, la propuesta se sustentará en un diagnóstico de los perfiles de cada puesto de la empresa Avianca Cargo y para lograrlo, es necesario proponer un perfil por competencias. En cuanto a las competencias son características subyacentes en un individuo que está casualmente relacionada con un estándar de

efectividad y/o con una performance superior en un trabajo u otra situación. En resumen, de acuerdo con Spencer, L (1993), las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y son duraderas en el tiempo.

Citando a Spenser & Spenser los principales tipos de competencias son:

1. Motivación: los objetivos que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones y lo alejan de otras.
2. Características: las características físicas y las respuestas consistentes a situaciones o información. Los motivos y las características son operarios intrínsecos o rasgos supremos propios que determinan cómo se desempeñarán las personas en sus puestos, a largo plazo, sin necesidad de una supervisión cercana.
3. Concepto propio o concepto de sí mismo: las actitudes, los valores o la imagen que una persona tiene de sí. Los valores de las personas son motivos reactivos que predicen cómo se desempeñaron en sus puestos a corto plazo y en situaciones en las que tengan a otras personas a su cargo.
4. Conocimiento: la información que una persona posee sobre áreas específicas. El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones del conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse en situaciones como las que se presentaron en la práctica. En primer lugar, muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria, cuando lo que realmente importa es la información. Memorizar hechos específicos es menos importante que saber cuáles son los datos relevantes para un problema determinado, y dónde encontrarlos cuando se necesitan. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento son “respondedoras”. Miden la habilidad de la persona para determinar, entre una variedad de respuestas, cuál es la adecuada, pero no miden la aptitud de una persona para actuar en base al conocimiento.

5. Habilidad: la capacidad de desempeñar una tarea física o intelectual. Las competencias intelectuales o cognoscitivas abarcan el pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y el pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

CAPÍTULO II

MÉTODO

2.1 Metodología general

Es la teoría acerca del método o del conjunto de métodos. La metodología es normativa (valora), pero también es descriptiva (expone) o comparativa (analiza). La metodología estudia también el proceder del investigador y las técnicas que emplea. Satisface más por medio de la observación y la experimentación, en tanto que el deseo de comprender encuentra su satisfacción en la teoría.

Indica la necesidad de coherencia entre el método (el "cómo") empleado y la teoría que proporciona el marco en el cual se insertan los conocimientos buscados, o sea el contenido ("el qué"). Evidentemente, la teoría y los métodos implican por lo general una opción ideológica; quiere decir, en sentido genérico, un enfoque basado en un sistema coherente de ideas, que nos indiquen el "para qué" de la investigación. En términos simples, quiere decir que la investigación tiene siempre un objetivo implícito que de vez en cuando es explicitado por el investigador. En algunas investigaciones encontramos cuestionamientos del papel del investigador en la sociedad, que se refieren a su identificación con una problemática y por consiguiente se ocupan del planteamiento con la pregunta de "para qué" y "para quiénes".

Una definición del método se encuentra en Mendieta A,(1996) pag.116 "Método es el camino o medio para llegar a un fin, el modo de hacer algo ordenadamente, el modo de obrar y de proceder para alcanzar un objetivo determinado". Método y metodología son dos conceptos diferentes. El método es el procedimiento para lograr los objetivos.

Metodología es el estudio del método. La metodóloga es el estudio analítico y crítico de los métodos de investigación. La metodóloga es el enlace entre el sujeto y el objeto de conocimiento. Sin ella es prácticamente imposible lograr el camino que conduce al conocimiento científico. El método es el camino que conduce al conocimiento es un

procedimiento o conjunto de procedimientos que sirven de instrumentos para lograr los objetivos de la investigación.

Método es un orden o procedimiento riguroso, sistemático, a partir de la lógica del pensamiento científico que surge de la teoría. Entre los métodos o tipos de estudio que sobresalen se encuentran: Histórico, Descriptivo, Experimental, no experimental, Correlaciona, Estudio de caso, Comparado, de Mercados, Evaluativo, Acción Participativa, etnográfico, fenomenológico. Investigar con método es una condición del proceso de investigación científica.

Técnicas de Observación es captar, advertir o percibir directamente los hechos como se presentan de una manera espontánea, percibiendo deliberadamente algunos rasgos existentes en la realidad por parte de un observador quien asume el papel de miembro de un grupo o comunidad que se investiga y consignarlos por escrito o protocolizarlos.

Técnicas Testimoniales (la entrevista y la encuesta). La entrevista es la interacción personal, espontánea o inducida, libre o forzada entre dos personas, las cuales efectúan un intercambio de comunicación e información, como testimonios y reportes verbales de eventos o fenómenos. Se evidencian dos tipos de entrevista: la no estandarizada o conversatorio y la estandarizada o estructurada. La recolección de información mediante la encuesta se hace a través de formularios cuestionarios aplicados a una población bastante homogénea, con niveles similares y problemáticas semejantes. Su aplicación puede ser a distancia al mismo tiempo y a una gran cantidad de personas, tanto por su correo, internet o por teléfono.

Técnicas Documentales es el canal escrito, fuente de información, tales como los: estudios, libros, antologías, artículos, publicaciones, monografías, tesis, disertaciones, documentos oficiales, reportes, trabajos, conferencias, testimonios de expertos, documentales, videocintas, foros y páginas en Internet,.

Población y muestra es el conjunto de elementos que poseen características definitorias. Para los estudios a realizar, la población es la totalidad de participantes del fenómeno. Cuando seleccionamos algunos de los elementos con la intención de averiguar

algo sobre la población, nos referimos a un grupo de elementos como muestra. La muestra descansa en el principio que las partes representan al todo y por tal refleja las características que definen a la Población de la cual fue extraída.

Administración del proyecto, es la descripción de las actividades en relación con el tiempo en el cual se van a ejecutar, lo cual implica determinar con precisión cuáles son esas actividades y tareas requeridas, a partir de los aspectos técnicos del estudio.

Presupuesto es la cuantificación o cálculo de los costos y gastos que se generan en un proyecto por concepto de mano de obra, útiles, materiales, equipos y máquinas, agua, luz, teléfono, arriendo, aseo, mensajería y transporte entre otros.

2.1.1 Nivel de estudio

La investigación que se realizará será de tipo exploratorio ya que ayudara a obtener información preliminar de los trabajadores en relación a lo que piensa en la implementación de un modelo de gestión por competencias.

También se basara en la investigación de tipo explicativo, como su nombre lo indica, en explicar las causas y razones por la empresa no aplica el modelo de gestión por competencias.

Para conseguir el objetivo propuesto en la investigación se considerará el método descriptivo ya que se soporta principalmente en técnicas como la entrevista, encuesta los cuales ayudarán a identificar los factures que influyen en sus procedimientos.

2.1.2 Modalidad de investigación

Se utilizará la Investigación de Campo como tipo de investigación, estará sustentada en la información que provendrá de la realización de la encuesta y entrevista que será realizada al personal. La información será obtenida directamente en la realidad de

la empresa Avianca Cargo por lo tanto, implica observación directa por parte del investigador.

2.1.3 Método

Método deductivo.- se utilizará en la elaboración de las conclusiones que surjan del análisis de los resultados de la encuesta.

Método analítico – sintético.- ayudará a encontrar en la descomposición mental del objeto sus distintos elementos, partes o componentes para obtener nuevos conocimientos.

Método inductivo.- se tomara en cuenta los hechos más fundamentales y relacionados con otros similares, servirá también para observar la realidad de la organización y se utilizará para cimentación del modelo de gestión por competencias.

2.1.4 Población y Muestra

Por ser la población pequeña se tomará como nuestro universo a todo el personal del Departamento de Carga de la empresa Avianca Cargo, es decir a 15 empleados

2.1.5 Selección de las técnicas e instrumentos de investigación

La técnica para este proceso de investigación se utilizará una entrevista estructurada, el formato que se utilizará pertenece a la empresa PERSEJEC, dedicada a la selección de personal para otras empresas.

Con este formato se podrá realizar las entrevistas estructuradas, las mismas que están dirigidas a la empresa Avianca Cargo donde se desea obtener el perfil del cargo actual para posteriormente poder realizar el perfil del cargo deseado y analizarlos entre sí.

Otra técnica es la entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal, es uno de los factores que más influencia tienen en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato. Es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no

por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación. Las palabras, los ademanes, las expresiones y las inflexiones concurren al intercambio de conceptos que constituye la entrevista. Durante la misma, cada participante tiene su papel y debe actuar dentro de él, estableciendo una norma de comunicación en un marco acotado por el tiempo y el tema a tratar.

La Encuesta es un estudio observacional en el cual el investigador no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación. Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos.

El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación una forma reducida de una encuesta por muestreo es un "sondeo de opinión", esta forma de encuesta es similar a un muestreo, pero se caracteriza porque la muestra de la población elegida no es suficiente para que los resultados puedan aportar un informe confiable. Se utiliza solo para recolectar algunos datos sobre lo que piensa un número de individuos de un determinado grupo sobre un determinado tema.

Cuando es posible listar o enumerar a cada uno de los elementos de la población se dice que la encuesta es un censo. Es decir, un censo es una encuesta que se realiza a toda la población. El inconveniente de este tipo de encuesta es que suele ser complicada, reunir mucho tiempo y ser económicamente costosa. Tiene la ventaja de que si no se cometieron errores en su realización, asegura que se posee información de cualquier individuo de la población.

2.1.6 Procesamiento de datos

Hernández, R (2006) pág. 5-6 es cuantitativo ya que sigue un patrón predecible y estructurado, por lo que si se sigue rigurosamente el proceso y de acuerdo con ciertas reglas lógicas, los datos generados poseen los estándares de validez y confiabilidad, las conclusiones derivadas contribuirán a la generación de conocimiento.

Será una investigación no experimental porque el investigador se limitará a observar los acontecimientos sin intervenir en los mismos, adicionalmente será una investigación descriptiva porque se trabajará sobre realidades de hecho en los cuales se tome en cuenta la administración como su base fundamental.

2.2 Metodología específica

2.2.1 Metodología de recursos Humanos

El autor es egresado en la carrera de Ing. en Administración de Empresas y Recursos Humanos y tiene los conocimientos necesarios para poder realizar este proyecto, estos conocimientos sirven de base para proponer un modelo de gestión por competencias en una empresa que trabaja en el sector aeronáutico y ayudar en las soluciones del área de recursos humanos.

1. Definición de Puestos.
2. Tareas y Actividades Principales.
3. Formación de base y Experiencia requerida para su desempeño.
4. Diccionario de Competencias
5. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles

CAPITULO III

RESULTADOS

3.1 Recolección y tratamiento de datos

Avianca Cargo es una empresa fundada en el mes de marzo 1973, con la Finalidad de satisfacer la necesidad del sector aeronáutico nacional, de disponer de Servicios de Mantenimiento en Línea de Vuelo. Se convirtió en la primera empresa privada que se interesaba sólo en el área de mantenimiento para prestar servicios a empresas nacionales e internacionales que requerían apoyo en rampa, desplazamiento de técnicos a otras estaciones, prestación de mano de obra calificada a tiempo parcial y otros servicios relacionados con asistencia de cuidado y preservación. Para cubrir estos requerimientos la empresa cuenta con diversos recursos. Se considera al elemento humano como el más valioso, razón por la cual uno de los rubros en el que más invierte, es en la capacitación de sus técnicos tanto a nivel nacional como internacional.

La empresa mantiene en la ciudad de Quito una oficina-bodega concesionada a la compañía en forma legal, en la misma se dispone de servicio de banda ancha, tele-fax, scanner, equipos de apoyo, herramientas que requieren calibración y rotables. Unos son de propiedad de Avianca Cargo y otras de las empresas con las que se mantienen contrato de servicios. En el interior se dispone de una oficina de documentación técnica, en el segundo piso donde se mantienen diferentes manuales actualizados, tanto propios como también los de propiedad de los operadores, para manejar los contratos de servicios. En el primer piso se dispone de un área de almacenamiento de equipo, rotables y materiales para la prestación de los servicios.

3.1.1 Entrevista realizado a los empleados de Avianca Cargo

La entrevista por competencias

La entrevista es fundamental en un proceso de selección, se utilicen o no competencias. Cuando una organización ha diseñado un modelo de competencias, la entrevista explora acerca de estas utilizando, como ya se expresara, el Diccionario de preguntas y el Diccionario de comportamientos.

Por ejemplo, en una entrevista por competencias, primero se le formulan al entrevistado las preguntas relacionadas con cada competencia a evaluar, utilizando para ello el Diccionario de preguntas, teniendo en cuenta el nivel del entrevistado. A partir del relato obtenido como respuesta a las preguntas es posible "observar comportamientos". Luego estos se comparan con los ejemplos definidos en el Diccionario de comportamientos y se establece la relación entre unos y otros para identificar el grado correspondiente.

Entrevistas

Nombre del entrevistado: Juan Tello

Entrevista N_ '1_

1.- ¿Cuál es el cargo que desempeña?

Inspector de control de calidad

2.- ¿Desde cuándo se desempeña en ese cargo?

Desde hace 3 meses

3.- ¿Cree que mediante la aplicación de un modelo de gestión por competencia se pueda lograr un cambio positivo dentro de la empresa?

Si se creó se pueda lograr un cambio positivo, porque saldrá algo mejor y habrá mejoramiento continuo.

4.- ¿Cuál será la finalidad de la aplicación de un perfil por competencia?

El mejoramiento continuo del personal

5.- ¿Cómo se mantiene informado sobre las actualizaciones que corresponden según su cargo?

Mediante de formularios de Leer y firmar por medio de comunicaciones internas mediante correo electrónico, por teléfono, dialogo persona a persona

6.- ¿Qué tipo de problemas tiene en la gestión del trabajo?

La falta de comunicación

7.- ¿Cuánto tiempo le dedica a la resolución de temas operativos de su empresa?

Un 50%

8.- ¿Qué opina de esta propuesta?

Será bueno para saber qué hace falta y para saber que se puede mejorar

Nombre del entrevistado: William Lituma

Entrevista N_ '2_

1.- ¿Cuál es el cargo que desempeña?

Gerente de Estación

2.- ¿Desde cuándo se desempeña en ese cargo?

Desde abril del 2010

3.- ¿Cree que mediante la aplicación de un modelo de gestión por competencias se pueda lograr un cambio positivo dentro de la empresa?

Con la propuesta no se llega a nada con una aplicación se llegará a ver si es positiva o no, lo principal es realizar y verificar si esta aplicación sería

4.- ¿Cuál sería la finalidad de la aplicación de un perfil por competencia?

Sacarle mejor provecho a las personas y al cargo tratando de ser eficientes y eficaces

5.- ¿Cómo se mantiene informado sobre las actualizaciones que corresponden según su cargo?

Normalmente en revistas especializadas, vía internet y, un par de tiempo autodidacta

6.- ¿Qué tipo de problemas tiene en la gestión del trabajo?

De todo tipo, por ejemplo de cobranza de mercadeo, operación

7.- ¿Cuánto tiempo le dedica a la resolución de temas operativos de su empresa?

Un 40 %

8.- ¿Qué opina de esta propuesta?

Todo es positivo mientras los objetivos sean claros

Nombre del entrevistado: Diego Almeida

Entrevista N_ '3_

1.- ¿Cuál es el cargo que desempeña?

Técnico de Mantenimiento

2.- ¿Desde cuándo se desempeña en ese cargo?

Hace 3 años

3.- ¿Cree que mediante la aplicación de una propuesta de modelo de gestión por competencia se pueda lograr un cambio positivo dentro de la empresa?

Sí, porque sería una buena oportunidad para el crecimiento de la empresa

4.- ¿Cuál será la finalidad de la aplicación de un perfil por competencia?

Estar mejor nombrados y ubicados

5.- ¿Cómo se mantiene informado sobre las actualizaciones que corresponden según su cargo?

Entrenamientos, charlas, cursos, mails

6.- ¿Qué tipo de problemas tiene en la gestión del trabajo?

Ninguno

7.- ¿Cuánto tiempo le dedica a la resolución de temas operativos de su empresa?

50%

8.- ¿Qué opina de esta propuesta?

Que sería buena idea porque la empresa estaría dispuesta a nuevos cambios

Nombre del entrevistado: Jorge Padilla

Entrevista N_ '4_

1.- ¿Cuál es el cargo que desempeña?

Jefe de mantenimiento

2.- ¿Desde cuándo se desempeña en ese cargo?

Desde febrero del 2010

3.- ¿Cree que mediante la aplicación de una propuesta de modelo de gestión por competencia se pueda lograr un cambio positivo dentro de la empresa?

Si se puede lograr porque se puede reubicar a las personas si no se encuentran en el puesto correcto

4.- ¿Cuál será la finalidad de la aplicación de un perfil por competencia?

La finalidad sería ser más efectivos y se ganaría profesionalismo

5.- ¿Cómo se mantiene informado sobre las actualizaciones que corresponden según su cargo?

Mediante correos electrónicos internos de la empresa

6.- ¿Qué tipo de problemas tiene en la gestión del trabajo?

Ninguno

7.- ¿Cuánto tiempo le dedica a la resolución de temas operativos de su empresa?

100 % de la jornada del trabajo

8.- ¿Qué opina de esta propuesta?

Es positivo ya que la empresa no cuenta con una descripción de cargos

3.1.2 Esquema de la descripción de puestos

Se parte del relevamiento o recolección de la información que luego será analizada, se confirma el relevamiento y finalmente la descripción del puesto, en general utilizando un formulario estandarizado. En tres palabras relevamiento, confirmación y descripción.

El análisis del puesto previo a la descripción implica un procedimiento sistemático para reunir información sobre el contenido del puesto, las tareas que se realizan y sus requerimientos específicos, y qué tipo de personas se requieren para desempeñarlo. Para una correcta descripción de puestos es importante, antes de iniciar la tarea, clasificar los puestos a relevar, es decir aquellos sobre los cuales se deberá recolectar información para su posterior descripción. Igualmente es importante definir antes de la recolección de información y luego confirmarla durante el proceso de recolección.

3.1.3 Diseño de distribución física (Layout)

La distribución es una de las decisiones clave para determinar la eficiencia de las operaciones a largo plazo. Según Heizer, R(1997) pag.332-3 el objetivo es desarrollar una distribución efectiva que cumpla las necesidades de competitividad de la empresa con respecto a la capacidad, los procesos, la flexibilidad y el costo, así como la calidad de vida en el trabajo, el contacto con el cliente y la imagen.

El diseño de la distribución física o LAYOUT, consiste en el arreglo de las instalaciones dentro y alrededor de la empresa, se debe maximizar de acuerdo al uso de espacio, equipo, material y personal. Los objetivos de Layout son la correcta distribución de la planta y localización de las instalaciones considerando mayor utilización del espacio, equipo y personas, mejorar el flujo de información, materiales y personas, mejorar las condiciones de trabajo, mejorar la interacción con el cliente y flexibilidad.

3.1.4 Diseño de Trabajo

El diseño del trabajo especifica las tareas que constituyen un trabajo para un individuo o un grupo de individuos. Existen siete componentes el diseño del trabajo.

- 1.- Especialización
- 2.- Ampliación del trabajo
- 3.- Componentes psicológicos
- 4.- Equipo autos dirigidos
- 5.- Sistemas de motivación e incentivos
- 6.- Ergonomía y métodos de trabajo
- 7.- Lugar de trabajo con ayudas visuales

3.1.4.1 Especialización del trabajo

División del trabajo en tareas únicas, existen varias maneras para reducir los costos en mano de obra como el desarrollo de destrezas y aprendizaje más rápido de los empleados debido a la repetición, inmensa pérdida de tiempo porque el empleado no cambia de tarea o herramientas y desarrollo de herramientas especializadas y disminución de la inversión porque cada empleado solo tiene las herramientas necesarias para realizar una tarea específica.

3.1.4.2 Análisis cadena de valor

Una herramienta que complementa la evaluación del ambiente de la empresa es el análisis de la cadena de valor. Una empresa puede considerarse como el conjunto de una serie de operaciones distintas, colocadas entre aquellas que realizan sus clientes o distribuidores de tal forma que la empresa ocupa un lugar en la cadena de valor agregado desde el origen de las materias primas hasta el consumidor final. Michel Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual

descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

3.1.4.3 Ciclo deming

Citando a Deming, W (2004) pág. 18, también conocido como el ciclo PHVA es un modelo para el mejoramiento continuo y consiste en una secuencia lógica de cuatro (4) pasos repetidos para el mejoramiento y el aprendizaje, estos son:

- a) Planear: es generar o establecer los planes para conseguir el propósito o el objetivo de la empresa.
- b) Hacer: es implementar para llevar acabo las distintas acciones o actividades planeadas.
- c) Verificar: es señalar si los resultados obtenidos concuerdan con lo planificado, es decir, en esta etapa se debe revisar lo realizado en las diferentes actividades previas.
- d) Actuar: es corregir o eliminar los problemas encontrados en la etapa de verificación.

3.1.5 Administración de recursos humanos

Es muy importante para la empresa, para todos los gerentes y para todas las áreas, es importante conocer las herramientas necesarias para evitar tomar la persona equivocada, rotación de personal, gente no comprometida, que los empleados piensen que su salario es injusto, que el personal esté bien capacitado. Para evitar estos inconvenientes los jefes, gerentes de cada área deben preocuparse por su personal y para esto deben tener buenas herramientas.

Para Alles, M (2005) pag.6, desarrollar el potencial estratégico de las personas que integren una organización requiere un fuerte compromiso del área de recursos humanos con los planes estratégicos de la misma. El gerente del sector deberá abandonar el antiguo rol del jefe de personal cuya tarea finalizaba en el correcto cumplimiento de las leyes. Deberá lograr convertir las estrategias empresariales en prioridades de recursos humanos, para ello deberá conocer y hacer suya la estrategia organizacional, desarrollando métodos de trabajo para llevarla adelante.

Ulrich, D (1997) pag.30, sostiene la necesidad de incorporar un representante de recursos humanos dentro de la unidad de negocios como miembro de la dirección de la empresa, para ello debe estar capacitado en cuestiones de negocios, así como en las prácticas más modernas del área, de esta manera surge un nuevo perfil del responsable de Recursos Humanos. El vínculo con el cliente requiere gozar de credibilidad, como un socio que motive al grupo humano, el manejo estratégico de los recursos humanos implica agregar valor a la empresa. Como ese es el objetivo central de la gestión del área, debería estar incluido en la visión y en la misión de la organización.

Una correcta política de recursos humanos incluye necesariamente el planteamiento en todos sus aspectos, la incorporación o desvinculación de personas, el desarrollo de competencias y la adquisición de nuevos conocimientos son los aspectos más usuales a considerar en dicho plan. La función de recursos humanos cambió sus prioridades, debe participar en el negocio, los empleados deben ser competitivos y adecuarse al contexto actual, el área de recursos humanos debe ser absolutamente profesional, no puede improvisar. En este nuevo contexto los resultados del área se miden como resultados financieros. Debe crear valor, no reducir costos y debe crear compromiso y no cumplir una función de vigilancia sobre el personal.

Para los autores Milkovich, G y Boudreau, J (1996) pág. 32 el planteamiento de recursos humanos consiste en recopilar y usar información para apoyar las decisiones acerca de invertir recursos en las actividades de recursos humanos, y para los mismos autores un plan de recursos humanos especifica las alternativas seleccionadas por medio de las decisiones de recursos humanos y los atributos de las normas que se utilizarán para evaluarlas.

Las evaluaciones de desempeño, así como la apertura de grados de las competencias y otras mediciones deben responder a metas altas pero realistas, deben suponer un desafío que pueda alcanzarse. No hay nada más desmotivante que una meta imposible de alcanzar. Es igual desmotivante una meta muy baja, por eso una buena administración de las evaluaciones de desempeño deberá incluir la revisión de las metas para evitar esos efectos negativos. Las evaluaciones de desempeño a través de la fijación

de objetivos y competencias pueden constituir a su vez una formidable herramienta, para un cambio cultural de la organización.

3.1.5.1 Estrategias matriz foda

Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Fred, D (2008) pág. 82-122 las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas. La matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

3.1.5.2 Estrategia fortaleza – oportunidad

Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

3.1.5.3 Estrategia fortaleza – amenaza

Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la empresa.

3.1.5.4 Estrategia debilidad – amenaza

Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

3.1.5.5 Estrategia debilidad – oportunidad

Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

3.1.5.6 Resultados de la Investigación

Pregunta N1:

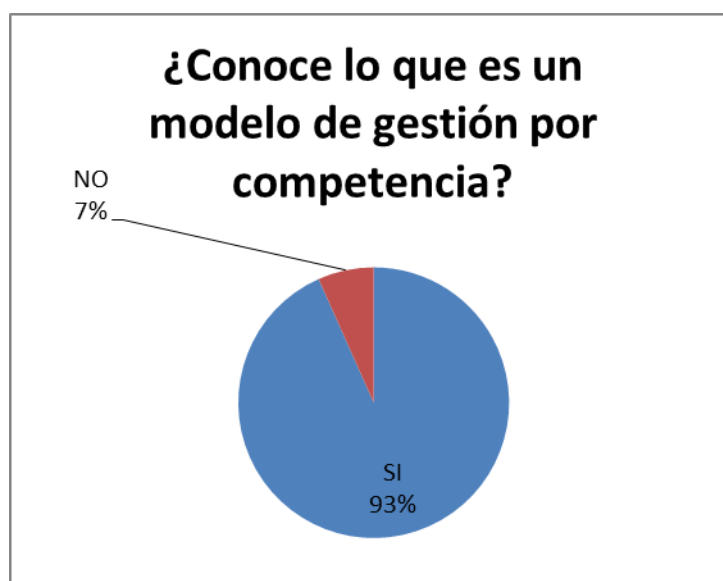
¿Conoce lo que es un modelo de gestión por competencia?

Tabla 1

¿Conoce lo que es un modelo de gestión por competencia?	Frecuencia	Porcentaje
SI	14	93,33
NO	1	6,67

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Ginno Calderón

Figura 1



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Ginno Calderón

Análisis

De acuerdo a la pregunta N1 se observa claramente que el 9% no conoce un modelo de gestión por competencia y el 91% de los encuestados tiene conocimiento de lo que es un modelo de gestión por competencia.

Pregunta N2:

2.- ¿Conoce la finalidad de un perfil por competencias?

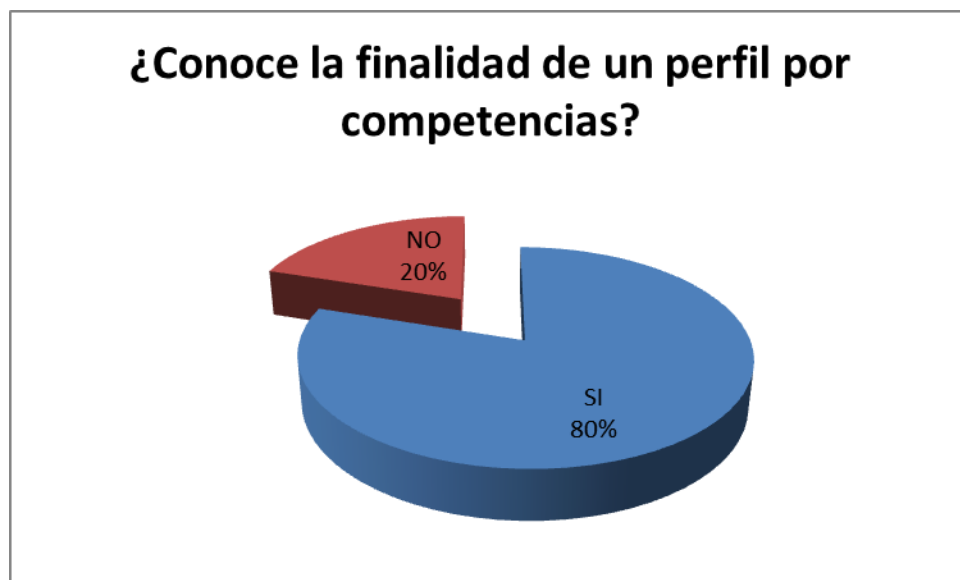
Tabla 2

¿Conoce la finalidad de un perfil por competencias?	Frecuencia	Porcentajes
SI	12	80.00
NO	3	20.00

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ginno Calderón

Figura 2



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ginno Calderón

Análisis

Con esta pregunta se puede determinar que el 80% de los encuestados conoce la finalidad de un perfil por competencias y el 20% no lo conoce lo que hace más fácil el querer implementarla.

Pregunta N3:

¿Cree que es importante un modelo de gestión por competencia en su empresa?

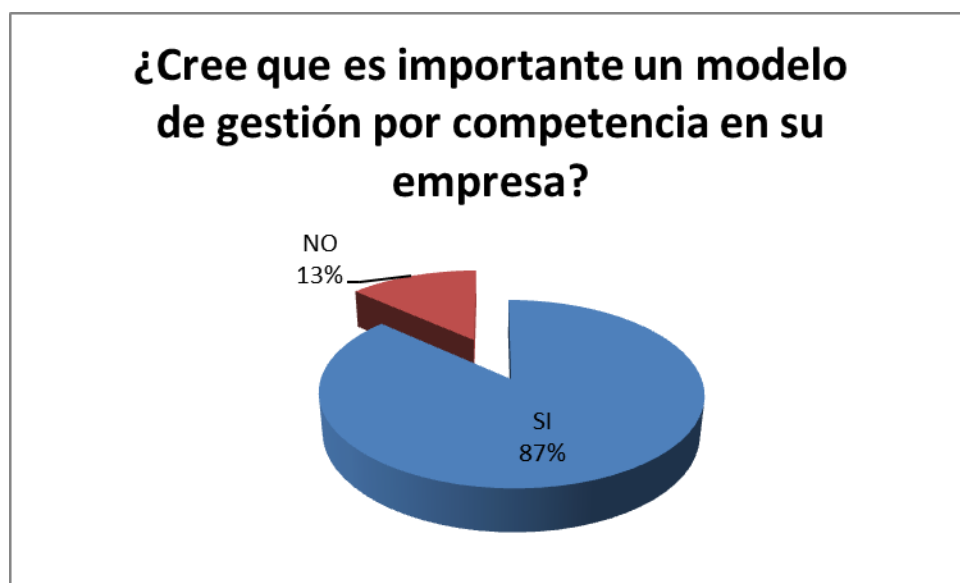
Tabla 3

¿Cree que es importante un modelo de gestión por competencia en su empresa?	Frecuencia	Porcentajes
SI	13	87
NO	2	13

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ginno Calderón

Figura 3



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ginno Calderón

Análisis

El 87% del personal de Avianca Cargo piensa que si es importante un modelo de gestión por competencia.

Pregunta N4

¿Cree que un modelo de gestión por competencia influirá positivamente en el desarrollo institucional de la empresa?

Tabla 4

¿Cree que un modelo de gestión por competencia influirá positivamente en el desarrollo institucional de la empresa?	Frecuencia	Porcentajes
SI	14	93
NO	1	7

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ginno Calderón

Figura 4



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ginno Calderón

Análisis

El 93% de los encuestados piensa que un modelo de gestión por competencias influirá positivamente en el desarrollo institucional de Avianca Cargo.

Pregunta N5:

¿Cree que es importante un perfil por competencias en su cargo?

Tabla 5

¿Cree que es importante un perfil por competencias en su cargo?	Frecuencia	Porcentajes
SI	14	93
NO	1	7

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ginno Calderón

Figura 5



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ginno Calderón

Análisis

El 93% del personal de la empresa Avianca Cargo piensa que es importante un perfil por competencias en su cargo, por lo que nos demuestra que el personal está dispuesto a colaborar para la realización del mismo.

Pregunta N6:

¿Está de acuerdo que su salario vaya conforme a su nivel de instrucción?

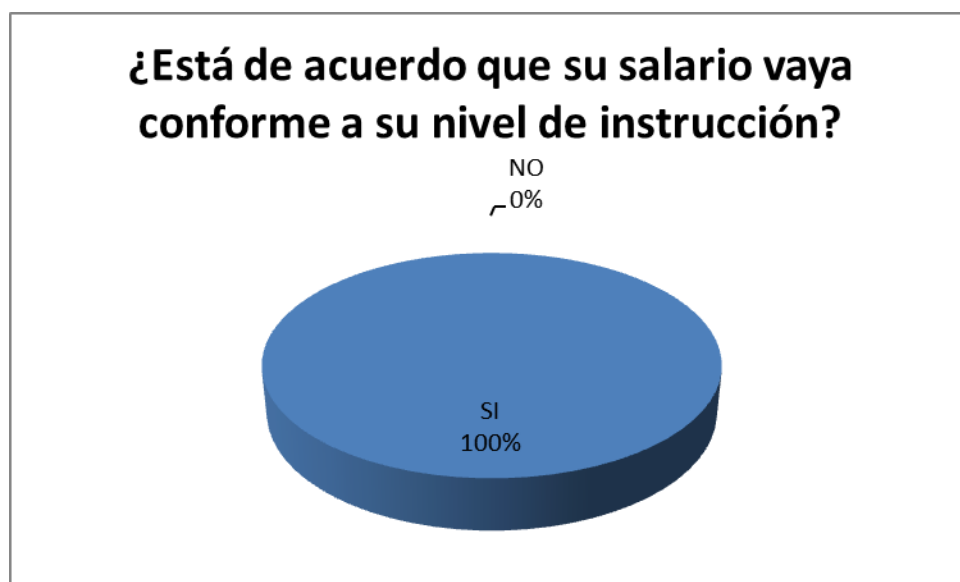
Tabla 6

¿Está de acuerdo que su salario vaya conforme a su nivel de instrucción?	Frecuencia	Porcentajes
SI	15	100
NO	0	-

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ginno Calderón

Figura 6



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ginno Calderón

Análisis

El 100% de los encuestados están de acuerdo a que su salario vaya según su nivel de instrucción, lo que quiere decir que están conscientes de su preparación y dispuestos a mejorar en su formación académica.

Pregunta N7:

¿Cree que cumple con el perfil solicitado para su cargo?

Tabla 7

¿Cree que cumple con el perfil solicitado para su cargo?	Frecuencia	Porcentajes
SI	15	100
NO	0	-

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ginno Calderón

Figura 7



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ginno Calderón

Análisis

Se puede observar que el 100% de los encuestados contestan que si, en esta pregunta coinciden que todos cumplen con el perfil solicitado para su cargo, lo cual necesariamente sea cierto, esta pregunta es subjetiva.

3.2 Presentación y análisis de resultados

Modelo de gestión por competencias para el Departamento de Carga de Avianca Cargo

La propuesta es una presentación y/o recomendación que se sugiere a los directivos de la empresa para mejorar determinados cargos por lo tanto la estructura de las organizaciones representa los conocimientos sobre el funcionamiento de la organización. La reestructuración adecuada de los recursos humanos permitir alcanzar los objetivos de la organización, razón por la que se propone el modelo de gestión por competencias como una secuencia definida de estrategias para alcanzar los nuevos objetivos establecidos. Una estructura eficaz ayudar a los colaboradores a optimizar su trabajo, en aplicación de parámetros de eficiencia, eficacia y efectividad.

Las organizaciones para sobrevivir deben diseñar sus funciones de tal manera que su personal adquiera un compromiso con la empresa y esto se deriva de los principios fundamentales estructurales de Avianca Cargo como son el liderazgo, la planeación y gestión de cambio.

3.2.1 Aplicación de competencias al proceso de selección

Hay una diferencia entre la manera de descripción del puesto y la gestión por competencias. Las personas no deben ocupar un puesto de trabajo sino dominar un conjunto de competencias. Para evaluarlas se utilizan nuevas técnicas, cuando un proceso de selección se dirige a medir destrezas y conocimientos, es relativamente sencillo, pero cuando lo que se desea evaluar son las conductas, todo se torna más complicado. Cómo es más sencillo evaluar conocimientos muchos cubren sólo este aspecto al contratar personal y luego se presentan los problemas. Si la empresa trabaja por competencias es necesario entrevistar y seleccionar en función de las mismas.

Primer Paso, detectar las competencias clave

- Los objetivos del negocio y el plan de acción

- La visión de la alta dirección
- La cultura de la empresa y su estilo
- Las competencias requeridas

Segundo Paso, detectar en los candidatos las características clave que guardan una relación causal con un desempeño superior en el trabajo Tercer Paso, utilizar nuevas herramientas como formato de entrevistas, manual de competencias y dinámica grupal. Cuarto paso, hacer el seguimiento del comportamiento de las competencias observadas en la selección.

Análisis de encuesta

Pregunta N1:

1.- ¿Conoce lo que es un modelo de gestión por competencia?

Análisis. De acuerdo a la pregunta N1 se observa claramente que el 9% no conoce un modelo de gestión por competencia y el 91% de los encuestados tiene conocimiento de lo que es un modelo de gestión por competencia.

Pregunta N2:

2.- ¿Conoce la finalidad de un perfil por competencias?

Análisis. Con esta pregunta se puede determinar que el 80% de los encuestados conoce la finalidad de un perfil por competencias y el 20% no lo conoce lo que hace más fácil el querer implementarla.

Pregunta N3:

3.- ¿Cree que es importante un modelo de gestión por competencia?

Análisis. El 87% del personal de Avianca Cargo piensa que si es importante un modelo de gestión por competencia.

Pregunta N4:

4.- ¿Cree que un modelo de gestión por competencia pueda influir positivamente en el desarrollo institucional de la empresa?

Análisis. El 93% de los encuestados piensa que un modelo de gestión por competencias influirá positivamente en el desarrollo institucional de Avianca Cargo.

Pregunta N5:

5.- ¿Cree que es importante un perfil por competencias en su cargo?

Análisis. El 93% del personal de la empresa Avianca Cargo piensa que es importante un perfil por competencias en su cargo, por lo que nos demuestra que el personal está dispuesto a colaborar para la realización del mismo.

Pregunta N6:

6.- ¿Está de acuerdo que su salario vaya conforme a su nivel de instrucción?

Análisis. El 100% de los encuestados están de acuerdo a que su salario vaya según su nivel de instrucción, lo que quiere decir que están conscientes de su preparación y dispuestos a mejorar en su formación académica.

Pregunta N7:

7.- ¿Cree que cumple con el perfil solicitado para su cargo?

Análisis. Se puede observar que el 100% de los encuestados contestan que si, en esta pregunta coinciden que todos cumplen con el perfil solicitado para su cargo, lo cual necesariamente sea cierto, esta pregunta es subjetiva

3.2.2 Estrategias para desarrollar el modelo del perfil por competencias

Para lograr la participación de todos los integrantes de la empresa se necesita que no exista rechazo para producir cambios por más de uno de los implicados, en la empresa Avianca Cargo el perfil de las personas que trabajan son participativas y aceptan los cambios que puedan sobrevenir, además tienen una visión interactiva, son personas que

participan aportando ideas y desean actuar activamente en los procesos de mejora, para esto se va a fortalecer su orgullo por la tarea que desempeñan, darles una responsabilidad creciente en los temas de mejoras y apoyarlas constantemente en sus iniciativas.

Para iniciar con el proceso de implicación, se anunciara el proyecto de mejora mediante reuniones informativas a todo el personal, detallándose los pasos a dar. Dentro del proyecto de mejora ira claramente definida la idea de que todo el personal participara de una forma directa en algún momento. Para lograr motivar al personal, se necesita de comunicación, concienciación y formación para que no existan alusiones.

3.2.3 Cambio de mentalidad

El cambio de mentalidad en una organización para centrar su trabajo en base a un perfil por competencias, es muy difícil pero no imposible, se requiere de una gran cantidad de trabajo, un plan bien concebido para involucrar a toda la empresa, un liderazgo constante. La empresa debe dejar de pensar en la estructura organizacional, debe empezar a centrarse en los procesos para concentrarse en el cliente, predecir y controlar el cambio, aumentar la capacidad de la empresa para competir, mejorar el uso de los recursos disponibles, previene posibles errores en las contrataciones, desarrolla un sistema completo de evaluación para las áreas de la empresa. El propósito de que la empresa se centre en un perfil por competencias es asegurarse de contratar a la persona idónea para maximizar la efectividad de la organización, la meta es alcanzar una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción del cliente.

3.2.4 Identificar y seleccionar problemas a solucionar

Para conocer los problemas que tiene la empresa se utiliza una herramienta adecuada para sacar los problemas a la luz, la lluvia de ideas, en la que participaron los miembros de la empresa, añadiendo cada uno su punto de vista en los problemas a solucionar:

- Lista de problemas encontrados

- a) El horario no es fijo y existen cambios constantes
- b) Existen tiempos muertos
- c) No existe el suficiente personal con las habilitaciones adecuadas para la atención de los vuelos
- d) El horario se extiende por más de 8 horas de trabajo
- e) No existe plan carrera
- f) El sueldo no va acorde al nivel de instrucción
- g) No están definidos los valores institucionales
- h) No existe un perfil por competencias

3.2.5 Utilización de uniformes

Se propone la utilización de uniformes adecuados para el trabajo relacionados a Aeronaves, para lo cual se ha investigado el tipo de vestimenta utilizada en la industria aeronáutica.

- **GUANTES:** Guantes de cuero para la manipulación de piezas pesadas o de difícil manipulación. Acabado antiderrapante en toda la palma facilita el agarre.
- **UNIFORME:** El uniforme recomendado para el trabajo de mantenimiento debe ser confeccionado en algodón, las camisas polo de color roja y/ blancas, con pantalón azul marino tipo gabardina para mayor comodidad para el trabajador.
- **PROTECCION AURICULAR:** con protección suficiente para el oído por los sonidos emitidos de los aviones.
- **BOTAS INDUSTRIALES:** El calzado es muy importante en el sector aeronáutico ya que debe ser botas industriales por el peligro que se corre en ciertas tareas, las mismas deben ser punta de acero.

3.2.6 Valores institucionales

a) ética: el comportamiento de los colaboradores estará enmarcado en toda circunstancia dentro de principios de honestidad, integridad y justicia.

b) Compromiso: el trabajo en equipo, el amor por él, la lealtad y la transparencia frente a la organización son características indispensables de nuestros colaboradores. Este compromiso constituye uno de los elementos básicos para que las empresas alcancen ventajas competitivas frente a la competencia.

c) Rentabilidad: alcanzar altos niveles de productividad que aseguren la rentabilidad.

d) Calidad: la calidad es un compromiso y debe traducirse a la calidad en los insumos, en los procesos, en los productos finales, en la gestión administrativa y en las relaciones humanas.

e) Competitividad: el éxito de una empresa se mide en el mercado. La competitividad exige control en los costos, altos estándares de calidad y el conocimiento y satisfacción oportuna de las necesidades y expectativas del cliente.

f) Talento Humano: el talento humano es nuestro patrimonio fundamental. Respetarlo, ofrecerle oportunidades de desarrollo, brindarle oportunidades de crecimiento dentro de parámetros de eficiencia y eficacia, así como retribuirlo justamente.

3.2.7 Destrezas Empresariales

Las destrezas tratan de seleccionar una serie de actividades distintas a las que otros competidores han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor, a continuación se detallan las estrategias para cada departamento.

3.2.8 Destrezas Gerenciales

- a) cumplir con las obligaciones bancarias (calificación A) para obtener futuros créditos en caso de requerirlos para mejoramiento.
- b) Realizar un manejo adecuado del circulante de la empresa.
- c) Recapitalizar las utilidades de los próximos diez años para obtener un patrimonio sólido.
- d) Establecer el medio de publicidad adecuado para la obtención de mayor participación de mercado.

3.2.9 Destrezas operativas

- a) Todo personal que ingrese deberá asistir a una capacitación de mantenimiento y liderazgo
- b) Los técnicos deberán tener capacitación cada año de recurrente
- c) Todas las personas involucradas en las operaciones deben estar implicadas con el fin de lograr el mayor desempeño.

3.3 Objetivos empresariales

En la actualidad las empresas, para ser más competitivas buscan ser responsables, desde un enfoque estratégico, establecer objetivos empresariales marcan la diferencia para obtener los resultados deseados.

3.3.1 Objetivo de gerencia

- a) Buscar una rentabilidad mayor al culminar el ejercicio económico.
- b) Mantener el capital de trabajo positivo.

c) Buscar solidez de la empresa

3.3.2 Análisis de foda

Con el levantamiento de la información de la organización actual de la empresa, su entorno competitivo y sus procesos internos, los datos obtenidos deben ser consolidados y relacionados de tal forma que las conclusiones sirvan de base para identificar las estrategias que requiere la empresa. Para esto utilizaremos el FODA (en inglés SWOT), que es la sigla usada para referirse a la herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que poseemos sobre la empresa, útil para examinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual compete. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de las empresas y en diferentes áreas de análisis.

3.3.3 Aplicación de competencias al proceso de selección

Competencia: Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Modelo de Competencia: Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito un objetivo común.

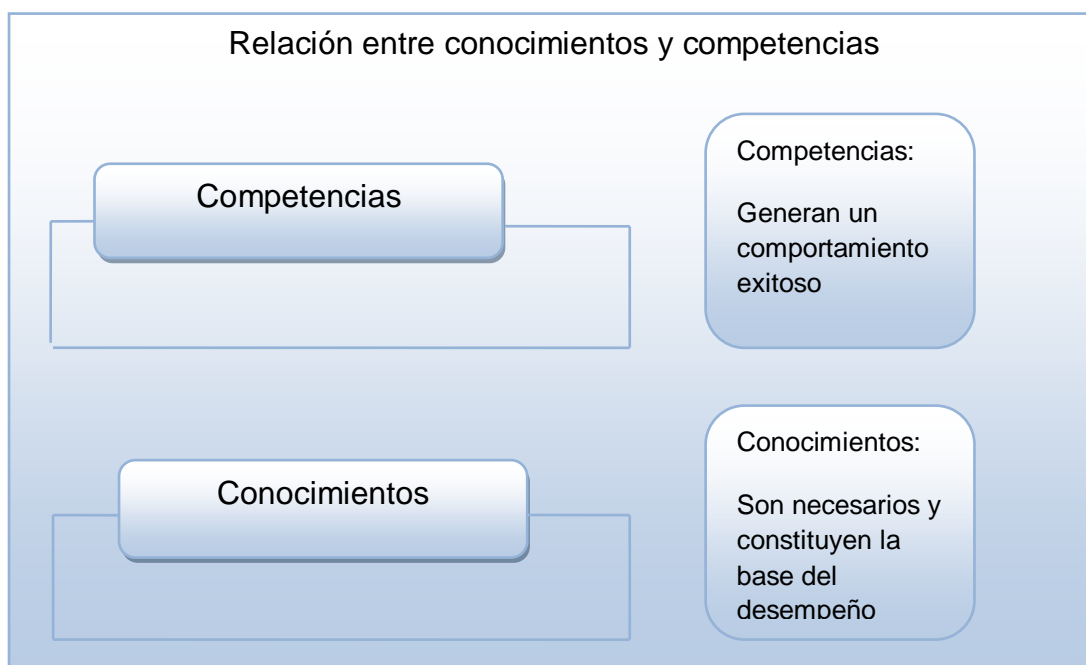
Conocimiento. Conjunto de procesos ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina.

Modelo de conocimientos: Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que permiten definir los conocimientos necesarios para los diferentes puestos.

Los conocimientos son necesarios y constituyen la base del desempeño y las competencias generan un comportamiento exitoso.

Tanto los conocimientos como las competencias son necesarios para realizar cualquier tipo de trabajo.

Cuadro 1 Relación entre conocimientos y competencias



Fuente: Alles, Martha.(2006)
Elaborado por: Ginno Calderon

Partiendo del libro de (Martha Alles), identificaremos las siguientes competencias de acuerdo a los niveles de sus perfiles

3.3.4 Diccionario de competencias cardinales

- ✓ Adaptabilidad a los cambios del entorno.
- ✓ Compromiso.
- ✓ Compromiso con la calidad de trabajo.
- ✓ Compromiso con la rentabilidad.

- ✓ Conciencia organizacional.
- ✓ Ética.
- ✓ Ética y sencillez.
- ✓ Flexibilidad y adaptación.
- ✓ Fortaleza.
- ✓ Iniciativa.
- ✓ Innovación y creatividad.
- ✓ Integridad.
- ✓ Justicia.
- ✓ Perseverancia en la consecución de objetivos.
- ✓ Prudencia.
- ✓ Respeto.
- ✓ Responsabilidad personal.
- ✓ Responsabilidad social.
- ✓ Sencillez.
- ✓ Temple.

Cuadro 2 Diccionario de competencias cardinales

Adaptabilidad a los cambio del entorno

Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Implica la capacidad para conducir la empresa -o el área de negocios a cargo- en épocas difíciles, en las que las condiciones para operar son restrictivas y afectan tanto al propio sector de negocios como a todos en general, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego.

Compromiso

Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.

Compromiso con la calidad de trabajo

Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.

Compromiso con la rentabilidad

Capacidad para sentir como propios los objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización. Capacidad para orientar sus propias acciones y las de sus colaboradores al logro de la estrategia organizacional, racionalizar las actividades y fomentar el uso adecuado de los recursos, a fin de generar un resultado óptimo.

Conciencia organizacional

Capacidad para reconocer los elementos constitutivos de la propia organización, así como sus cambios; y comprender e interpretar las relaciones de poder dentro de ella, al igual que en otras organizaciones -clientes, proveedores, etc.-. Implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores. Implica ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos dentro de la organización.

Ética

Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organizacional que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende.

Ética y sencillez

Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al ejecutar acciones o procesos no burocráticos y simples de entender desde una perspectiva diferente a la propia. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos.

Flexibilidad y adaptación

Capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos. Implica comprender y valorar posturas distintas a las propias, incluso puntos de vista encontrados, modificar su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover dichos cambios en su ámbito de actuación.

Fortaleza

Capacidad para obrar asumiendo el punto medio en cualquier situación. Se entiende por punto medio vencer el temor y huir de la temeridad. No se trata de alardes de fuerza física o de otro tipo; por el contrario, se relaciona con valores como la prudencia y la sensatez para optar por la posición intermedia ante las distintas circunstancias sin caer en la tentación de actuar como todopoderoso o, por el contrario, como timorato.

Iniciativa

Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro.

Innovación y creatividad

Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto

Integridad

Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores inmorales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.

Justicia

Capacidad para dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece, en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal o en una negociación, y, al mismo tiempo, velar por el cumplimiento de los valores de la organización y trabajar mancomunadamente en pos de la visión y la estrategia de esta. Implica obrar con equidad en cualquier circunstancia, tanto personal como laboral.

Perseverancia en la consecución de objetivos

Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización.

Prudencia

Capacidad para obrar con sensatez y moderación en todos los actos: en la aplicación de normas y políticas organizacionales, en la fijación y consecución de objetivos, en el cierre de acuerdos y demás funciones inherentes a su puesto. Implica la capacidad para discernir y distinguir lo bueno y lo malo para la organización, los colaboradores, los clientes y proveedores y para sí mismo.

Respeto

Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.

Responsabilidad personal

Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral.

Responsabilidad social

Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias, y por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.

Sencillez

Capacidad para explicar de manera clara y precisa tanto los éxitos como los fracasos, problemas o acontecimientos negativos. Capacidad para expresarse sin dobleces ni engaños, decir siempre la verdad y lo que siente. Implica generar confianza en superiores, colaboradores y compañeros de trabajo, así como buscar nuevos y mejores caminos para hacer las cosas y evitar las soluciones complicadas y burocráticas

Temple

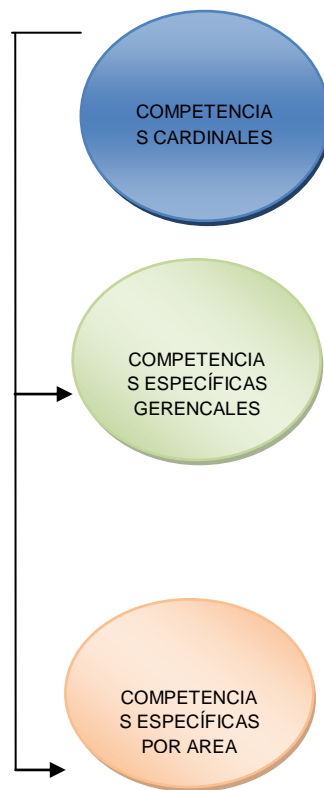
Capacidad para obrar con serenidad y dominio tanto de sí mismo como en relación con las actividades a su cargo. Capacidad para afrontar de manera enérgica y al mismo tiempo serena las dificultades y los riesgos y explicar a otros problemas, fracasos o acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, resistir tempestades y llegar a buen puerto.

Fuente: Alles, Martha.(2006)

Elaborado por: Ginno Calderon

Gráfico 1

Competencias específicas gerenciales



- ✓ Conducción de personas
- ✓ Dirección de equipos de trabajo
- ✓ Empowerment
- ✓ Entrenador
- ✓ Entrepreneurial
- ✓ Liderar con el ejemplo
- ✓ Liderazgo
- ✓ Liderazgo ejecutivo (capacidad para ser líder de líderes)
- ✓ Liderazgo para el cambio
- ✓ Visión estratégica

Cuadro 3 Competencias específicas gerenciales

Conducción de personas

Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones.

Dirección de equipos de trabajo

Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas del equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado.

Empowerment

Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores. Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas, tanto en conocimientos como en competencias. Capacidad para obtener los mejores resultados, lograr la integración del grupo y aprovechar la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior al negocio. Implica fijar objetivos de desempeño claros y medibles y asignar las responsabilidades correspondientes. Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas del equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado.

Entrenador

Capacidad para formar a otros tanto en conocimientos como en competencias. Implica un genuino esfuerzo para fomentar el aprendizaje a largo plazo y/o desarrollo de otros, más allá de su responsabilidad específica y cotidiana. El desarrollo a lograr en otros será sobre la base del esfuerzo individual y según el puesto que la otra persona ocupe en la actualidad o se prevé que ocupara en el futuro.

Entrepreneurial

Capacidad para transformar su gestión o un área de negocios de baja productividad y rendimiento en una de alta productividad y rendimiento. Capacidad para buscar el cambio, responder cuando se presenta y aprovecharlo como una oportunidad, y guiar en este sentido tanto su accionar como el de otros, con iniciativa y habilidad para los negocios. Implica vivir y sentir la actividad empresarial y constituirse en un promotor de ella.

Liderar con el ejemplo

Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética, y motivar a los colaboradores a alcanzar los objetivos planteados con sentido de pertenencia y real compromiso. Capacidad para promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable.

Liderazgo

Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

Liderazgo Ejecutivo

Capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos, y comunicar la visión de la organización, tanto desde su rol formal como desde la autoridad moral que define su carácter de líder. Implica ser un líder de líderes, al crear un clima de energía y compromiso junto con un fuerte deseo de guiar a los demás, que se verifica en el comportamiento de los otros al acompañar su gestión con entusiasmo.

Liderazgo para el cambio

Capacidad para comunicar la visión estratégica de la organización y lograr que la misma parezca no sólo posible sino también deseable para los stakeholders. Capacidad para generar en los otros motivación y compromiso genuinos. Capacidad para promover la innovación y los nuevos emprendimientos, y lograr transformar las situaciones de cambio en oportunidades.

Visión Estratégica

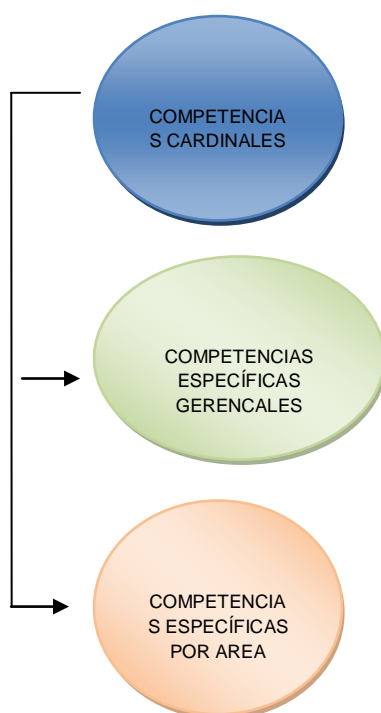
Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa.

Fuente: Alles, Martha.(2006)

Elaborado por: Ginno Calderon

Gráfico 2

Competencias específicas por área



Cuadro 4

Competencias por área específica

Colaboración

Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.

Competencia "del naufrago"

Capacidad para sobrevivir y lograr que sobreviva la organización o área a su cargo en épocas difíciles, aun en las peores condiciones del mercado, que afecten tanto al propio sector de negocios como a todos en general, en un contexto donde, según los casos, la gestión pueda verse dificultada por ruptura de la cadena de pagos, recesión, huelgas o paros. Incluye la capacidad de dirigir organizaciones en procesos de cesación de pagos o concurso preventivo de acreedores.

Conocimiento de la industria y el mercado

Capacidad para comprender las necesidades de los clientes y consumidores, tanto nacionales como internacionales. Implica conocer las tendencias y oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, los puntos fuertes y débiles de la propia organización, y el marco regulatorio, además de conocer a fondo los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente

Comunicación Eficaz

Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e Informales, que abarquen los diferentes niveles de la

Conocimientos técnicos

Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.

Credibilidad Técnica

Capacidad para alcanzar con precisión los objetivos planteados, superar los estándares de calidad establecidos, al comprender la esencia de los problemas complejos, generar soluciones prácticas y aplicables, y brindar beneficios

Desarrollo y autodesarrollo del talento

Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento (conocimientos y competencias) propio y de los demás, y utilizar para ello diversas tecnologías, herramientas y medios, según sea lo más adecuado. Implica la búsqueda del aprendizaje continuo, mantenerse actualizado y poder incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo para obtener mejores resultados en el negocio.

Dinamismo – energía

Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.

Dinamismo – energía

Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.

Gestión y logro de objetivos

Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.

Habilidades mediáticas

Capacidad para comunicarse a través de los medios de comunicación con efectividad y eficacia. Implica actuar con desenvoltura frente a los medios en general, en conferencias de prensa, en reuniones con sus pares y/o superiores, o con la comunidad, y en la grabación de videos, teleconferencias y cualquier otro medio de comunicación. Capacidad para mantener una buena relación con la prensa en todas sus variantes y comunicar lo que desea con claridad y sencillez.

Influencia y negociación

Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar.

Iniciativa Autonomía

Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos.

Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.

Manejo de crisis

Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.

Orientación a los resultados con calidad

Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.

Orientación al cliente interno y externo

Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades

Pensamiento analítico

Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarías sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.

Pensamiento Conceptual

Capacidad para identificar problemas, información significativa/clave y vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas, y para construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponiéndolas en pequeñas partes y puntos clave, identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa-efecto que se generan, con el objetivo de actuar de acuerdo con un orden de prioridades a fin de conseguir la mejor solución. Implica la aplicación de razonamiento creativo, inductivo o conceptual

Pensamiento Estratégico

Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, optimizar las fortalezas internas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la organización con un enfoque integral, y lograr objetivos y metas retadores, que se reflejen positivamente en el resultado organizacional

Productividad

Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requerido, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.

Profundidad en el conocimiento de los productos

Capacidad para conocer los productos y/o serados de la organización y evaluar la factibilidad de su adaptación a los requerimientos, preferencias y necesidades de los clientes. Implica la capacidad para relacionarlas ventajas de los productos o servicios que se ofrecen con las necesidades de los clientes, y presentar propuestas o soluciones que agreguen valor.

Relaciones públicas

Capacidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya colaboración es necesaria para tener influencia sobre los referentes sociales, económicos y políticos de la comunidad, o bien sobre los clientes o proveedores. Implica poseer conocimientos no sólo referidos al área de especialidad, sino también a aspectos generales de la cultura, lo que le permite relacionare y desenvolverse en el medio empresario en los momentos y las formas adecuados. Capacidad de identificar quién es quién, y a qué personas se debe recurrir en caso de necesitar ayuda o consejo, y efectivamente hacerlo cuando es pertinente.

Responsabilidad

Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.

Temple y dinamismo

Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia a fin de alcanzar objetivos retadores o para llevar a cabo acciones y/o emprendimientos que requieran compromiso y dedicación. Implica mantener un alto nivel de desempeño en todas las situaciones y con interlocutores diversos

Tolerancia a la presión de trabajo

Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.

Toma de decisiones

Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.

Trabajo en equipo

Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

3.3.5 Tipos de competencias

Alles, M,(2006) Competencias para personas con experiencia e historia laboral, que es esencialmente lo que busca la empresa Avianca Cargo

- Trabajo en Equipo capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional.

- Modalidades de contacto es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación, esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse incluye saber escucha y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posea.

- Habilidades mediáticas están asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Desenvoltura frente a los medios, en las conferencias de prensa, en las conferencias con sus pares o la comunidad. Se relaciona con la competencia “modalidad de contacto” pero en un sentido más específico, porque hace referencia a los medios.

- Liderazgo es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros, motivar e inspirar confianza, tener valor para defender o encarar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo.

Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

- Liderazgo para el cambio es la habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma, que hace que esa visión parezca no sólo posible sino también deseable para los accionistas, creando en ellos una motivación y compromiso genuinos.
- Pensamiento estratégico es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocios, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.
- Empowerment establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo, comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
- Dinamismo-energía se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
- Adaptabilidad implica la habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficacia en cualquier contexto extranjero. La investigación indica que esta competencia se correlaciona con las de disfrutar con los viajes y conocer otros lugares, resistencia al estrés, comprensión de diferentes culturas y capacidades de establecer relaciones interpersonales.
- Relaciones Públicas es la habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles, grupo de interés y la comunidad toda.
- Orientación al cliente implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los

clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como los proveedores y el personal de la organización.

- Trabajo en equipo implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo de trabajar juntos, lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados serán pares sino que operarán como equipo en su área o grupo.

- Orientación a los resultados es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

- Integridad es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice. Queda fuera de este concepto cualquier manifestación del doble discurso, como “haz lo que digo pero no lo que hago”, actitud frecuentemente en muchos managers.

- Iniciativa es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no solo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

3.3.6 Diagnóstico de la empresa

Avianca Carga no cuenta con la información necesaria para poder realizar un perfil por competencias de cada cargo y/o individuo, por tal razón mediante este proyecto se da las

herramientas necesarias para que cada cargo sea evaluado y así poder evaluar el desempeño individual de sus colaboradores.

3.3.7 Escala de calificación de actividades de trabajo

ECUACION

ACTIVIDAD ESENCIAL= FRECUENCIA + (CONSECUENCIAS DE ERRORES X COMPLEJIDAD)

ACTIVIDAD ESENCIAL = F + (CE*CM)

3.3.7 Escala para codificaciones de actividades

Cuadro 5 codificaciones de actividades

Símbolo	Factor	Significado	Indicador
F	Frecuencia	Frecuencia esperada de esta actividad	Con qué frecuencia se ejecuta esta tarea? ¿Cuál es su frecuencia típica de ejecución?
CE	Consecuencia de los errores	Nivel de gravedad de las consecuencias por un incorrecto desempeño de la actividad	¿Qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño en la actividad?
CM	Complejidad	Grado de esfuerzo a nivel de conocimiento y destrezas requeridas para desempeñar la actividad	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y habilidades?

Grado	Frecuencia	Consecuencia de Errores	Complejidad
5	Todos los días	Consecuencia muy graves pueden afectar a toda la empresa	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo/conocimientos/habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencia graves pueden afectar resultados procesos o áreas funcionales de la Empresa	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio esfuerzo/conocimientos/habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencia menores cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo/conocimiento/habilidades
1	Otro bimestral, trimestral semestral, Etc)	Consecuencias Mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Ginno Calderón

3.3.8 Requisitos y funciones del personal aeronáutico

Avianca Cargo está administrada por su Gerente Representante Legal, nombrado por la junta General de Accionistas, un Director de Mantenimiento; Gerente en el área administrativa que cuenta con el apoyo de un Jefe Contable; y, en el área Técnica está el Gerente de Estación, un Jefe de Control de Calidad y un Jefe de Mantenimiento

Gerente representante legal

1. Ser Mecánico de Aviación.
2. Estar en posesión de una Licencia de Mecánico de Mantenimiento, otorgada por La Dirección General de Aviación Civil (DGAC) del Ecuador, con habilitación en Fuselaje y Motores.
3. Deberá ser nombrado por la Junta General de Accionistas.
4. Deberá tener al menos tres años de experiencia como mecánico de aviación.

El Gerente Representante Legal reporta directamente a la Junta General de Accionistas y sus funciones son las siguientes:

1. Coordinar la elaboración y distribución del presente manual y respaldarlo.
2. Representar a la Compañía ante las Autoridades Aeronáuticas nacionales e internacionales y otros organismos internacionales.
3. Tramitar con la Dirección de Aviación Civil, la modificación o renovación del permiso de operación y los certificados requeridos de operación.

El Gerente podrá delegar cualquiera de sus funciones, sin embargo esto no lo eximirá de su responsabilidad. Puede delegar los deberes a él asignados al Director de Mantenimiento.

REQUISITOS Y FUNCIONES DEL PERSONAL AERONAUTICO DPTO DE CARGA

FECHA: 20/04/2015 SEDE: AVIANCA CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: GERENTE GENERAL CÓDIGO: _____
 TERCER
 NIVEL: NIVEL ASIGNACIÓN SALARIAL: 2500
 NUMERO DE OCUPANTES:

1

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

El Gerente podrá delegar cualquiera de sus funciones, sin embargo esto no lo eximirá de su responsabilidad. Puede delegar los deberes a él asignados al Director de Mantenimiento.

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA

DEBE SER MECANICO DE AVION

3.2 EXPERIENCIA LABORAL

DEBERA TENER AL MENOS 3 AÑOS COMO MECANICO DE AVION

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
Coordinar la elaboración y distribución del presente manual y respaldarlo.	D	C
Representar a la Compañía ante las Autoridades Aeronáuticas nacionales e Internacionales y otros organismos internacionales.	D	D
Tramitar con la Dirección de Aviación Civil, la modificación o renovación del Permiso de operación y los certificados requeridos de operación.	D	D

Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
		Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)
5. COMPETENCIAS		NIVEL			
		ALTO	MEDIO	BAJO	
5.1 GENERALES					
1	Adaptación				
2	Ambición profesional				
3	Análisis	X			
4	Aprendizaje				
5	Asertividad				
6	Autocontrol	X			
7	Autonomía				
8	Creatividad				
9	Delegación	X			
10	Dinamismo				
11	Flexibilidad		X		
12	Independencia				
13	Iniciativa	X			
14	Integridad	X			
15	Juicio				
16	Liderazgo	X			
17	Negociación y conciliación				
18	Orientación al servicio				
19	Persuasión				
20	Planificación y Organización				
21	Resolución de problemas	X			
22	Sensibilidad interpersonal				
23	Sociabilidad				
24	Toma de decisiones				
25	Trabajo bajo presión				
26	Trabajo en equipo	X			
5.2 TÉCNICAS					
1	Atención al detalle				
2	Atención al público				
3	Auto organización	X			
4	Comunicación no verbal				
5	Comunicación oral y escrita	X			
6	Disciplina	X			
7	Razonamiento numérico				
8	Sentido de Urgencia				

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Ginno Calderón

Director de mantenimiento

1. Ser Mecánico de Aviación.
2. Estar en posesión de una Licencia de Mecánico de Mantenimiento, otorgada por La Dirección General de Aviación Civil (DGAC) del Ecuador, con habilitación en Fuselaje y Motores.
3. Deberá ser nombrado por el Gerente Representante Legal.
4. Deberá tener al menos tres años de experiencia como mecánico de aviación.

El Director de Mantenimiento reporta directamente al Gerente y sus funciones son las siguientes:

1. Coordinar la elaboración y distribución del manual de mantenimiento y respaldarlo.
2. Administración, supervisión y control de la Jefatura de Mantenimiento y la Jefatura de Control de Calidad.
3. Representar a la Compañía ante las Autoridades Aeronáuticas nacionales e internacionales y otros organismos internacionales.
4. Tramitar con la Dirección de Aviación Civil, la modificación o renovación del permiso de operación y los certificados requeridos de operación.

El Director de Mantenimiento podrá delegar cualquiera de sus funciones, sin embargo esto no lo eximirá de su responsabilidad. Puede delegar los deberes a él asignados al Jefe de Mantenimiento.

REQUISITOS Y FUNCIONES DEL PERSONAL AERONAUTICO DPTO DE CARGA

FECHA: 20/04/2015 SEDE: AVIANCA CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: DIRECTOR DE MANTENIMIENTO CÓDIGO: _____
 TERCER
 NIVEL: NIVEL ASIGNACIÓN SALARIAL: 2500
 NUMERO DE OCUPANTES:

1

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

El Director de Mantenimiento podrá delegar cualquiera de sus funciones, sin embargo esto no lo eximirá de su responsabilidad. Puede delegar los deberes a él asignados al Jefe de Mantenimiento

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA

DEBE SER MECANICO DE AVION

3.2 EXPERIENCIA LABORAL

DEBERA TENER AL MENOS 3 AÑOS COMO MECANICO DE AVION

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD AD	TIPO
Coordinar la elaboración y distribución del presente manual y respaldarlo.	D	C
Representar a la Compañía ante las Autoridades Aeronáuticas nacionales e internacionales y otros organismos internacionales.	D	D
Tramitar con la Dirección de Aviación Civil, la modificación o renovación del permiso de operación y los certificados requeridos de operación.	D	D

Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
		Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)
5. COMPETENCIAS		NIVEL			
		ALTO	MEDIO	BAJO	
5.1 GENERALES					
1	Adaptación				
2	Ambición profesional				
3	Análisis	X			
4	Aprendizaje				
5	Asertividad				
6	Autocontrol	X			
7	Autonomía				
8	Creatividad				
9	Delegación	X			
10	Dinamismo				
11	Flexibilidad		X		
12	Independencia				
13	Iniciativa	X			
14	Integridad	X			
15	Juicio				
16	Liderazgo	X			
17	Negociación y conciliación				
18	Orientación al servicio				
19	Persuasión				
20	Planificación y Organización				
21	Resolución de problemas	X			
22	Sensibilidad interpersonal				
23	Sociabilidad				
24	Toma de decisiones				
25	Trabajo bajo presión				
26	Trabajo en equipo	X			
5.2 TÉCNICAS					
1	Atención al detalle				
2	Atención al público				
3	Auto organización	X			
4	Comunicación no verbal				
5	Comunicación oral y escrita	X			
6	Disciplina	X			
7	Razonamiento numérico				
8	Sentido de Urgencia				

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Ginno Calderón

Jefe de mantenimiento

1. Poseer una licencia vigente de Mecánico de Mantenimiento otorgada por la Dirección General de Aviación Civil (DGAC) del Ecuador, con habilitación en Fuselaje y Motores.
2. deber tener al menos tres años de experiencia como mecánico de aviación.

El Jefe de Mantenimiento reporta al Director de Mantenimiento y sus funciones son las siguientes:

1. Administración y control del personal, equipos, herramientas y áreas físicas de la empresa.
2. Coordinar la distribución del personal para la prestación de los servicios de Mantenimiento en Línea.
3. Elaborar planes de mantenimiento de los equipos y herramientas de la empresa.
4. Determinar las necesidades de equipo, materiales o herramientas para la prestación del servicio.
5. Verificar que todo el personal a su cargo observe las normas de seguridad.
6. Instruir al personal de Mantenimiento sobre las precauciones de seguridad relevantes al uso de los equipos y las funciones para las cuales puedan ser utilizados.

El Jefe de Mantenimiento puede delegar su responsabilidad a un Supervisor de Mantenimiento, sin embargo dicha delegación no lo releva de su responsabilidad.

REQUISITOS Y FUNCIONES DEL PERSONAL AERONAUTICO DPTO DE CARGA

FECHA: 20/04/2015 SEDE: AVIANCA CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: JEFE DE MANTENIMIENTO CÓDIGO: _____
 TERCER
 NIVEL: NIVEL ASIGNACIÓN SALARIAL: 1900
 NUMERO DE OCUPANTES:

2

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

El Jefe de mantenimiento puede delegar su responsabilidad a un supervisor de mantenimiento, sin embargo dicha delegación no lo releva de su responsabilidad

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA

Poseer una licencia vigente de Mecanico de mantenimiento otorgada por la DGAC

3.2 EXPERIENCIA LABORAL

DEBERA TENER AL MENOS 3 AÑOS COMO MECANICO DE AVION

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
Coordinar la elaboración y distribución del presente manual y respaldarlo.	C	D
Representar a la Compañía ante las Autoridades Aeronáuticas nacionales e internacionales y otros organismos internacionales.	A	M
Tramitar con la Dirección de Aviación Civil, la modificación o renovación del permiso de operación y los certificados requeridos de operación.	C	D

Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
		Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)
5. COMPETENCIAS		NIVEL			
		ALTO	MEDIO	BAJO	
5.1 GENERALES					
1	Adaptación				
2	Ambición profesional				
3	Análisis	X			
4	Aprendizaje				
5	Asertividad				
6	Autocontrol	X			
7	Autonomía				
8	Creatividad		X		
9	Delegación		X		
10	Dinamismo				
11	Flexibilidad		X		
12	Independencia				
13	Iniciativa		X		
14	Integridad		X		
15	Juicio				
16	Liderazgo	X			
17	Negociación y conciliación				
18	Orientación al servicio		X		
19	Persuasión				
20	Planificación y Organización		X		
21	Resolución de problemas	X			
22	Sensibilidad interpersonal				
23	Sociabilidad				
24	Toma de decisiones				
25	Trabajo bajo presión				
26	Trabajo en equipo	X			
5.2 TÉCNICAS					
1	Atención al detalle				
2	Atención al público				
3	Auto organización	X			
4	Comunicación no verbal		X		
5	Comunicación oral y escrita	X			
6	Disciplina	X			
7	Razonamiento numérico				
8	Sentido de Urgencia	X			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Ginno Calderón

Supervisor de mantenimiento

1. El Supervisor de Mantenimiento, será un Mecánico de Mantenimiento, con licencia otorgada por la Dirección General de Aviación civil (DGAC), con habilitación en Fuselaje y Motores.

2. El supervisor de mantenimiento reporta al Jefe de Mantenimiento, es responsable de organizar, controlar y ejecutar los servicios de mantenimiento en Línea.

Son obligaciones del Supervisor de Mantenimiento las siguientes:

1. Es responsable directo de las tareas que se realicen en línea de vuelo.
2. Distribuir y controlar la ejecución de las tareas asignadas al personal de mantenimiento.
3. Reportar todos los trabajos ejecutados en las aeronaves en el formulario correspondiente.

El supervisor de mantenimiento podrá delegar sus funciones en un técnico de mantenimiento debidamente calificado.

REQUISITOS Y FUNCIONES DEL PERSONAL AERONAUTICO DPTO DE CARGA

FECHA: 20/04/2015 SEDE: AVIANCA CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO CÓDIGO: _____
 NIVEL: TERCER NIVEL ASIGNACIÓN SALARIAL: 1600
 NUMERO DE OCUPANTES:

2

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

El Jefe de mantenimiento puede delegar su responsabilidad a un supervisor de mantenimiento, sin embargo dicha delegación no lo releva de su responsabilidad

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA

Poseer una licencia vigente de Mecánico de mantenimiento otorgada por la DGAC

Con habilitación en fuselaje y motores

3.2 EXPERIENCIA LABORAL

DEBERA TENER AL MENOS 3 AÑOS COMO MECANICO DE AVION

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
Administración y control del personal, equipos herramientas y áreas física de la empresa	C	C
Coordinar la distribución del personal para l aprestaron de los servicios de mantenimiento	D	D
Elaborar planes de mantenimiento de los equipos y herramientas de la empresa	D	E
Verificar que todo personal a su cargo observe las normas de seguridad	D	C
Instruir al personal de mantenimiento sobre las precauciones de seguridad relevante al uso de equipos	D	D

Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
		Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)
5. COMPETENCIAS		NIVEL			
		ALTO	MEDIO	BAJO	
5.1 GENERALES					
1	Adaptabilidad				
2	Ambición profesional				
3	Análisis	X			
4	Aprendizaje				
5	Desarrollo de equipo				
6	Autocontrol	X			
7	Autonomía				
8	Creatividad		X		
9	Delegación		X		
10	Dinamismo				
11	Flexibilidad		X		
12	Empowerment				
13	Iniciativa		X		
14	Integridad		X		
15	Juicio				
16	Liderazgo	X			
17	Negociación y conciliación				
18	Orientación a resultados		X		
19	Pensamiento estratégico				
20	Planificación y Organización		X		
21	Resolución de problemas	X			
22	Sensibilidad interpersonal				
23	Sociabilidad				
24	Toma de decisiones				
25	Trabajo bajo presión				
26	Trabajo en equipo	X			
5.2 TÉCNICAS					
1	Atención al detalle				
2	Atención al público				
3	Auto organización	X			
4	Comunicación no verbal		X		
5	Comunicación oral y escrita	X			
6	Disciplina	X			
7	Razonamiento numérico				
8	Sentido de Urgencia	X			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Ginno Calderón

Técnico de mantenimiento

1. El Técnico de Mantenimiento será un Mecánico de Mantenimiento con licencia otorgada por la Dirección General de Aviación Civil (DGAC), con habilitación en Fuselaje y Motores.

2. Los Mecánicos de mantenimiento se reportan ante el Supervisor de Mantenimiento.

Son obligaciones del Mecánico de Mantenimiento las siguientes:

1. Efectuar los trabajos de mantenimiento que les fuesen asignados de acuerdo a su entrenamiento y autorizaciones.

2. Firmar correctamente, registrar y asumir la responsabilidad de todos los trabajos realizado por él, de acuerdo con la sección 43.9 de las Regulaciones de la Dirección de Aviación Civil (RDAC) vigentes.

3. Llenar los formularios del operador según se establece en el procedimiento de atención de aeronaves respectivo.

4. Cumplir con las regulaciones y procedimientos establecidos por los fabricantes, autoridades aeronáuticas y operadores.

5. Previo el inicio de cualquier trabajo asegurarse de tener disponible toda la información, manuales e instrucciones correspondientes adecuadas.

6. Tomar decisiones respecto a los trabajos de mantenimiento, en base a lo que determina el operador en su Manual General de Mantenimiento (MGM) o en su Lista de Equipo Mínimo (MEL) y en coordinación con su Manual de Control de Calidad (MCC).

REQUISITOS Y FUNCIONES DEL PERSONAL AERONAUTICO DPTO DE CARGA

FECHA: 20/04/2015 SEDE: AVIANCA CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: TECNICO EN MATENIMIENTO CÓDIGO: _____

NIVEL: TERCER NIVEL ASIGNACIÓN SALARIAL: 1300

NUMERO DE OCUPANTES:

4

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

Tomar decisiones respecto a los trabajos de mantenimiento, en base a lo a que determina el operador en un manual general de mantenimiento

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA

Poseer una licencia vigente de Mecánico de mantenimiento otorgada por la DGAC

Con habilitación en fuselaje y motores

3.2 EXPERIENCIA LABORAL

DEBERA TENER AL MENOS 3 AÑOS COMO MECANICO DE AVION

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
Efectuar los trabajos de mantenimientos que les fuesen asignados	D	E
Firmar correctamente registrar y asumir la responsabilidad de todos los trabajos realizados	D	A
Cumplir con las regulaciones y procedimientos establecidos por los fabricantes	D	C
Previo el inicio de cualquier trabajo asegurarse de tener disponible toda la información	D	A
Tomar decisiones respecto a los trabajos de mantenimientos en base a lo que determina el operador en su manual de mantenimiento	D	C

Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
		Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)
5. COMPETENCIAS		NIVEL			
		ALTO	MEDIO	BAJO	
5.1 GENERALES					
1	Adaptabilidad				
2	Ambición profesional				
3	Análisis	X			
4	Aprendizaje				
5	Desarrollo de equipo				
6	Autocontrol	X			
7	Autonomía				
8	Creatividad		X		
9	Delegación		X		
10	Dinamismo				
11	Flexibilidad		X		
12	Empowerment				
13	Iniciativa		X		
14	Integridad		X		
15	Juicio				
16	Liderazgo	X			
17	Negociación y conciliación				
18	Orientación a resultados		X		
19	Pensamiento estratégico				
20	Planificación y Organización		X		
21	Resolución de problemas	X			
22	Sensibilidad interpersonal				
23	Sociabilidad				
24	Toma de decisiones				
25	Trabajo bajo presión				
26	Trabajo en equipo	X			
5.2 TÉCNICAS					
1	Atención al detalle				
2	Atención al público				
3	Auto organización	X			
4	Comunicación no verbal		X		
5	Comunicación oral y escrita	X			
6	Disciplina	X			
7	Razonamiento numérico				
8	Sentido de Urgencia	X			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Ginno Calderón

Jefe de control de calidad

1. Poseer una licencia vigente de Mecánico de Mantenimiento otorgada por la Dirección General de Aviación Civil (DGAC) del Ecuador, con habilitación en Fuselaje y Motores.
2. Deberá tener al menos tres años de experiencia como mecánico de aviación.
3. Deberá tener conocimiento general de las Regulaciones de la Dirección de Aviación Civil (RDAC).
4. Deberá tener al menos cinco años de experiencia como Mecánico de Aviación.

El Jefe de Control de Calidad se reporta ante el Director de Mantenimiento. Son obligaciones del Jefe de Control de Calidad las siguientes:

1. Asegurar que los trabajos efectuados en las aeronaves cumplan los requisitos de aeronavegabilidad de la Autoridad Aeronáutica, con lo dispuesto por los manuales del fabricante, con los estándares y procedimientos de los operadores.
2. Verificar la existencia de herramienta calibrada, certificada y vigente, para la prestación de los servicios de mantenimiento.
3. Programar y verificar que se realicen los chequeos periódicos de inspección y calibración en las herramientas de precisión y equipos de prueba
4. Mantener un archivo actualizado de dichas inspecciones y sus resultados.
5. Proponer el plan anual de capacitación.
6. Verificar por vigencia y contenido del equipo de seguridad, como extintores y botiquines.
7. Proponer y ejecutar auditorías internas de calidad una vez al año o cuando fuere necesario.
8. Contestar todos los reportes de inspección de la Dirección de Aviación Civil (DGAC) y de los departamentos de Control de Calidad de los operadores.

9. Verificar que se mantengan los archivos de todos los formularios e inspecciones efectuadas para que puedan ser fácilmente localizados y revisados.

10. Asegurarse que la documentación necesaria para la ejecución de las inspecciones esté disponible, actualizada y al alcance del personal de mantenimiento con la debida anticipación.

11. Controlar que el personal de Mantenimiento, tenga a su disposición y use adecuadamente uniformes y equipos de protección y seguridad personal.

El nivel jerárquico entre las Jefaturas de Control de Calidad y de Mantenimiento es igual, existe una delegación de autoridad a Control de Calidad por su función, para que este pueda controlar el cumplimiento de los estándares mínimos de calidad. El Jefe de control de Calidad podrá delegar sus funciones a un Inspector de Control de Calidad.

REQUISITOS Y FUNCIONES DEL PERSONAL AERONAUTICO DPTO DE CARGA

FECHA: 20/04/2015 SEDE: AVIANCA CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: JEFE DE CONTROL DE CALIDAD CÓDIGO: _____
 NIVEL: TERCER NIVEL ASIGNACIÓN SALARIAL: 1300
 NUMERO DE OCUPANTES: 4

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

El nivel jerárquico entre las jefaturas de control de calidad y mantenimiento es igual existe una delegación de autoridad de control de calidad por su función
 El jefe de control de calidad podrá delegar sus funciones a un Inspector de control de calidad

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA

Poseer una licencia vigente de Mecánico de mantenimiento otorgada por la DGAC

Con habilitación en fuselaje y motores

3.2 EXPERIENCIA LABORAL

DEBERA TENER AL MENOS 3 AÑOS COMO MECANICO DE AVION

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
Asegurar que los trabajos efectuados en las aeronaves cumplan los requisitos	D	C
Verificar la existencia de herramienta calibrada para su mantenimiento	D	A
Mantener un archivo actualizado de sus inspecciones	D	E
Proponer el plan anual de capacitación	T	A
Proponer y ejecutar auditorías internas de calidad	T	D
Controlar que el personal de mantenimiento use adecuadamente sus uniformes y equipos	D	C

Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
		Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)
5. COMPETENCIAS		NIVEL			
		ALTO	MEDIO	BAJO	
5.1 GENERALES					
1	Adaptabilidad				
2	Ambición profesional				
3	Análisis	X			
4	Aprendizaje	X			
5	Desarrollo de equipo	X			
6	Autocontrol	X			
7	Autonomía				
8	Creatividad		X		
9	Delegación		X		
10	Dinamismo	X			
11	Flexibilidad		X		
12	Empowerment				
13	Iniciativa		X		
14	Integridad		X		
15	Juicio				
16	Liderazgo				
17	Negociación y conciliación				
18	Orientación a resultados		X		
19	Pensamiento estratégico				
20	Planificación y Organización		X		
21	Resolución de problemas	X			
22	Sensibilidad interpersonal				
23	Sociabilidad				
24	Toma de decisiones				
25	Trabajo bajo presión				
26	Trabajo en equipo	X			
5.2 TÉCNICAS					
1	Atención al detalle				
2	Atención al público				
3	Auto organización	X			
4	Comunicación no verbal		X		
5	Comunicación oral y escrita	X			
6	Disciplina	X			
7	Razonamiento numérico				
8	Sentido de Urgencia	X			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Ginno Calderón

Inspector de control de calidad

1. Poseer una licencia vigente de Mecánico de Mantenimiento otorgada por la Dirección General de Aviación Civil (DGAC) del Ecuador, con habilitación en Fuselaje y Motores.
2. Deberá tener al menos tres años de experiencia como mecánico de aviación.
3. El Inspector de control de calidad se reporta ante el Jefe de Control de Calidad.

Son obligaciones del Inspector de Control de Calidad las siguientes:

1. Aceptar o rechazar los trabajos efectuados por el personal de Mecánicos de Mantenimiento que requieran inspección de Control de Calidad.
2. Verificar que en todo trabajo de mantenimiento se utilice la respectiva documentación técnica.
3. Asegurar que todos los trabajos de Mantenimiento sean efectuados por personal idóneo y calificado, observando las normas de seguridad requeridas.
4. Verificar el correcto registro y certificación, de los trabajos de mantenimiento, antes de liberar la aeronave al servicio.
5. Realizar la inspección de recepción y la aceptación final del material aeronáutico que ingresa a bodega.
6. Asegurarse que el almacenamiento y la conservación de los materiales, elementos y partes de las aeronaves estén de acuerdo a las normas pertinentes.
7. Comprobar que todas las partes rechazadas e inservibles sean manejadas e identificadas de tal manera que se prevenga su utilización como partes servibles.
8. Controlar la vigencia de la documentación técnica.
9. Controlar la vigencia de las licencias convalidadas por otras autoridades aeronáuticas.
10. Controlar la condición del equipo de seguridad de la Estación de Reparación.

Un Inspector de Control de Calidad no podrá delegar sus funciones de inspección, en caso de requerir reemplazo, deberá coordinarlo con el Jefe de Control de Calidad.

REQUISITOS Y FUNCIONES DEL PERSONAL AERONAUTICO DPTO DE CARGA

FECHA : _____ 20/04/2015 _____ SEDE: _____ AVIANCA CARGO _____

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: INSPECTOR DE CONTROL DE CALIDAD CÓDIGO: _____
 TERCER ASIGNACIÓN
 NIVEL: NIVEL SALARIAL: 1100
 NUMERO DE OCUPANTES: 3

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

Un inspector de control de calidad no podrá delegar sus funciones de inspección en caso de requerir reemplazo, deberá coordinarlo con el Jefe de control

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA

Poseer una licencia vigente de Mecánico de mantenimiento otorgada por la DGAC

Con habilitación en fuselaje y motores

3.2 EXPERIENCIA LABORAL

DEBERA TENER AL MENOS 3 AÑOS COMO MECANICO DE AVION

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
Aceptar o rechazar los trabajos efectuados por el personal de mecánicos que requieran inspección de control.	D	C
Verificar que todo el trabajo se utilice la respectiva documentación	D	A
Asegurarse que el almacenamiento y la conservación de los materiales estén de acuerdo a las normas pertinentes	D	E
Controlar la vigencia de las licencias convalidados por la autoridades de la DGAC	D	C

Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
		Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)
5. COMPETENCIAS		NIVEL			
		ALTO	MEDIO	BAJO	

5.1 GENERALES				
1	Adaptabilidad			
2	Ambición profesional			
3	Análisis	X		
4	Aprendizaje	X		
5	Desarrollo de equipo	X		
6	Autocontrol	X		
7	Autonomía			
8	Creatividad		X	
9	Delegación		X	
10	Dinamismo	X		
11	Flexibilidad		X	
12	Empowerment			
13	Iniciativa		X	
14	Integridad		X	
15	Juicio			
16	Liderazgo			
17	Negociación y conciliación			
18	Orientación a resultados		X	
19	Pensamiento estratégico			
20	Planificación y Organización		X	
21	Resolución de problemas	X		
22	Sensibilidad interpersonal			
23	Sociabilidad			
24	Toma de decisiones			
25	Trabajo bajo presión			
26	Trabajo en equipo	X		
5.2 TÉCNICAS				
1	Atención al detalle			
2	Atención al público			
3	Auto organización	X		
4	Comunicación no verbal		X	
5	Comunicación oral y escrita	X		
6	Disciplina	X		
7	Razonamiento numérico			
8	Sentido de Urgencia	X		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Ginno Calderón

Encargado de documentación técnica y capacitación

Deberá ser una persona delegada por el Gerente. Para lo cual deberá tener conocimientos de informática. Son obligaciones del Encargado de documentación técnica y capacitación las siguientes:

1. Vigilar la correcta presentación y provisión del aula de capacitación.
2. Asistir en el control y registro de la asistencia y ejecución de los entrenamientos.
3. Mantener y revisar todos los documentos técnicos provistos por los operadores.

REQUISITOS Y FUNCIONES DEL PERSONAL AERONAUTICO DPTO DE CARGA

FECHA: 20/04/2015SEDE: AVIANCA CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: ENCARGADO DOCUMENTACION CÓDIGO: _____NIVEL: _____ ASIGNACIÓN SALARIAL: 800

NUMERO DE OCUPANTES:

1

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

Deberá ser una persona delegada por el Gerente

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA

Tener conocimiento de informática

Con habilitación en fuselaje y motores

3.2 EXPERIENCIA LABORAL

DEBERA TENER AL MENOS 3 AÑOS COMO MECANICO DE AVION

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
Vigilar la correcta presentación y provisión del aula de capacitación	D	C
Asistir en el control y registro de la asistencia y ejecución de los entrenamientos	D	A
Mantener y revisar todos los documentos técnicos provistos por los operarios	D	E

Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
		Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)
5. COMPETENCIAS		NIVEL			
		ALTO	MEDIO	BAJO	
5.1 GENERALES					
1	Adaptabilidad				
2	Ambición profesional				
3	Análisis	X			
4	Aprendizaje	X			
5	Desarrollo de equipo	X			
6	Autocontrol	X			
7	Autonomía				
8	Creatividad		X		
9	Delegación		X		
10	Dinamismo	X			
11	Flexibilidad		X		
12	Empowerment				
13	Iniciativa		X		
14	Integridad		X		
15	Juicio				
16	Liderazgo				
17	Negociación y conciliación				
18	Orientación a resultados		X		
19	Pensamiento estratégico				
20	Planificación y Organización		X		
21	Resolución de problemas	X			
22	Sensibilidad interpersonal				
23	Sociabilidad				
24	Toma de decisiones				
25	Trabajo bajo presión				
26	Trabajo en equipo	X			
5.2 TÉCNICAS					
1	Atención al detalle				
2	Atención al público				
3	Auto organización	X			
4	Comunicación no verbal		X		
5	Comunicación oral y escrita	X			
6	Disciplina	X			
7	Razonamiento numérico				
8	Sentido de Urgencia	X			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Ginno Calderón

CAPITULO IV

DISCUSIÓN

4.1 Conclusiones

- ▶ A la empresa Avianca Cargo le falta implementar un modelo de gestión por competencias dentro de sus manuales como los valores institucionales.
- ▶ La empresa se maneja adecuadamente pero falta un área de Recurso Humanos dentro de la organización.
- ▶ Durante el proceso de análisis de la empresa se determina que es una organización pequeña.
- ▶ Para poder realizar cambios y mejoramientos en el área de los perfiles por competencias se necesitará el apoyo de toda la organización ya que sin ellos todo esfuerzo podría resultar innecesario.
- ▶ La propuesta de una reorganización administrativa basada en un perfil por competencias permitirá que la empresa obtenga algunos beneficios como son: la reducción de tiempos, reducción de costos, eliminación de horas extras innecesarias y duplicación de funciones.
- ▶ En la descripción de las funciones y obligaciones de los cargos se observó que actualmente no cuenta con esta información ni tienen claras sus funciones.
- ▶ El sector aeronáutico está creciendo relativamente rápido en los últimos años, al igual que la competencia en el mercado.

4.2 Recomendaciones

- ▶ Se recomienda a la organización la implementación del modelo por competencias propuesto en el trabajo de titulación para el personal del departamento de carga, como un adelanto a las necesidades de la empresa.
- ▶ El modelo de competencias debe ser concebido dentro de la organización, como una herramienta clave que facilitará la gestión global de la gerencia de talento humano. Lo importante es que las competencias se conviertan en vía de comunicación acerca de los valores de la organización, lo cual podrá ayudar a lograr una cultura en la que se aprecie y valore correctamente a las personas, lo cual representa el recurso más valioso de la empresa.
- ▶ Se recomienda mantener la información actualizada, documentada y tener fácil acceso, conservar el archivo realizado durante la investigación ya que Avianca Cargo en estos momentos no cuenta cierta información que podrá ser de mucha utilidad.
- ▶ Se debería analizar la posibilidad de crear el área de gestión del talento humano con la finalidad de que todo el personal tenga un enfoque sobre las competencias ya que es de suma importancia para lograr las metas establecidas por el departamento y empresa.
- ▶ Se recomienda que la empresa este atenta a los cambios que se están presentando en el entorno y que adopten nuevos enfoques que contribuyan al éxito empresarial y especialmente en la gestión de la gerencia del talento humano, al incorporar el concepto de competencias como modelo de transformación organizacional.
- ▶ En base a los objetivos y al desempeño evaluado en el análisis del desempeño, es factible recomendar acciones específicas para cada colaborador evaluado, como un cuadro donde indique los compromisos para poder mejorar en el trabajo.

Palabras Clave

Planeación estratégica:

Es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos procesos operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas.

Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

Competencias

Conjunto de características personales, expresadas a través de conductas, que produzcan un desempeño superior en un puesto o rol determinado.

Cultura Organizacional:

Es la unión de normas, hábitos y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos.

Habilidades

La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio. Casi todos los seres humanos, incluso aquellos que observan algún problema motriz o discapacidad intelectual, entre otros, se distinguen por algún tipo de aptitud.

Destrezas

La palabra destreza se construye por substantivación del adjetivo diestro. Una persona diestra en el sentido estricto de la palabra es una persona cuyo dominio reside en el uso de la mano derecha. Diestro tiene también la acepción de referirse a toda persona que manipula objetos con gran habilidad. Antiguamente se creía que el lado derecho tenía relación con Dios, y el izquierdo con el Diablo. El significado de destreza reside en la capacidad o habilidad para realizar algún trabajo, primariamente relacionado con trabajos físicos o manuales.

Motivación:

Se dice que describe las fuerzas que actúan sobre un individuo o que parten de él para iniciar u orientar su conducta. Es el determinante principal del rendimiento individual.

Liderazgo:

Capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas.

Equipo de Trabajo:

Grupo cuyos esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno.

Desempeño:

Consiste en la realización de las funciones y roles propio de un cargo o de una ocupación con el máximo grado de satisfacción al concluir la tarea.

Administración de Recursos Humanos:

Sistema que permite desarrollar las potencialidades de los trabajadores para que puedan obtener la máxima satisfacción en su trabajo, dar lo mejor de sus esfuerzos a la organización, y alcanzar los fines de la administración en la forma más eficiente y eficaz.

Análisis De Puesto:

Estudio de la complejidad del puesto en sus partes que lo conforman, y de las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente.

Cargo:

Conjunto de actividades u operaciones específicas y representativas, relacionadas con un mismo campo de acción, cuyo ejercicio conlleva responsabilidades y poseer capacidades, ya sea profesionales, técnicas o las propias de un oficio.

Proceso Administrativo:

Conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración. Involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin, a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

Bibliografía

- ✓ Alles, M (2009). *Diccionario de competencias volumen I*
- ✓ Alles, M (2005). *Gestión por competencias,*
- ✓ Alles, M, (2006) *Empleo: el proceso de selección,* Ediciones Macchi, Buenos Aires,
- ✓ Apuntes tomados en clases de Compers, Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, 2013
- ✓ Arbaiza, L (2011) *Desarrollo de competencias gerenciales,* buenos aires
- ✓ Balestrini, A (2006). *Diseño y desarrollo de la investigación,* España
- ✓ Bateman, T (2001), *Administración una ventaja competitiva;* McGraw-Hill, Cuarta Edición,
- ✓ Diccionario Manual de la Lengua Española, Larousse Editorial, S.L. 2007
- ✓ es.wikipedia.org/wiki/Logotipo
- ✓ González L, (2006) *10 pasos para aumentar su rentabilidad.* D-3 un método simple y práctico de optimización de procesos para empresas de productos, servicios y comercio, Ed. Díaz Santos, 1era edición,
- ✓ Guizar, R (2008) *Desarrollo organizacional,* tercera edición Mac Graw Hill, México
- ✓ Harrington, J (2004) *Mejoramiento de los procesos de la empresa,* Mac Graw-Hill,
- ✓ Heizer, R,(2008) *Administración de Operaciones,* Pretice Hall, Quinta Edición
- ✓ Hernández, R (2006) *Metodología de la Investigación* Pilar Baptista L.
- ✓ Kotler y Armstrong, *Fundamentos de Marketing,* 6ta. Edición, Prentice Hall
- ✓ Manual de Estación de Reparación Avianca 2012
- ✓ Norma ISO 9000:2000, *Sistema de Gestión de la Calidad,* Fundamentos y Vocabulario
- ✓ Porter, M (2008): *Estrategia y ventaja competitiva,* Barcelona, España, Deusto.
- ✓ Quiport, 2011
- ✓ Spencer, L (1993), *Competence at work, models for superior performance,* John Wile & Sons, Inc., Nueva York,

ANEXOS

Anexo 1 – Cuestionario para la entrevista

Nombre del entrevistado _____ Entrevista N° _____

- 1.- ¿Cuál es el cargo que desempeña?
- 2.- ¿Desde cuándo se desempeña en ese cargo?
- 3.- ¿Cree que mediante la aplicación de una propuesta de modelo de gestión por competencia se pueda lograr un cambio positivo dentro de la empresa?
- 4.- ¿Cuál será la finalidad de la aplicación de un perfil por competencia?
- 5.- ¿Cómo se mantiene informado sobre las actualizaciones que corresponden según su cargo?
- 6.- ¿Qué tipo de problemas tiene en la gestión del trabajo?
- 7.- ¿Cuánto tiempo le dedica a la resolución de temas operativos de su empresa?
- 8.- ¿Qué opina de esta propuesta?

Anexo 2 - Cuestionario para la encuesta

Objetivo

Determinar las percepciones que tiene los trabajadores de la empresa Avianca Cargo en relación al modelo de gestión por competencia

Introducción

Soy egresado en la carrera en Administración de Empresas de Servicio y Recursos Humanos y solicito de su ayuda para que conteste con sinceridad las siguientes preguntas, con la finalidad de obtener información que sera útil para la obtención de mi título universitario.

Formulario N:_____

Nombre:_____

Fecha_____

Género:_____

Edad:_____

Cargo_____

Pregunta N1:

1.- ¿Conoce lo que es un modelo de gestión por competencia?

SI

NO

Pregunta N2:

2.- ¿Conoce la finalidad de un perfil por competencias?

SI

NO

Pregunta N3:

3.- ¿Cree que es importante un modelo de gestión por competencia?

SI

NO

Pregunta N4:

4.- ¿Cree que una gestión por competencia pueda influir positivamente en el desarrollo institucional de la empresa?

SI

NO

Pregunta N5:

5.- ¿Cree que es importante un perfil por competencias en su cargo?

SI

NO

Pregunta N6:

6.- ¿Está de acuerdo que su salario vaya conforme a su nivel de instrucción?

SI

NO

Pregunta N7:

7.- ¿Cree que cumple con el perfil solicitado para su cargo?

SI

NO

Anexo 3 – Levantamiento descripción de perfil y competencias

REQUISITOS Y FUNCIONES DEL PERSONAL AERONAUTICO DPTO DE CARGA

FECHA: _____

SEDE: _____

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN: _____ CÓDIGO: _____

NIVEL: _____

NUMERO DE OCUPANTES:

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA

3.2 EXPERIENCIA LABORAL

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO

Convenciones	TIPO DE FUNCIÓN PERIODICIDAD	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
		Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)
5. COMPETENCIAS		NIVEL			
		ALTO	MEDIO	BAJO	
5.1 GENERALES					
1	Adaptación				
2	Ambición profesional				
3	Análisis				
4	Aprendizaje				
5	Asertividad				
6	Autocontrol				
7	Autonomía				
8	Creatividad				
9	Delegación				
10	Dinamismo				
11	Flexibilidad				
12	Independencia				
13	Iniciativa				
14	Integridad				
15	Juicio				
16	Liderazgo				
17	Negociación y conciliación				
18	Orientación al servicio				
19	Persuasión				
20	Planificación y Organización				
21	Resolución de problemas				
22	Sensibilidad interpersonal				
23	Sociabilidad				
24	Toma de decisiones				
25	Trabajo bajo presión				
26	Trabajo en equipo				
5.2 TÉCNICAS					
1	Atención al detalle				
2	Atención al público				
3	Auto organización				
4	Comunicación no verbal				
5	Comunicación oral y escrita				
6	Disciplina				
7	Razonamiento numérico				
8	Sentido de Urgencia				