

PROPUESTA DE MODELO DE COMPETENCIAS PARA TÉCNICOS DE
MANTENIMIENTO AERONÁUTICO

XIOMARA REYES ROJAS

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIPLOMADO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

PROPUESTA DE MODELO DE COMPETENCIAS PARA TÉCNICOS DE
MANTENIMIENTO AERONÁUTICO

XIOMARA REYES ROJAS

COD: D6201262

PROYECTO ABP PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

INGENIERO INDUSTRIAL

DIRECTOR

JOSÉ ISRAEL HUERTAS ZAMUDIO

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

PROGRAMA INGENIERÍA INDUSTRIAL

CAJICÁ, CUNDINAMARCA.

2022

CONTENIDO

RESUMEN 8

1. INTRODUCCIÓN	9
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
3. OBJETIVOS.....	16
3.1. Objetivo General	16
3.2. Objetivos Específicos	16
4. CONTEXTO DEL SECTOR AERONÁUTICO, TMA	17
5. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	19
6. EXPECTATIVAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE COMPETENCIAS	23
6.1. Colaborador:.....	24
6.2. Líder:	25
6.3. Ventajas de implementar un modelo de competencias	25
7. METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DEL ENFOQUE POR COMPETENCIAS	25
7.1. Conformación de un equipo de expertos.....	28
7.2. Identificación del plan estratégico del negocio	28
7.3. Definición de las competencias clave de la empresa	29
7.4. Reuniones con directivos y personal clave, e identificación de competencias ..	29

7.5.	Elaboración de un inventario de competencias estándar.....	30
7.6.	Competencias	30
7.6.1.	Trabajo en equipo	30
7.6.2.	Liderazgo	31
7.6.3.	Orientación al resultado.....	33
7.6.4.	Adaptabilidad	34
7.7.	Determinación de grados.....	34
7.7.1.	Perfiles actuales:	35
7.7.2.	Niveles de trabajo	35
7.8.	Diseño y elaboración del perfil de los cargos	37
7.8.1.	Aprendiz	37
7.8.2.	Técnico I y II	39
7.8.3.	Técnico III y IV	41
7.9.	Normalización de competencia	43
7.10.	Certificación de competencias	43
8.	FASES DEL PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	43
9.	FORMATOS DE EVALUACIÓN PARA NIVELES POR COMPETENCIAS.....	45
9.1.	Evaluación Nivel A	45
9.2.	Evaluación Nivel B	45

9.3. Evaluación Nivel C	46
10. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	46
10.1. Indicadores	49
10.2. Presupuesto.....	50
11. CONCLUSIONES	51
12. RECOMENDACIONES	52
13. REFERENCIAS	53
14. ANEXOS	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Factores para considerar en la selección de soluciones alternativas.	22
Tabla 2.	Competencia de trabajo en equipo.	31
Tabla 3.	Competencia de liderazgo.	32
Tabla 4.	Competencia de orientación al resultado.	33
Tabla 5.	Competencia de adaptabilidad.	34
Tabla 6.	Perfiles actuales técnicos de mantenimiento.	35
Tabla 7.	Perfiles nuevos de técnicos de mantenimiento.	36
Tabla 8.	Competencias requeridas para Nivel A.	38
Tabla 9.	Competencias requeridas para Nivel B.	40
Tabla 10.	Competencias requeridas para Nivel C.	42
Tabla 11.	Factores importantes para tener en cuenta en la implementación.	46
Tabla 12.	Plan de implementación.	47
Tabla 13.	Indicadores.	49
Tabla 14.	Presupuesto.	50
Tabla 15.	Preguntas a Técnicos de Mantenimiento Aeronáutico.	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Diagrama Causa y Efecto.....	15
Figura 2.	Esquema del sector aeronáutico.	18
Figura 3.	Diagrama de estructura anterior al modelo de competencias.....	24
Figura 4.	Diagrama de estructura después del modelo de competencias.	24
Figura 5.	Diagrama de procesos de apoyo para la implementación de un modelo por competencias. 26	
Figura 6.	Mapa de procesos para la implementación de un modelo por competencias.....	27
Figura 7.	Conformación de equipo de expertos.....	28

RESUMEN

En este documento se presenta una propuesta de modelo de competencias enfocado a los técnicos de mantenimiento aeronáutico, aplicando los conocimientos obtenidos del diplomado de gestión del talento humano por competencias, cursado en la Universidad Militar; se busca dar respuesta a una problemática sobre el recurso humano en una compañía de aviación. Inicialmente se realizaron encuestas para determinar los niveles de satisfacción del personal; con estas respuestas se efectuó un análisis de los datos que muestra un bajo índice de motivación y sentido de pertenencia. Con los análisis de los resultados, se realiza una lluvia de ideas para disponer de alternativas de solución; mediante una tabla de criterios se logró determinar que la creación de un modelo de competencias era la alternativa más adecuada teniendo en cuenta el costo/eficiencia.

Con la alternativa seleccionada se propone un modelo de competencias del cual se espera facilite un desempeño excelente en el personal, en los 3 niveles de formación establecidos: nivel A, aprendices; nivel B técnicos I y II; y nivel C técnicos III y IV; se plantean como pilares fundamentales cuatro competencias: trabajo en equipo, liderazgo, orientación al resultado y adaptabilidad.

1. INTRODUCCIÓN

Esta propuesta proviene del curso Diplomado en Gestión del Talento Humano por Competencias, y sigue la metodología de Aprendizaje Basado en Proyectos, ABP. Se propone para una empresa de aviación comercial, creada hace más de 100 años en Barranquilla Colombia, la cual se dedica a prestar el servicio de transporte de pasajeros alrededor del mundo. Dentro de sus unidades de negocio se destaca el mantenimiento de aviones propios y servicio a terceros (a otras aerolíneas). Por esta razón, sus procesos y desempeño del personal vinculado con la empresa deben ser eficientes y de alta calidad. No obstante, se logró evidenciar la necesidad de realizar cambios en los esquemas de evaluación y desempeño de los técnicos de mantenimiento aeronáutico. Con este propósito, inicialmente se toma la decisión de explorar sobre los niveles de satisfacción del personal. Para recolectar los datos e información necesarios se utilizó el mecanismo de las encuestas. Una vez obtenidas las respuestas se realizó un análisis de los datos; se evidenció un bajo índice de motivación y sentido de pertenencia. Con base en la metodología de Aprendizaje basado en Problemas, ABP, y con la disponibilidad de estos resultados se utiliza “una lluvia de ideas” donde surgen ideas que se plantean como alternativas de solución. Por ejemplo, la creación de un modelo de competencias, el igualamiento de los parámetros de evaluación de desempeño, la adopción de incentivos monetarios, la capacitación a todo el personal vinculado, el enfoque de la atención en el sentido de pertenencia del personal. Se diseñó un conjunto de criterios. Se realizó una ponderación y se logró determinar la idea de creación de un modelo de competencias como la solución más adecuada teniendo en cuenta el costo/eficiencia.

La propuesta elegida se desarrolla con base en la incorporación de un modelo de gestión por competencias, con el fin de lograr un área competitiva, que cuente con un modelo de competencias que contribuya el máximo aprovechamiento del potencial técnico y por ende genere resultados que desencadenen en mayor rentabilidad para la empresa.

Para avanzar en la propuesta, inicialmente se plantea el problema, apoyado en un diagrama de causa efecto. Luego, se establecen el objetivo general y sus correspondientes objetivos específicos. En tercer término, se describen el proceso de selección de las alternativas y los criterios utilizados. Se avanza en la descripción de un modelo de competencias, que incluye elementos significativos como la metodología para la aplicación del enfoque por competencias, las competencias, los perfiles de los Técnicos de Mantenimiento Aeronáutico, TMA, las fases del proceso de formación y desarrollo del talento humano, los formatos de evaluación para niveles por competencias, el plan de implementación y su presupuesto.

Posteriormente, se presentan las conclusiones en coherencia con los objetivos específicos y se avanzan cuatro recomendaciones que faciliten y contribuyan a la implementación exitosa de la propuesta.

Finalmente, con el propósito de complementar la información se incluyen tres anexos: el primero presenta el programa de ética y cumplimiento e incluye los valores y el perfil corporativo de Avianca; el segundo contiene los formatos de las encuestas, los datos recolectados y sus gráficos respectivos y el anexo tres muestra las rúbricas (matriz de evaluación) para evaluar las competencias (trabajo en equipo, orientación al resultado, adaptabilidad y liderazgo, en los tres niveles propuestos (A, B y C)

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El desarrollo de la presente propuesta surge como respuesta a la iniciativa de la dirección de ingeniería y mantenimiento de la empresa colombiana de aviación Avianca, al percibir bajo rendimiento laboral que se está presentando dentro de la empresa, donde se observa que los Técnicos de Mantenimiento Aeronáutico, TMA, presentan desmotivación en su puesto de trabajo, insatisfacción con la metodología de ascensos e inconformidad y algunos expresan bajo sentido de pertenencia. Estos hallazgos no concuerdan con los valores de la empresa, como se indica en la información correspondiente: Véase Anexo A. Aparece entonces un interrogante, ¿Cómo acercar el personal a las metas y objetivos propuestos por la organización?

Entre las varias opciones disponibles, la compañía decide explorar el ambiente laboral. Se plantearon cinco preguntas: ¿Está satisfecho con la metodología de ascensos?; ¿Qué tan motivado se encuentra usted?; ¿Está usted conforme con el modelo de evaluación anual que le hacen?; ¿qué tanto sentido de pertenencia tiene usted con la empresa?; de las cuatro flotas de avión, ¿cuántas capacitaciones de avión tiene usted? Véase anexo B. En este proceso se encuestan 350 técnicos de mantenimiento. Luego de aplicar las encuestas y tabular la información se obtienen los siguientes resultados:

El 63% (220 personas) no están satisfechos con la metodología de ascensos implementada en la organización. El 15% muestra algún nivel de satisfacción

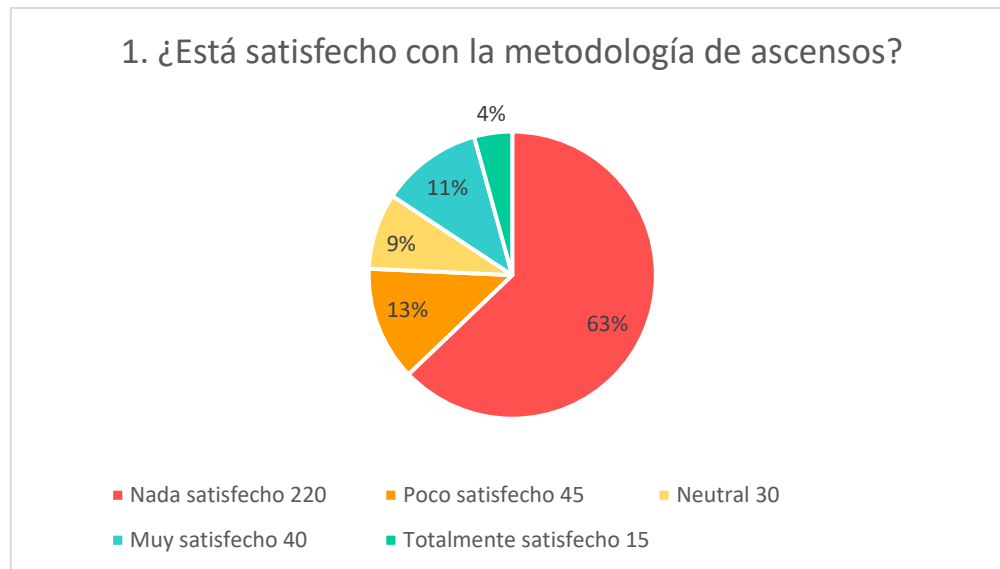


Gráfico 1. Satisfacción con metodología de ascensos.

El 72% (250 personas) no se encuentran motivados y un 10% (35 personas) con algún nivel de motivación.

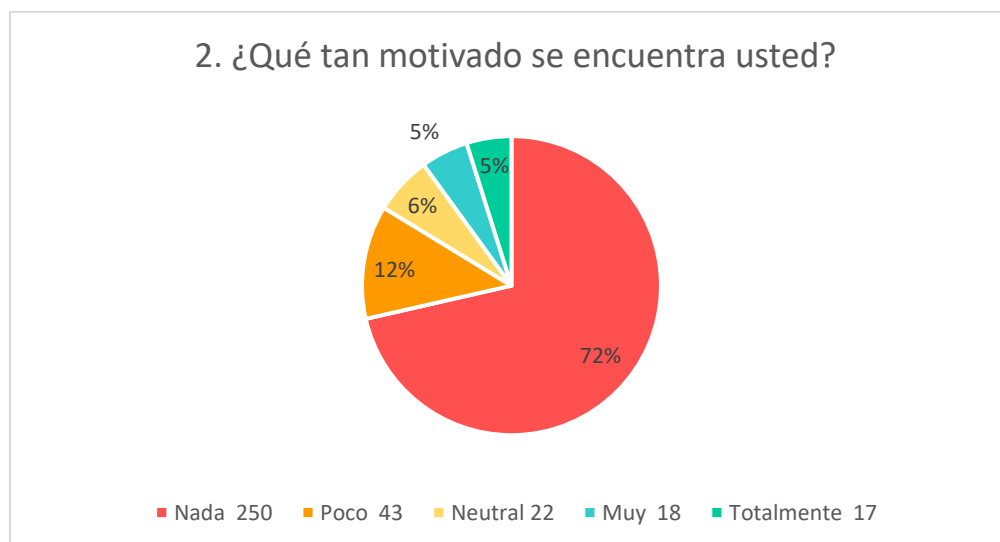


Gráfico 2. Motivación del empleado.

El 44% (153 personas) se manifiestan neutras y 108 personas están inconformes con el modelo de evaluación realizada anualmente;

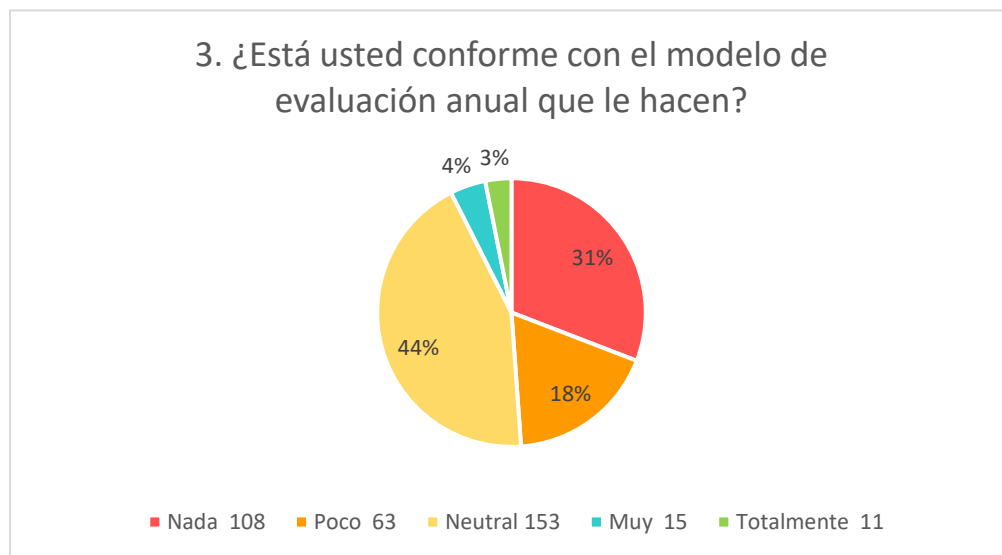


Gráfico 3. Modelo de evaluación anual.

El 37% (128 personas) expresan tener sentido de pertenencia con la empresa y un 16% (56 personas) no tener sentido de pertenencia con la empresa.

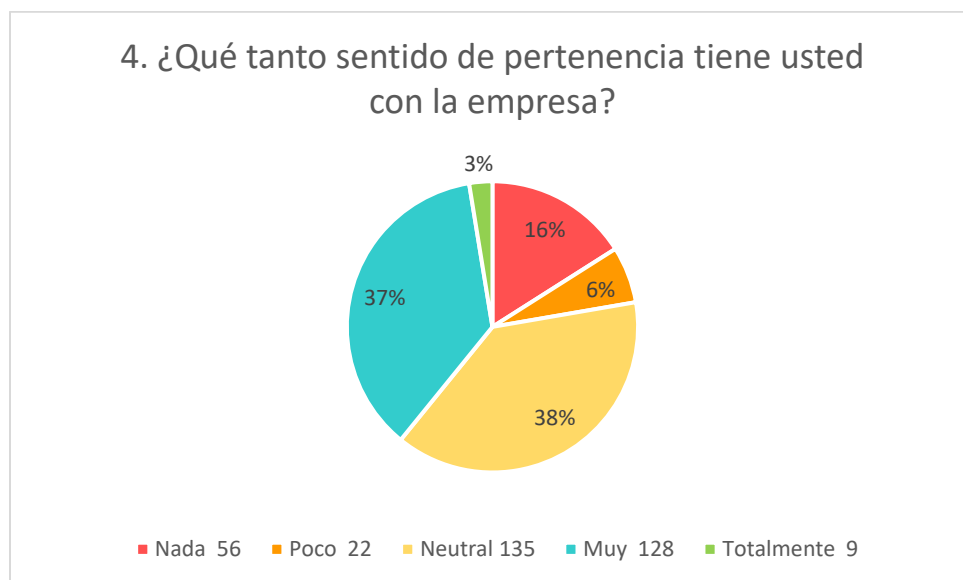


Gráfico 4. Sentido de pertenencia con la empresa.

El 27% (95 personas) confirman tener curso de las cuatro flotas totales de la empresa.

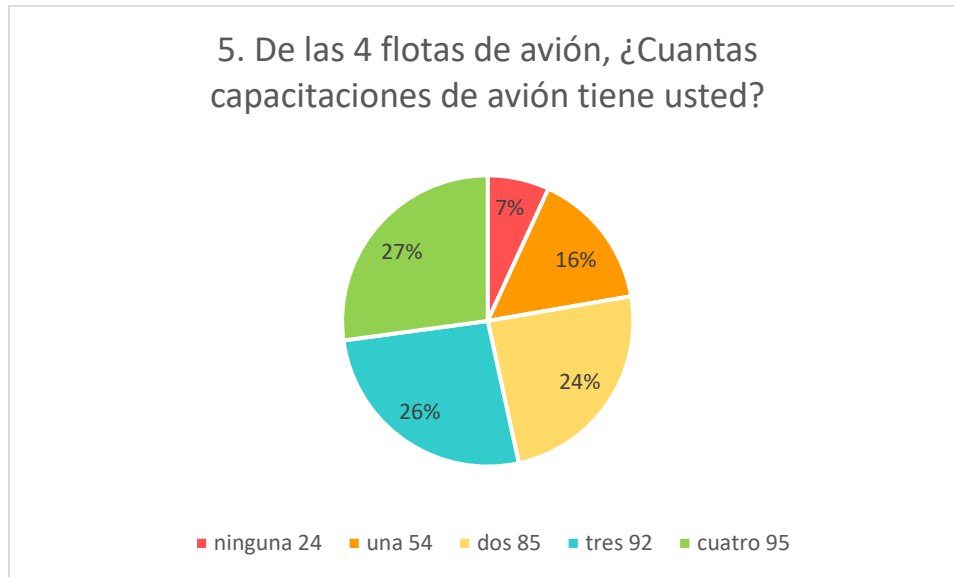


Gráfico 5. Capacitaciones de avión por persona.

Todos los entrevistados reconocen que se realizan capacitaciones en las cuatro flotas de aviones, pero se necesita que todo el personal esté con capacitaciones completas para evitar sobrecargas en el trabajo.

Se evidencia una baja alineación del talento humano. Esta situación se explica por las siguientes causas:

- a) Desconocimiento: poca experiencia en los técnicos para abarcar cualquier trabajo de mantenimiento y de competencias en su entorno laboral, falta capacitación de TMA en flotas de avión y de competencias en sus perfiles laborales, bajo conocimiento de los objetivos de la compañía y cultura de liderazgo que van enrutados con el perfil corporativo.
- b) Talento humano. Se evidencia un alto porcentaje de desmotivación, no hay una retroalimentación de talento humano a los TMA en cuanto al desempeño para

mejoras o reconocimientos, un deficiente trabajo en equipo que ocasionan mal ambiente laboral afectando en consecuencia la seguridad aérea.

- c) Herramientas tecnológicas: plataforma sin información de enfoque a técnicos para permanente consulta.

En el diagrama causa-efecto se muestran tres causas que contribuyen a explicar la baja alineación del recurso humano (TMA) con los objetivos y valores de la compañía.

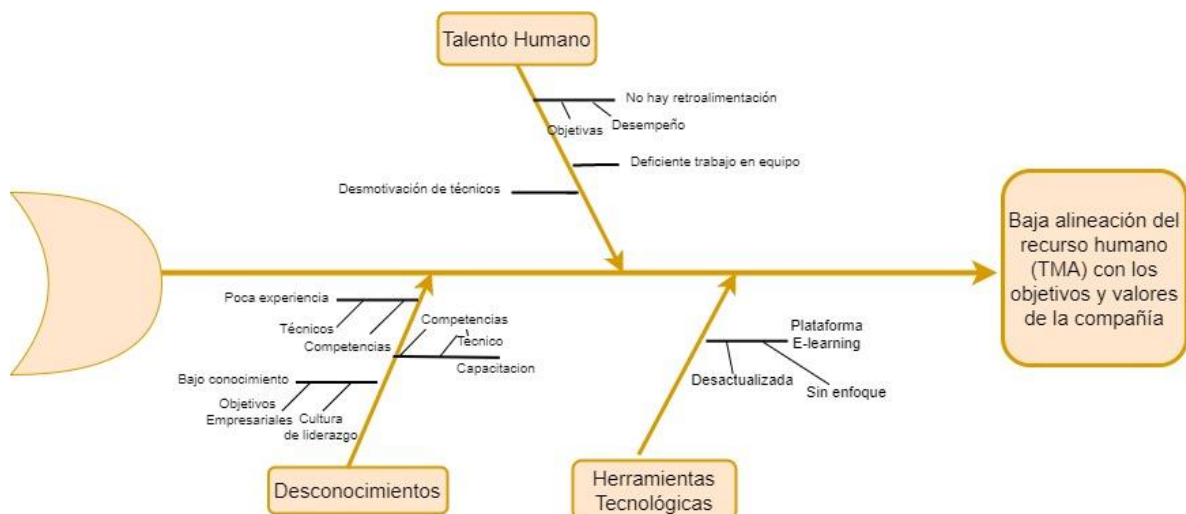


Figura 1. Diagrama Causa y Efecto.

Fuente: elaboración propia.

Una vez que se han expresado las causas expuestas y sus efectos se formula el interrogante: ¿Cómo acercar el personal a las metas y objetivos propuestos por la organización, creando un modelo enfocado en sus competencias?

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

- Diseñar un modelo de competencias para los técnicos de mantenimiento aeronáutico.

3.2. Objetivos Específicos

- Identificar falencias y/o necesidades para generar soluciones al modelo de competencias.
- Revisar los perfiles actuales de los técnicos de mantenimiento aeronáutico.
- Establecer los niveles para los técnicos de mantenimiento aeronáuticos.
- Definir las competencias y características para cada nivel.

4. CONTEXTO DEL SECTOR AERONÁUTICO, TMA

Inicialmente se presentan elementos conceptuales: ¿Qué es el mantenimiento aeronáutico? En el Marco Nacional de Cualificaciones se plantea como: todas las actividades necesarias para llevar y mantener las condiciones óptimas de los equipos y sistemas usados en la operación de las aeronaves.

En el sector aeronáutico, tanto civil como de Estado, se necesitan varios factores importantes para realizar un debido proceso de operación, por vía aérea, como el transporte de pasajeros y de carga, la aviación deportiva y/o tareas especiales aéreas como: la aviación agrícola, sismográfica, aerofotografía, búsqueda y rescate, ambulancia; estos factores son las actividades y recursos humanos, materiales, técnicos y financieros, iniciando desde la fabricación hasta el mantenimiento de aeronaves, pasando por la gestión de repuestos, elementos y materiales aeronáuticos y procesos óptimos de operación.

El personal aeronáutico debe estar preparado, capacitado y poseer las competencias necesarias para desempeñar eficientemente su puesto de trabajo. El área de mantenimiento aeronáutico es de constante transformación debido a los avances de modernización en los diferentes sistemas, estructuras, materiales; y el personal también es dinámico en su aprendizaje de nuevas herramientas tecnológicas y/o programas de consulta y aplicación en sus tareas. Estos elementos se consolidan con los aportes del Diplomado: el Módulo 2, Competencias laborales y el Talento Humano; el Módulo 3, el proceso de vinculación de personal basado en competencias.

A continuación, en la figura 2, se muestra el sector aeronáutico en el marco de cualificaciones de la industria aeronáutica. Se destaca el mantenimiento de aeronaves que, junto con la fabricación de aeronaves le aportan seguridad al sector.

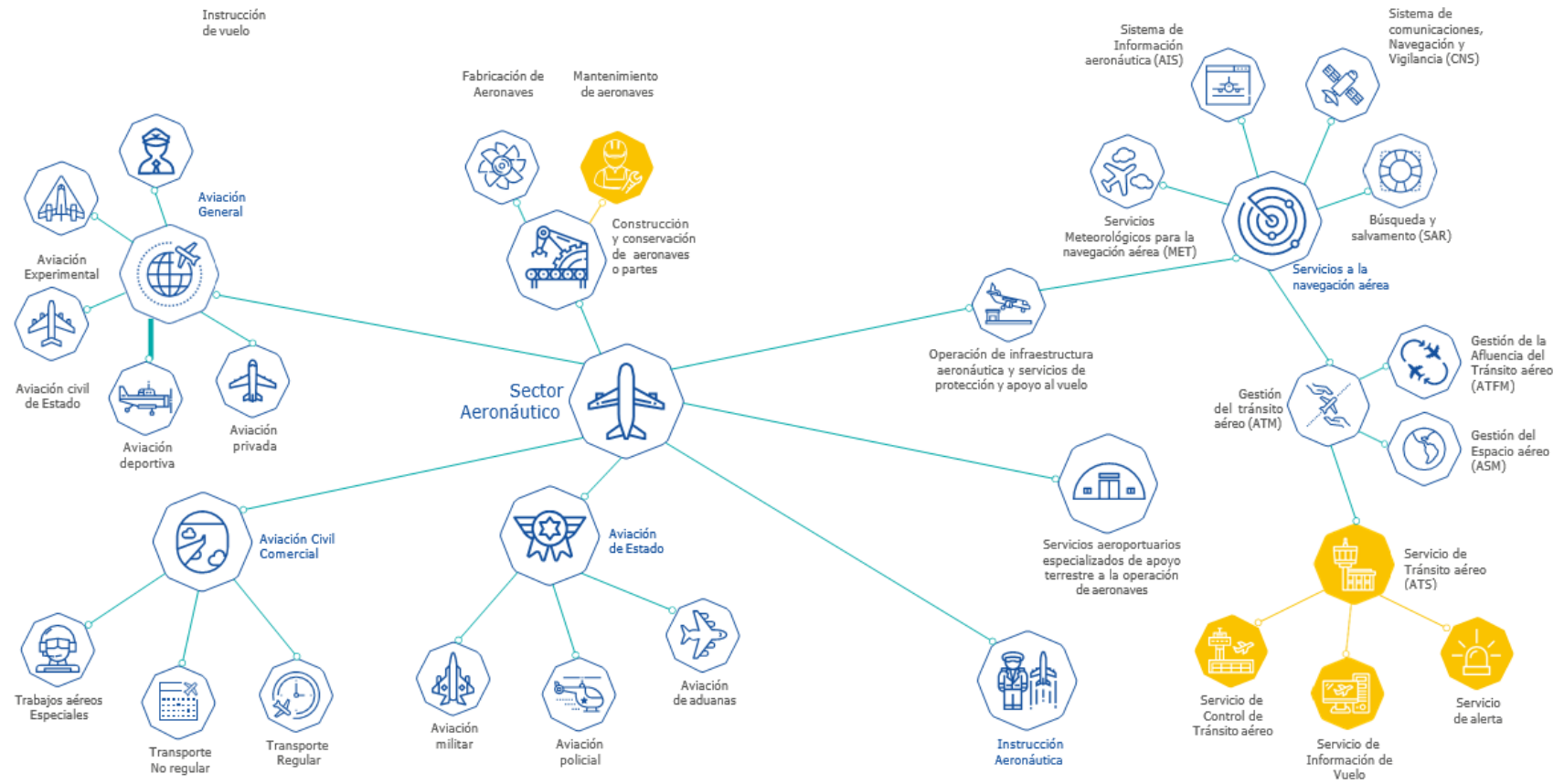


Figura 2. Esquema del sector aeronáutico.

5. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Después de la lluvia de ideas, realizada para disponer de posibles soluciones en este proyecto, surgieron cinco alternativas que serán evaluadas con los criterios de efectividad, factibilidad, tiempo y eficiencia propuestos.

Dentro de las posibles soluciones se tienen las siguientes alternativas:

- A.** Creación de un modelo por competencias: determinar las competencias para el área y destacar las características en cada uno de los puestos de trabajo.
- B.** Igualación de los parámetros de evaluación: tener un solo formato de evaluación para los diferentes cargos de trabajo en el área de mantenimiento.
- C.** Adopción de incentivos monetarios: incentivar al personal con bonificaciones extras, por llevar a cabo las diferentes labores de mantenimiento en las aeronaves.
- D.** Capacitación al personal: lograr que el 100% del personal tenga la capacitación de las flotas de la empresa; así habrá diversidad de mano de obra para los trabajos de mantenimiento.
- E.** Enfoque en el sentido de pertenencia del personal: desarrollar un ambiente de trabajo activo que se refleje en el bienestar de los empleados y buena comunicación con los jefes de área.

Para avanzar en la selección de las alternativas propuestas, se toma como referencia la propuesta de criterios (Cartilla Guía de Opción de Grado Diplomado V8.0 octubre 23 de 2013); se evalúan cada una de las soluciones para descartar las menos favorables y obtener la solución adecuada:

Entre los cuatro criterios mencionados: efectividad, factibilidad, factor tiempo y eficiencia, a continuación, se encuentran conceptos puntuales de Rodríguez, F., y Gómez, L. (1991).

EFFECTIVIDAD.

Rodríguez y Gómez (1991) plantean que es la relación entre las metas logradas y las metas propuestas, y se percata del nivel de cumplimiento de las metas que se han planificado; cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compra a colocar, etc. También se conecta con la productividad por medio del logro de mayores y mejores productos.

FACTIBILIDAD.

Según Wikipedia (2021) es la existencia de recursos para lograr objetivos o metas señaladas, o sea si es posible la realización de un proyecto con los recursos que están disponibles.

FACTOR TIEMPO.

Según Cao (2019) plantea que, en un periodo determinado, los objetos o personas están sometidos a cambios. Suele establecerse donde puedan pasar diferentes cosas como en una época, una hora, un día o una semana.

EFICIENCIA.

Según Rodríguez y Gómez (1991) dicen que la eficiencia se usa para verificar el uso de recursos o el logro de objetivos con dos acepciones: en la primera, indica el nivel en que

se utilizan los recursos utilizados; la segunda, expresa la relación de los recursos usados con los recursos planeados utilizar.

En la Tabla 1. se muestran los 4 criterios enunciados y en cada uno de ellos aparece un interrogante con la finalidad de buscar más concreción en cada una de las posibles soluciones marcadas con A, B, C, D, E, las cuales se evalúan en una escala de 1 a 5, siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el puntaje más alto.

La alternativa seleccionada es la creación de un modelo por competencias: la cual busca determinar las competencias para el área y destacar las características en cada uno de los puestos de trabajo.

Tabla 1. Factores para considerar en la selección de soluciones alternativas.

FACTORES PARA CONSIDERAR EN LA SELECCIÓN DE SOLUCIONES ALTERNATIVAS																															
		A						B						C						D						E					
Criterios	Qué evaluar	1	2	3	4	5	TOTAL	1	2	3	4	5	TOTAL	1	2	3	4	5	TOTAL	1	2	3	4	5	TOTAL	1	2	3	4	5	TOTAL
Efectividad	¿Se ha intentado esto antes?		x				2				x		4	x					1		x				2		x				2
	¿Resolverá todo o parte del problema?					x	5		x				2		x				2		x				2		x				2
	¿Alcanzara el nivel de mejoramiento fijado como meta?				x		4		x				2		x				2			x			3		x				2
Factibilidad	¿Se puede implantar esta solución?				x		4			x			3		x				2			x			3			x			3
	¿Es practica?				x		4			x			3		x				2			x			3			x			3
El factor tiempo	¿Qué tan rápido dará resultados?				x		4			x			3		x				2		x				2		x				2
	¿Es una solución de largo plazo?					x	5		x				2		x				2			x			3		x				2
Eficiencia	¿Es una solución costo-efectiva?					x	5				x		4	x					1		x				2		x				2
TOTAL							33						23						14						20						18

Fuente: Kelly R. Michael, Manual de solución de problemas para el mejoramiento de la calidad, editorial Panorama, México, 1992,

6. EXPECTATIVAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE COMPETENCIAS

Las organizaciones empresariales, hoy en día, tratan de encontrar la mayor productividad con el talento humano vinculado, bajo competencias establecidas. Según Vecino (2012) plantea que el aprendizaje para la productividad y la competitividad nacen de la percepción de la estrategia de la compañía y de la forma como se convierte en capacitaciones capaces de transformar la gestión de los colaboradores en resultados excelentes para los clientes activos y potenciales.

La implementación de un modelo de competencias en las compañías toma más fuerza para alcanzar una buena productividad en su recurso humano; según Euroinnova un modelo de competencias reúne las características, aptitudes y actitudes de los trabajadores tanto profesionales como personales requeridos que ayudan al buen desempeño de las áreas de una organización. En tal sentido, en la figura 3, se muestra la situación previa, en la organización, sin un modelo de competencias, destacando la baja capacitación del sector.

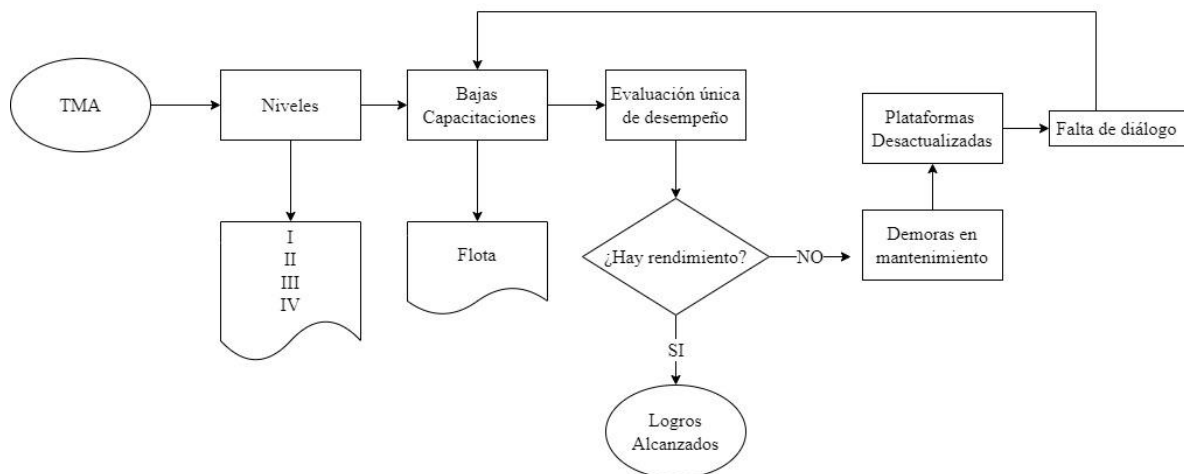


Figura 3. Diagrama de estructura anterior a la implementación del modelo de competencias.

Se espera, luego de la implementación del modelo de competencias, lograr un mejoramiento significativo del sector, tal como aparece en la figura 4.

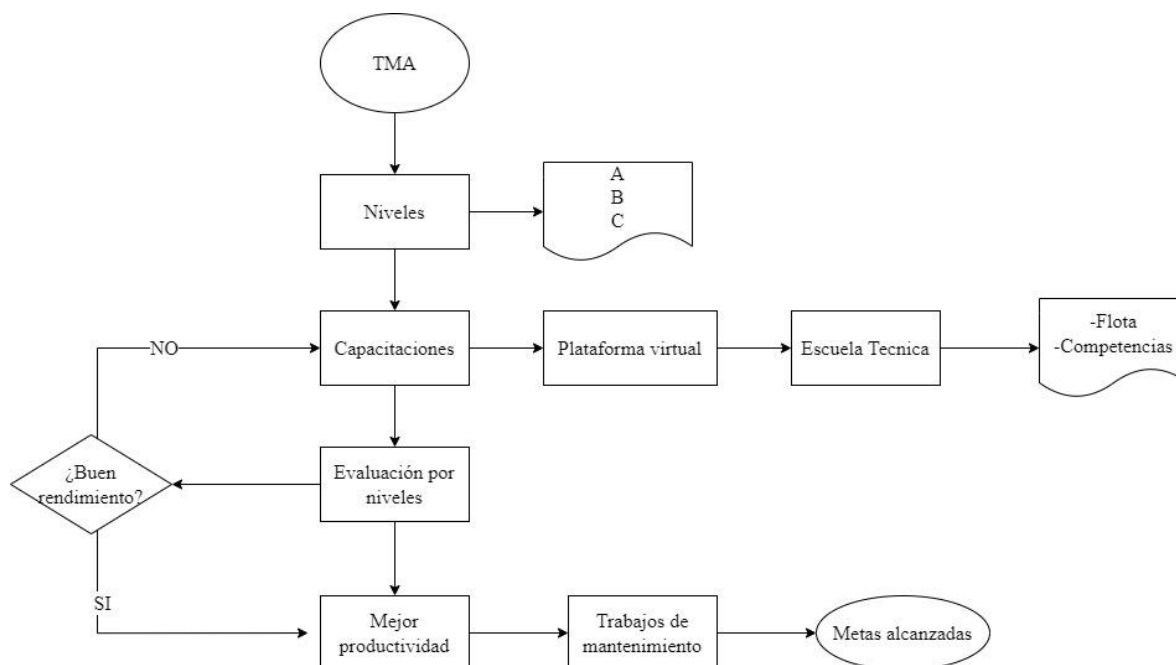


Figura 4. Diagrama de estructura después de la implementación del modelo de competencias.

Es importante plantear el interrogante: ¿Quiénes se benefician con la implementación de un modelo de competencias? Al respecto, conviene distinguir dos roles importantes en la organización: los colaboradores y los líderes; cada uno con sus funciones correspondientes, como se describe en seguida:

6.1. Colaborador:

- Comprender y alinear que espera de usted la compañía.

- Determinar actitudes claves ajustables a la compañía.
- Encaminar su plan de autodesarrollo.
- Progresar en su plan de carrera.

6.2. Líder:

- Identifica y determina habilidades necesarias en el equipo.
- Detectar fortalezas y áreas de crecimiento del equipo.
- Asignar responsabilidades de manera eficiente.
- Realizar conversaciones objetivas y en doble vía.

Para estos grupos de interés, el de los colaboradores y los líderes se reconocen las ventajas de implementar un modelo de competencias:

6.3. Ventajas de implementar un modelo de competencias

1. Permite optimizar los objetivos, recursos y resultados: está enfocado en los planes de autodesarrollo del personal y de la compañía.
2. Aumenta la productividad: hace énfasis en las personas, sus habilidades, talentos y las ubica en cada perfil.
3. Lleva los equipos a trabajar alineados y de manera eficiente: permite un análisis objetivo y cuantificable del logro a nivel de las personas.

Enseguida se plantea la metodología del enfoque por competencias con el propósito de avanzar en la implementación en la empresa de aviación Avianca.

7. METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DEL ENFOQUE POR COMPETENCIAS

En esta metodología se incluyen los siguientes puntos: conformación de un equipo de expertos, identificación de plan estratégico del negocio, definición de las competencias

claves de la empresa, reuniones con directivos y personal clave e identificación de competencias, elaboración de un inventario clave de competencias estándar, determinación de grados, diseño y elaboración del perfil de los cargos, normalización de competencia, certificación de competencias, plan de implementación y cronograma del plan de implementación.

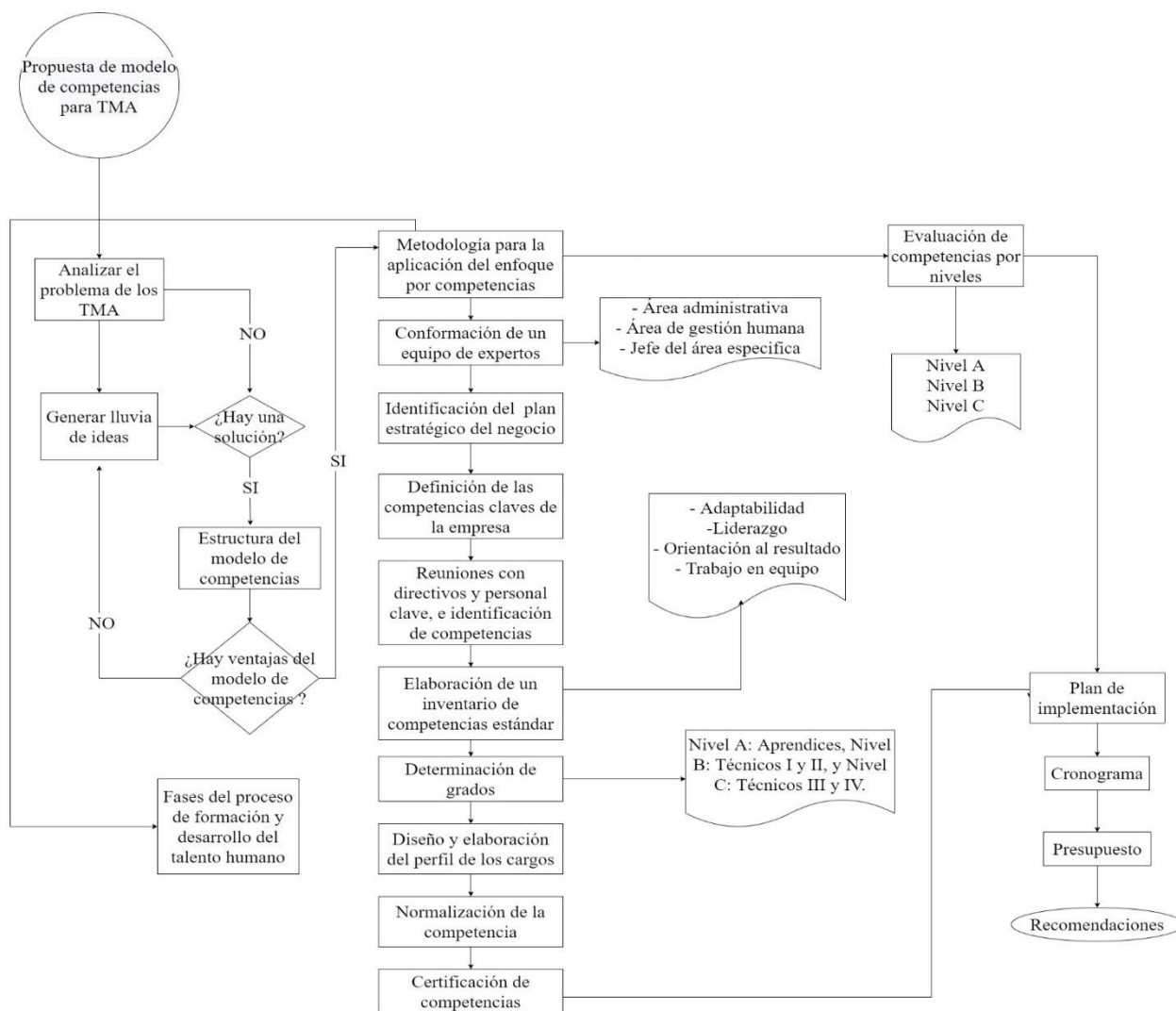


Figura 5. Diagrama de procesos de apoyo para la implementación de un modelo por competencias.

Fuente: elaboración propia.

A continuación, en la *Figura 6*, se identifican los elementos estratégicos, operativos y de soporte en los criterios de la metodología para la aplicación del enfoque por competencias.

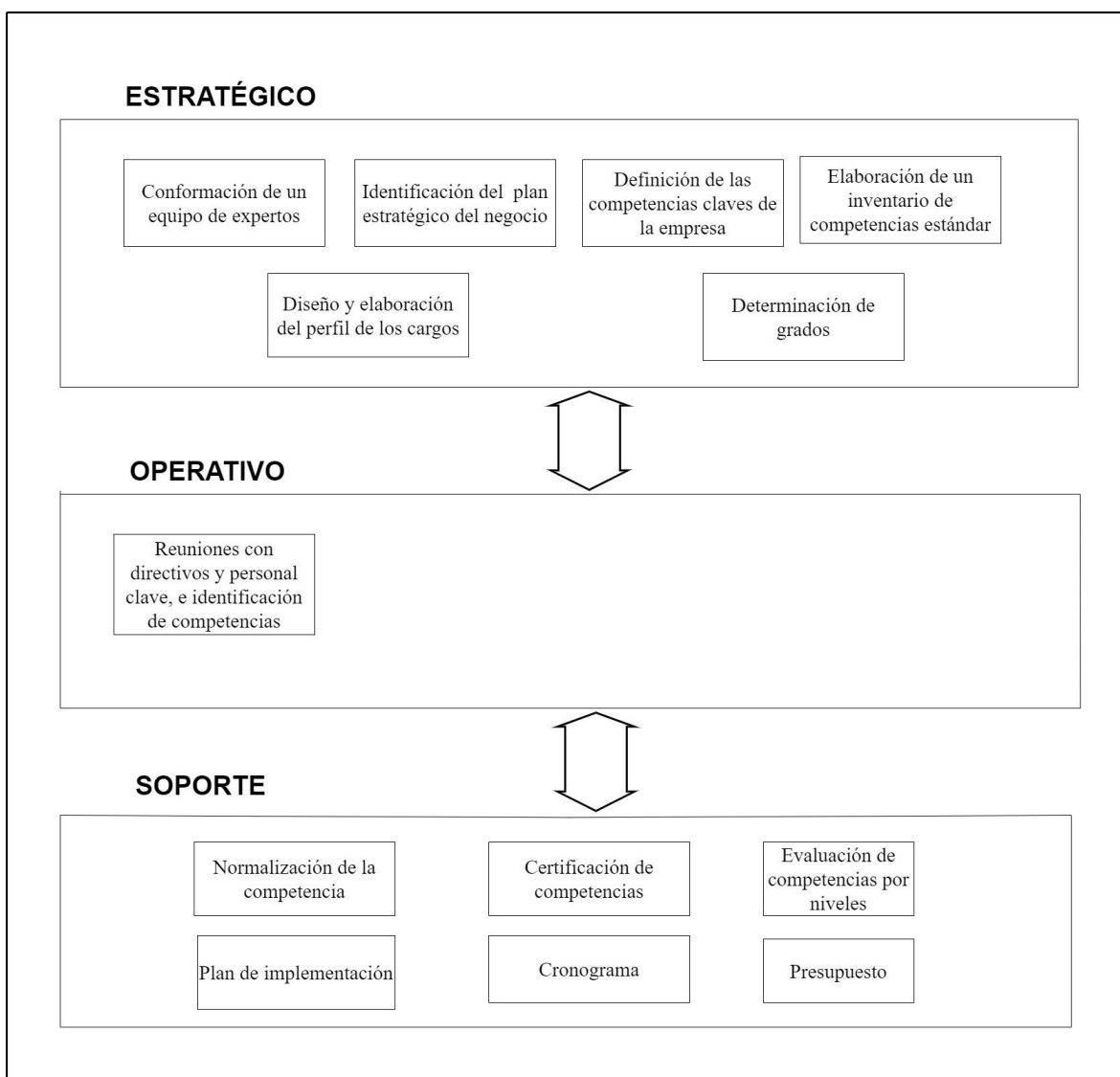


Figura 6. Mapa de procesos para la implementación de un modelo por competencias.

A continuación, se indican los pasos de la aplicación e implementación del enfoque por competencias:

7.1. Conformación de un equipo de expertos

El equipo de expertos involucra todas las áreas y personas que contribuyan al proyecto de competencias. Teniendo en cuenta que el grupo para aplicar el modelo son 350 TMAs. En el siguiente grafico muestran las áreas y los grupos de expertos:

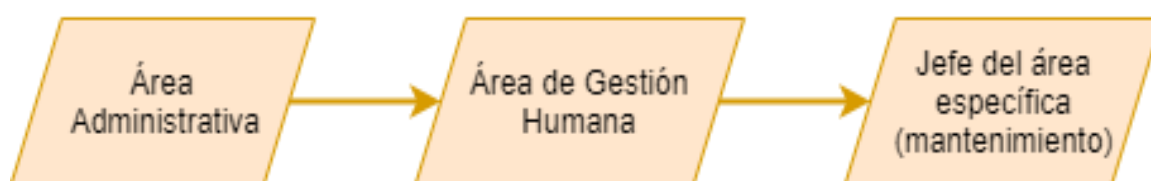


Figura 7. Conformación de equipo de expertos.

Fuente: elaboración propia.

7.2. Identificación del plan estratégico del negocio

En el Anexo A, sobre el perfil corporativo de la compañía, se encuentra la misión, visión y valores, los cuales se exponen a continuación:

Misión: “Conectamos al mundo con Latinoamérica, buscando dar siempre más”.

Visión: “Con la mejor gente y tecnología para una experiencia excepcional, seremos la aerolínea latinoamericana preferida en el mundo.”

Valores: Vivimos la seguridad.

Servimos con pasión e integridad.

Somos uno y disfrutamos lo que hacemos.

Innovamos con impacto sostenible.

Dentro del plan estratégico de la compañía y con el objetivo de dar respuesta a la misión y visión, se encuentra lograr un crecimiento, garantizando una estabilidad financiera. Optimizar y fortalecer el centro de operaciones en Bogotá, base principal en el país Colombia. Desarrollar un plan estratégico con los gobiernos, crecer rentablemente y crecer en participación de mercados domésticos, continuar el fortalecimiento del canal de ventas y segmento turístico en planes de la compañía para ello. Continuar con la renovación tecnológica, mantener nivel de innovación, mantener alto estándar de trabajo en servicio de aviones propios y crecer en servicios de mantenimiento a terceros.

7.3. Definición de las competencias clave de la empresa

Entre las competencias clave e importantes para el área de mantenimiento, tomando como referencia la misión, la visión, expresados en su enfoque estratégico se destacan: la adaptabilidad, el liderazgo, la orientación al resultado y el trabajo en equipo; las cuales determinan habilidades que se requieren del personal técnico para el área de mantenimiento.

7.4. Reuniones con directivos y personal clave, e identificación de competencias

Se realiza una formulación, definición y coherencia respecto a los objetivos estratégicos de la empresa. Se realizan entrevistas con los directores funcionales, con técnicos y mandos de alta experiencia en la empresa. Se analizan los datos obtenidos, de donde quiere llegar la empresa y donde se encuentra actualmente. Se hace un inventario global de los recursos humanos de la empresa.

Es importante conocer las labores que cada colaborador debe tener y por lo tanto las competencias, para así poder realizar encuestas y obtener resultados que permitan seguir

avanzando en el proyecto de un modelo de competencias. Junto al área de talento humano se realiza una formulación de competencias en borrador, que vayan orientadas a los planes estratégicos de la compañía. En el anexo B. se encuentra una serie de encuestas realizadas al personal de mantenimiento.

7.5. Elaboración de un inventario de competencias estándar

Para los técnicos de mantenimiento aeronáutico es indispensable poder desarrollar unas competencias como respuesta a los objetivos estratégicos de la compañía. Por ello a continuación encontramos las competencias y sus conductas asociadas.

Las competencias son un conjunto de características, habilidades, conocimientos, acciones y destrezas que ha adquirido una persona al largo de su vida personal, profesional y académica con el fin de desempeñar un puesto de trabajo específico. (Fuente: Ministerio de Educación)

7.6. Competencias

A continuación, se presentan las competencias para aplicar en el modelo de competencias de los TMA, según se establece en el Decreto 2539 de 2005 Nivel Nacional las siguientes competencias:

7.6.1. Trabajo en equipo

Trabajo en equipo es una manera de influir positivamente en los trabajadores que consiste en la unión de varias personas para trabajar y cooperar en una misma dirección, hacia la obtención de un resultado beneficioso. Y para que sea efectivo deberá estar acompañado en la toma de decisiones, lo cual lleva a tener una persona con un buen liderazgo.

Fomentar el trabajo en equipo en las personas dentro de una organización genera compañerismo, confianza, compromiso y una comunicación positiva que enriquecerá la escucha activa entre los miembros, además de ello, es una manera de compartir responsabilidades e intercambiar ideas para las posibles soluciones de llegar a los objetivos.

Un punto muy importante que se origina en el trabajo en equipo es la confianza entre la persona, ya que si no existiera la relación no sería la más adecuada para lograr los objetivos finales. La Tabla 2 se compone de las habilidades y definición de trabajo en equipo.

Tabla 2. *Competencia de trabajo en equipo.*

Competencia	Definición	Habilidades
Trabajo en equipo.	Brinda la capacidad de colaborar, resolver problemas en equipo, coordinar con los demás integrantes del equipo e identificar problemas.	- Establece un ambiente donde todos se sientan bienvenidos e incluidos. - Ayuda con aportes en distintas situaciones. - Identifica los objetivos y ayuda en la realización de estos.

Fuente: elaboración propia.

7.6.2. Liderazgo

Escuela europea de Excelencia (2015) plantean que el liderazgo es un conjunto de condiciones que permiten que una persona tome las decisiones más acertadas, es decir, es la capacidad que tiene una persona de tomar iniciativas e influir, motivar y llevar a cabo acciones hacia un objetivo determinado dentro de su responsabilidad.

Es por ello por lo que se hace necesario que tanto los directores como ejecutivos de una organización o incluso aquello que tengan personas a su cargo sea un líder, que puede

ejercer poder, sin embargo, el liderazgo no debe ser una condición o función meramente del gerente, lo cual deberá fusionarlas junto con planificar, controlar y tomar decisiones.

La persona que posee el liderazgo deberá tener la capacidad de:

- Habilidad de comunicar
- Capacidad de coordinación y gestión
- Resolutivo
- Pensamiento crítico
- Adaptación y compromiso
- Autocontrol

Un buen liderazgo es capaz de conseguir que su equipo de trabajo trabaje de manera positiva y efectiva, y por tanto es fundamental para que su organización funcione, sin embargo, dicha tarea se convierte en un reto que asumirá el líder. La Tabla 3 se compone de la definición y habilidades de liderazgo.

Tabla 3. *Competencia de liderazgo.*

Competencia	Definición	Habilidades
Liderazgo.	Habilidad de coordinar un equipo de trabajo para lograr las metas y objetivos propuestos.	- Cuida con las actividades, los recursos y a las personas. - Capacidad de coordinar y gestionar a las personas. - Ágil para actuar y tomar decisiones que generen resultados muy positivos.

Fuente: elaboración propia.

7.6.3. Orientación al resultado

Orientación al resultado es una habilidad determinada que se convierte en operaciones para llegar a un objetivo específico. Con esta habilidad el equipo tiene la posibilidad de aumentar su rendimiento por lo que se conseguirá una mejor calidad del servicio.

Dicha habilidad nos obliga a maximizar todas las probabilidades o acciones para poder alcanzar los resultados esperados en menor tiempo.

Y para que se lleve eficazmente una orientación a resultados se necesita:

- Definición de objetivos
- Hacer un mapa estratégico de procesos
- Colocar fechas (calendarizar)
- Analizar cada fase
- Conclusiones

La Tabla 4 se compone de las definición y habilidades de Orientación al resultado.

Tabla 4. *Competencia de orientación al resultado.*

Competencia	Definición	Habilidades
Orientación al resultado.	Capacidad de realizar tareas de la empresa hacia la meta establecida, de forma segura, eficaz y responsable.	- Dialoga para superar barreras entre las tareas y ayuda a otros equipos para alcanzar las metas. - Responde con agilidad y calidad a las necesidades de las personas y áreas de la compañía. - Aporta con decisiones y acciones que impactan positivamente procesos de la compañía.

Fuente: elaboración propia.

7.6.4. Adaptabilidad

Adaptabilidad: es la capacidad de adaptarse rápidamente a una organización, de realizar varias tareas de manera eficaz, esto es un factor de personas flexibles y talentosa, que a su vez lo tiene muy pocos individuos.

Como se ha dicho anteriormente la adaptabilidad es una habilidad que los individuos utilizan para actuar de manera efectiva frente a los cambios de la organización, y puede llegar a ser utilizado como una ventaja dentro de la organización. La Tabla 5 se compone de la definición y habilidades de Adaptabilidad.

Tabla 5. *Competencia de adaptabilidad.*

Competencia	Definición	Habilidades
Adaptabilidad.	Capacidad para desempeñarse en las diferentes situaciones que se presenten laboralmente, de forma adecuada y segura.	- Acepta los cambios fácilmente. - Atento con los cambios, aprendiendo nuevos hábitos claves, herramientas y/o prácticas. - Actúa responsablemente al cambio y a las diversas formas de pensar.

Fuente: elaboración propia.

7.7. Determinación de grados

En la determinación de grados es importante definir cuáles son los requerimientos que se necesitan para los técnicos como experiencia, educación y cursos de flota.

A continuación, en la Tabla 6 se indica los perfiles actuales de mantenimiento dividido por Aprendices, técnico I, Técnico II, técnico III y técnico IV:

7.7.1. Perfiles actuales:

Tabla 6. *Perfiles actuales técnicos de mantenimiento.*

Ítems	Aprendices	Técnico I	Técnico II	Técnico III	Técnico IV
Educación	Curso básico de estudios técnicos TMA.	Curso básico de estudios técnicos TMA.	Curso básico de estudios técnicos TMA.	Curso básico de estudios técnicos TMA.	Curso básico de estudios técnicos TMA.
Cursos de flota.	0 o ninguna	1	2	3	4
Años de experiencia mínima.	Ninguna	Ninguna o 1 año	4 años	8 años	12 años
Permanencia mínima.	12 meses	4 años con 1 flota de avión.	4 años con segunda flota de avión.	4 años con tercera flota de avión.	4 años con cuarta flota de avión.
Entrenamiento técnico.	Cursos regulatorios aprobados por la compañía.	-Cursos regulatorios aprobados por la compañía.	-Cursos regulatorios aprobados por la compañía.	-Cursos regulatorios aprobados por la compañía.	-Cursos regulatorios aprobados por la compañía.
		-Evaluación de ingles aprobado	-Evaluación de ingles aprobado.	-Evaluación de ingles aprobado.	-Evaluación de ingles aprobado.

Fuente: elaboración propia.

7.7.2. Niveles de trabajo

Como mejora en los perfiles de los técnicos de mantenimiento, se ha dividido por niveles, y en cada nivel los técnicos con base en los cursos de flota de la compañía como se ve a continuación:

- ✓ Nivel A: Aprendices
- ✓ Nivel B: Técnicos I y II.
- ✓ Nivel C: Técnicos III y IV.

En la tabla 7. se indican los nuevos niveles para los técnicos con los requisitos correspondientes:

7.7.3. Niveles de trabajo

Como mejora en los perfiles de los técnicos de mantenimiento, se ha dividido por niveles, y en cada nivel los técnicos con base en los cursos de flota de la compañía como se ve a continuación:

- ✓ Nivel A: Aprendices
- ✓ Nivel B: Técnicos I y II.
- ✓ Nivel C: Técnicos III y IV.

En la tabla 7. se indican los nuevos niveles para los técnicos con los requisitos correspondientes:

Tabla 7. *Perfiles nuevos de técnicos de mantenimiento.*

Ítems	Nivel A	Nivel B		Nivel C	
	Aprendices	Técnico I	Técnico II	Técnico III	Técnico IV
Educación.	Curso básico de estudios técnicos TMA.	Curso básico de estudios técnicos TMA.		Curso básico de estudios técnicos TMA.	
Entrenamiento técnico.	Cursos regulatorios aprobados por la compañía.	- Cursos regulatorios aprobados por la compañía. - Evaluación de inglés aprobado.		- Cursos regulatorios aprobados por la compañía. - Evaluación de inglés aprobado.	
Cursos de flota.	0	0, 1 o 2		3 o 4	
Permanencia mínima.	12 meses	5 años de permanencia		5 años	
Años de experiencia mínima.	No aplica	1 año		6 años	
Competencias.	-Adaptabilidad. -Liderazgo. -Orientación al resultado.	-Adaptabilidad. -Liderazgo. -Orientación al resultado. -Trabajo en equipo.		Adaptabilidad. Liderazgo. Orientación al resultado. Trabajo en equipo.	

Evaluación por competencias.	Aplica.	Aplica.	Aplica.
------------------------------------	---------	---------	---------

Fuente: elaboración propia.

Se lleva a cabo una reorganización de los grados de técnicos a niveles basándose por experiencia y certificaciones de cursos de flota. Se manejará un nivel A con grupo de aprendices y 2 niveles de trabajo con licencia certificada, B y C. Los cambios se hacen para tener mayor productividad y control con el personal, ya que son 350 TMA y los ascensos y costos para la compañía se verán reducidos a largo plazo. Se aplicarán 4 competencias pilares para los niveles B y C, y se aplicara evaluación por competencias con parámetros de dificultad para cada nivel.

7.8. Diseño y elaboración del perfil de los cargos

En el diseño y elaboración de los perfiles la compañía proyecta las características idóneas para mantener el rumbo de la compañía. Asignar personal que responda adecuadamente a cada parámetro establecido.

7.8.1. Aprendiz

En el Nivel A se encuentran los aprendices del área de mantenimiento, en este nivel tienen varias funciones y requisitos acordes a su puesto de trabajo:

- Ayudar en las tareas de mantenimiento, aplicando y ampliando su conocimiento en la práctica, dando cumplimiento a las políticas vigentes de entidades regulatorias aeronáuticas colombianas y extranjeras, como a los manuales de mantenimiento de cada aeronave, cumpliendo también un Job training, avalado por técnicos licenciados de la compañía.

- Realizar los servicios de mantenimiento preventivo, mantenimiento correctivo, bajo supervisión con personal licenciado en exteriores e interiores de la aeronave, así como las tareas descritas en las tarjetas de trabajo y demás manuales aeronáuticos, cuyo objetivo será garantizar un viaje seguro, confiable, a tiempo y con el mayor nivel de confort para los viajeros.
- Conservar un alto estándar de seguridad personal, industrial y operacional garantizando el cumplimiento de las normas de control estipuladas.
- Educación: Curso básico en Técnico en mantenimiento de aviones TMA.
- Competencias: Trabajo en equipo, orientación al resultado y adaptabilidad.

En la Tabla 8 se encuentra la definición y habilidades de las competencias para el nivel A.

Tabla 8. *Competencias requeridas para Nivel A.*

Competencia	Definición	Habilidades
Trabajo en equipo.	Brinda la capacidad de colaborar, resolver problemas en equipo, coordinar con los demás integrantes del equipo e identificar problemas.	- Establece un ambiente donde todos se sientan bienvenidos e incluidos. - Ayuda con aportes en distintas situaciones. Identifica los objetivos y ayuda en la realización de estos.
Orientación al resultado.	Capacidad de realizar tareas de la empresa hacia la meta establecida, de forma segura, eficaz y responsable.	- Dialoga para superar barreras entre las tareas y ayuda a otros equipos para alcanzar las metas. - Responde con agilidad y calidad a las necesidades de las personas y áreas de la compañía. - Aporta con decisiones y acciones que impactan positivamente procesos de la compañía.
Adaptabilidad.	Capacidad para desempeñarse en las	- Acepta los cambios fácilmente.

diferentes situaciones que se presenten laboralmente, de forma adecuada y segura.	- Atento con los cambios, aprendiendo nuevos hábitos claves, herramientas y/o prácticas. - Actúa responsablemente al cambio y a las diversas formas de pensar.
---	---

Fuente: elaboración propia.

7.8.2. Técnico I y II

En el Nivel B se encuentran los técnicos I y II del área de mantenimiento, en este nivel tienen varias funciones y requisitos acordes a su puesto de trabajo:

- Realizar tareas de mantenimiento preventivo y mantenimiento correctivo en los aviones con respecto a la base en donde la compañía lo asigne, dando cumplimiento a las políticas vigentes de entidades regulatorias aeronáuticas colombianas y extranjeras, como a los manuales de mantenimiento de cada aeronave.
- Realizar los servicios de mantenimiento preventivo, mantenimiento correctivo, en exteriores e interiores de la aeronave, así como las tareas descritas en las tarjetas de trabajo y demás manuales aeronáuticos, cuyo objetivo será garantizar un viaje seguro, confiable, a tiempo y con el mayor nivel de confort para los viajeros.
- Mantener al día las licencias aeronáuticas y/o enviar avisos de alarma para programación de sus respectivos recurrentes, con el fin de mantener garantizada la ejecución de legalización de trabajos en las labores diarias.
- Conservar un alto estándar de seguridad personal, industrial y operacional garantizando el cumplimiento de las normas de control estipuladas.
- Educación: Curso básico en Técnico en mantenimiento de aviones TMA.

- Certificaciones: Licencia TMA adicionado a uno o dos equipos de la Compañía o empresa a la cual la Compañía le preste servicio y licencia A&P, Airframe and Power Plant.
- Competencias: Trabajo en equipo, orientación al resultado, adaptabilidad y liderazgo.

En la Tabla 9 se encuentra la definición y habilidades de las competencias requeridas para el nivel B.

Tabla 9. *Competencias requeridas para Nivel B.*

Competencia	Definición	Habilidades
Trabajo en equipo.	Brinda la capacidad de colaborar, resolver problemas en equipo, coordinar con los demás integrantes del equipo e identificar problemas.	- Establece un ambiente donde todos se sientan bienvenidos e incluidos. - Ayuda con aportes en distintas situaciones. - Identifica los objetivos y ayuda en la realización de estos.
Liderazgo.	Habilidad de coordinar un equipo de trabajo para lograr las metas y objetivos propuestos.	- Cuida con las actividades, los recursos y a las personas. - Capacidad de coordinar y gestionar a las personas. - Ágil para actuar y tomar decisiones que generen resultados muy positivos.
Orientación al resultado.	Capacidad de realizar tareas de la empresa hacia la meta establecida, de forma segura, eficaz y responsable.	- Dialoga para superar barreras entre las tareas y ayuda a otros equipos para alcanzar las metas. - Responde con agilidad y calidad a las necesidades de las personas y áreas de la compañía. - Aporta con decisiones y acciones que impactan positivamente procesos de la compañía.
Adaptabilidad.	Capacidad para desempeñarse en las diferentes	- Acepta los cambios fácilmente.

situaciones que se presenten laboralmente, de forma adecuada y segura.	- Atento con los cambios, aprendiendo nuevos hábitos claves, herramientas y/o prácticas. - Actúa responsablemente al cambio y a las diversas formas de pensar.
--	---

Fuente: elaboración propia.

7.8.3. Técnico III y IV

En el Nivel C se encuentran los técnicos III y IV del área de mantenimiento, en este nivel tienen varias funciones y requisitos acordes a su puesto de trabajo:

- Realizar tareas de mantenimiento preventivo y mantenimiento correctivo en los aviones con respecto a la base en donde la compañía lo asigne, dando cumplimiento a las políticas vigentes de entidades regulatorias aeronáuticas colombianas y extranjeras, como a los manuales de mantenimiento de cada aeronave.
- Realizar los servicios de mantenimiento preventivo, mantenimiento correctivo, en exteriores e interiores de la aeronave, así como las tareas descritas en las tarjetas de trabajo y demás manuales aeronáuticos, cuyo objetivo será garantizar un viaje seguro, confiable, a tiempo y con el mayor nivel de confort para los viajeros.
- Mantener al día las licencias aeronáuticas y/o enviar avisos de alarma para programación de sus respectivos recurrentes, con el fin de mantener garantizada la ejecución de legalización de trabajos en las labores diarias.
- Conservar un alto estándar de seguridad personal, industrial y operacional garantizando el cumplimiento de las normas de control estipuladas.
- Educación: Curso básico en Técnico en mantenimiento de aviones TMA.

- Certificaciones: Licencia TMA adicionado a tres o cuatro equipos de la Compañía o empresa a la cual la Compañía le preste servicio y licencia A&P, Airframe and Power Plant.
- Competencias: Competencias: Trabajo en equipo, orientación al resultado, adaptabilidad y liderazgo.

En la Tabla 10 se encuentra la definición y habilidades de las competencias requeridas para el nivel C.

Tabla 10. *Competencias requeridas para Nivel C.*

Competencia	Definición	Habilidades
Trabajo en equipo.	Brinda la capacidad de colaborar, resolver problemas en equipo, coordinar con los demás integrantes del equipo e identificar problemas.	- Establece un ambiente donde todos se sientan bienvenidos e incluidos. - Ayuda con aportes en distintas situaciones. Identifica los objetivos y ayuda en la realización de estos.
Liderazgo.	Habilidad de coordinar un equipo de trabajo para lograr las metas y objetivos propuestos.	- Cuida con las actividades, los recursos y a las personas. - Capacidad de coordinar y gestionar a las personas. - Ágil para actuar y tomar decisiones que generen resultados muy positivos.
Orientación al resultado.	Capacidad de realizar tareas de la empresa hacia la meta establecida, de forma segura, eficaz y responsable.	- Dialoga para superar barreras entre las tareas y ayuda a otros equipos para alcanzar las metas. - Responde con agilidad y calidad a las necesidades de las personas y áreas de la compañía. - Aporta con decisiones y acciones que impactan positivamente procesos de la compañía.
Adaptabilidad.	Capacidad para desempeñarse en las diferentes	- Acepta los cambios fácilmente.

situaciones que se presenten laboralmente, de forma adecuada y segura.	- Atento con los cambios, aprendiendo nuevos hábitos claves, herramientas y/o prácticas. - Actúa responsablemente al cambio y a las diversas formas de pensar.
--	---

Fuente: elaboración propia.

7.9. Normalización de competencia

En el país contamos con un grupo de expertos con el fin de convertir las necesidades a funciones productivas identificando el sector. El banco de expertos técnicos de normalización dirigido por el SENA ayuda a la compañía a coordinar de manera eficaz las competencias clave a la empresa para su producción o servicios.

7.10. Certificación de competencias

En la certificación de competencias, a través del SENA, la entidad cuenta con organismos certificadores, y avalar por completo la competencia de la compañía. Presentar el modelo por competencias para técnicos de mantenimiento con el fin de avalar e implementar el plan en los TMA.

8. FASES DEL PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Los técnicos de mantenimientos de la organización deben estar en constante aprendizaje y mejora de sus competencias para dar oportunas respuestas a las funciones de su cargo, este proceso constituye un modelo de sistema abierto cuyos componentes, según (Chiavenato, 2007), son:

- Insumos (entradas o inputs): recurso de la compañía como la escuela técnica, las aulas, docentes capacitados para la enseñanza y transmisión de conocimientos sobre competencias.

- Proceso u operación (throughputs): métodos de entrenamiento mediante clase formal, La clase se desarrolla en un salón con la presencia de un instructor. Para garantizar la efectividad del curso, el mismo incluye un objetivo, temas, lista de los materiales usados en el curso, calificaciones del instructor y un resumen del conocimiento que debe adquirir la persona al finalizar el curso. Al finalizar el curso, el instructor debe evaluar el mismo mediante una evaluación oral o escrita. El instructor debe llevar un control de los temas impartidos en clase basado en las planificaciones de cada curso.

Entrenamiento a Distancia: El entrenamiento a distancia aplica a situaciones donde el instructor y los empleados no están en la misma localización. Este entrenamiento puede ser tomado de las siguientes maneras: Vía e-mail, Video conferencia/Teleconferencia y Plataformas virtuales.

- Productos (salida u outputs): el técnico ha asistido como mínimo al 95% del curso y aprobado cada uno de los temas. Ha fortalecido sus conocimientos y aprendido nuevos mediante los métodos de estudio impartido por la compañía.
- Retroalimentación (feedback) el técnico efectúa el proceso bajo la supervisión de la persona calificada, quien garantiza que se completó satisfactoriamente. De ser necesario la persona calificada, efectuará recomendaciones y proveerá retroalimentación. Al finalizar este nivel la persona calificada certifica que el aprendiz es competente para realizar la tarea sin supervisión o asistencia de otra persona.

9. FORMATOS DE EVALUACIÓN PARA NIVELES POR COMPETENCIAS

En los tres formatos de evaluación, ver anexos D., F., y H., se ven reflejados las competencias y los parámetros para cada una, se evalúan de 1 a 4, donde 1 es debajo de estándar, 2 es se aproxima al estándar, 3 cumple el estándar y 4 supera el estándar.

Esta evaluación por competencias tiene una periodicidad anual que hace parte del cambio en la reorganización de niveles donde al evaluar al TMA ayuda a evidenciar falencias y potenciales que ayuden o no al desempeño esperado por la compañía.

La evaluación está dividida por niveles que son nivel A, nivel B y nivel C, y para cada nivel se encuentra la rúbrica de evaluación. Ver anexos C, E y G.

9.1. Evaluación Nivel A

En el anexo D se encuentra el formato de evaluación donde se evalúan los aprendices bajo tres competencias que son: trabajo en equipo, orientación al resultado y adaptabilidad. Cada una de las competencias estipuladas bajo parámetros específicos que logran una obtención de resultados los cuales ayudaran a la compañía en su enfoque corporativo.

9.2. Evaluación Nivel B

En el anexo F se encuentra el formato de evaluación donde se evalúan los técnicos Nivel B bajo cuatro competencias que son: trabajo en equipo, orientación al resultado, adaptabilidad y liderazgo. Cada una de las competencias estipuladas bajo parámetros específicos que logran una obtención de resultados los cuales ayudaran a la compañía en su enfoque corporativo.

9.3. Evaluación Nivel C

En el anexo H se encuentra el formato de evaluación donde se evalúan los técnicos Nivel C bajo cuatro competencias que son: trabajo en equipo, orientación al resultado, adaptabilidad y liderazgo. Cada una de las competencias estipuladas bajo parámetros específicos que lograran una obtención de resultados los cuales ayudaran a la compañía en su enfoque corporativo.

10. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El modelo por competencias para los técnicos de mantenimiento aeronáutico se le va a realizar un plan de implementación paulatinamente en un tiempo adecuado donde en lo posible causar un mínimo choque laboral es lo esencial y contando dentro de los horarios laborales evitando sobrecostos. El tiempo estimado desde el inicio del plan hasta finalización es 6 meses y 18 días, pues es solo personal de mantenimiento que cuenta con 350 TMA. A continuación, tenemos una tabla de factores importantes y a tener en cuenta para el plan de implementación:

Tabla 11. *Factores importantes para tener en cuenta en la implementación.*

Talento humano	Las personas encargadas de la aplicación será la persona experta y el jefe de mantenimiento. Será aplicado a 350 técnicos de mantenimiento aeronáutico.
Materiales	Se necesitan computadores que los tiene disponible la compañía en su escuela técnica. En vista que estamos pasando por un estado de emergencia sanitario, es prudente que se realicen virtualmente. Constatar que cada colaborador pueda contar con el material adecuado.
Métodos	Se realizarán capacitaciones para dar a conocer el nuevo método y forma de evaluación. Capacitaciones para enfocar a los colaboradores en las competencias que la compañía necesita para lograr sus propósitos.
Medio ambiente	Los TMA tienen rotación de turnos, lo más adecuado es organizando los turnos de capacitación en el turno de día.

Fuente: elaboración propia.

A continuación, tenemos el paso a paso de ¿Qué se hará para introducir el plan de implementación?, ¿Cómo se desarrollará el plan de implementación?, encargado (a) de aplicar el plan de implementación, fecha de aplicación e indicadores del plan de implementación.

Tabla 12. *Plan de implementación.*

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

¿QUE SE HARÁ?	¿COMO SE DESARROLLARÁ?	ENCARGADO (A)	FECHA	INDICADOR
Se asignará personal a niveles.	Se revisará registro de cursos y se ubicaran los técnicos en cada nivel.	Jefe	Enero 01 al 03-2022	Asignación de técnicos a niveles.
Se aplicará evaluación a los TMA.	A cada TMA se le aplicara la evaluación basada en competencias.	Experta jefe	Enero 06 al 15 - 2022	Aplicación de evaluación de competencias.
Se realizará análisis de resultados iniciales.	Con la aplicación de la evaluación se podrá determinar qué tan familiarizados están los colaboradores con las nuevas competencias que la compañía esperan se sincronicen.	Experta	Enero 16 al 23- 2022	Análisis de resultado.
Capacitación de competencias.	La persona experta encargada de realizar las capacitaciones por grupos, por medio de presentaciones audiovisuales para así poder que los colaboradores se integren con las competencias.	Experta	Febrero 01 a marzo 30 - 2022	Capacitación.
Supervisión al personal.	El jefe será quien de soporte y ayude a una integración óptima en el desarrollo de las tareas diarias.	Jefe	Enero 01- 18 julio- 2022	Informe de supervisión.
Evaluación de competencias a los TMA.	Luego de tener personal capacitado y en un tiempo determinado por la experta 6 meses, se aplicará de nuevo la evaluación con el objetivo de encontrar mejoras en los resultados.	Jefe	Julio 01 al 09- de 2022	Aplicación de evaluación de competencias.
Resultados y verificación.	Se hará comparación de resultados iniciales y los nuevos para revisar el impacto que ha tenido el desarrollo de	Experta Jefe	Julio 10 al 18- 2022	Análisis de resultado.

un nuevo modelo por competencias.

Fuente: elaboración propia.

10.1. Indicadores

A continuación, tenemos los indicadores con los cuales se medirá el plan de implementación:

Tabla 13. *Indicadores.*

INDICADORES PARA MEDIR EL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN					
INDICADOR	DEFINICIÓN	# DÍAS	OBJETIVO	OBJETIVO	FORMULA
			DIARIO	FINAL	
Asignación de técnicos a niveles.	Se identifica a diario los técnicos que han sido asignados a los niveles.	3	33.3%	100%	Número de técnicos asignados diarios / Número total de técnicos*100.
Aplicación de evaluación de competencias.	Se tiene control de los técnicos que han realizado la evaluación por competencias.	10	10%	100%	Número de técnicos con evaluación diaria / Número total de técnicos*100.
Análisis de resultado.	Se verifican los resultados de las evaluaciones de los técnicos de mantenimiento.	8	12.5%	100%	Número de evaluaciones analizadas / Número total de evaluaciones*100.
Capacitación.	Se tiene control de los técnicos que han asistido a las capacitaciones programadas.	58	1,72%	100%	Número de técnicos capacitados diarios / Número total de técnicos*100.

Fuente: elaboración propia.

10.2. Presupuesto

A continuación, encontramos un presupuesto para el plan de implementación propuesto:

Tabla 14. *Presupuesto.*

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VR UNITARIO	VR TOTAL
PERSONAL TALENTO HUMANO	2 (6 meses)	3.000.000	36.000.000
EQUIPO: COMPUTADORES	5	1.500.000	7.500.000
SERVICIO INTERNET Y ELECTRICIDAD	4 meses	120.000	480.000
TOTAL			\$ 43.980.000

Fuente: elaboración propia.

11. CONCLUSIONES

1. A partir del cumplimiento de los objetivos específicos se establecen las conclusiones. El diagnóstico de la situación de la compañía en el área de mantenimiento permitió identificar con 72% el bajo nivel de motivación y sentido de pertenencia que desencadenaba en bajos rendimientos y gastos excesivos de materiales, también se logró identificar bajo nivel de capacitaciones y las inconformidades con las evaluaciones de desempeño anuales.
2. Con una lluvia de ideas se logró presentar varias posibles soluciones que fueron evaluadas y descartadas por medio de una tabla de selección de las posibles alternativas para así encontrar la solución más favorable para la situación actual que se encuentra la empresa.
3. Se logró diseñar un modelo por competencias para los técnicos de mantenimiento aeronáutico con el fin de mejorar aptitudes de los colaboradores que ayuden a los objetivos corporativos de la compañía.
4. Se revisó los perfiles de los TMA para determinar claramente funciones de acuerdo con las responsabilidades que cada cargo requiere para desempeñar en la compañía.
5. Se establece los nuevos niveles de los TMA proyectados a mejorar los resultados en el área de mantenimiento.
6. Se determinan las competencias con las cuales los TMA deberán enfocarse en trabajar e integrar con sus funciones diarias en el área de mantenimiento y que a la vez permite identificar las capacidades del personal técnico de la empresa.

12. RECOMENDACIONES

Con el propósito de complementar la propuesta de mejoramiento, se recomiendan los siguientes elementos

1. Realizar informes sobre el avance del modelo de competencias en los TMA, para analizar resultados y progresar para mejoras en el área de mantenimiento.
2. Desarrollar eventos de capacitaciones a los TMA, aportando más acercamiento con el recurso humano de la compañía y el área de talento humano.
3. Se sugiere gestionar procesos de retroalimentación a los colaboradores de resultados en evaluaciones de competencias, y así mejorar en resultados negativos obtenidos.
4. Establecer diálogos con el personal para conocer de sus necesidades laborales y brindar un apoyo humano con el fin de lograr mayor eficiencia.

13. REFERENCIAS

1. ¿Qué es un modelo por competencias? (s.f).
<https://www.euroinnova.co/blog/modelo-por-competencias>
2. Avianca. Avianca. Obtenido de Perfil corporativo:
<https://www.avianca.com/co/es/sobre-nosotros/quienes-somos/>
3. Cao, Celeste. (2019). Tiempo. La definición. <https://ldefinicion.com/tiempo/>
4. Centro de Escritura Javeriano. (2020). Normas APA, séptima edición. Pontificia Universidad Javeriana, seccional Cali. <https://www2.javerianacali.edu.co/centro-escritura/recursos/manualde-normas-apa-septima-edicion#gsc.tab=0%C2%A0>
5. Decreto 2539 de 2005 Nivel Nacional. (2005, 25 de julio). Régimen legal de Bogotá D.C. Propiedad de la Secretaría Jurídica Distrital de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17318>
6. Del Pozo Flórez, José Ángel, Competencias profesionales. Herramientas de evaluación: el portafolios, la rúbrica y las pruebas situacionales. Bogotá: Ediciones de la U, tercera edición, 2018
7. Escuela europea de excelencia. (2015). Que es el liderazgo. Aspectos más relevantes. <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/08/que-es-el-liderazgo-aspectos-relevantes/>
8. Factibilidad. (2021, 1 de mayo). *Wikipedia, La enciclopedia libre*. Fecha de consulta: 00:36, noviembre 19, 2021
desde <https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Factibilidad&oldid=135202997>.
9. Marco nacional de cualificaciones. (2017). Sector aeronáutico.

10. Ministerio de educación. Fundamentos conceptuales. Recuperado el 01 de septiembre 2021 de <https://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-printer-299611.html>
11. Módulo 1: El rol estratégico del área de talento humano. Tomado de http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/odin/odin_desktop.php?path=Li4vb3Zhcy9kaXBsb21hZG9zL2RpcGxvbWFkb19nZXN0aW9uX2RlbF90YWxlbnRvX2h1bWFub19wb3JfY29tcGV0ZW5jaWFzL3VuaWRhZF8xLw==
12. Módulo 2: Las competencias laborales y el talento humano. Tomado de http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/odin/odin_desktop.php?path=Li4vb3Zhcy9kaXBsb21hZG9zL2RpcGxvbWFkb19nZXN0aW9uX2RlbF90YWxlbnRvX2h1bWFub19wb3JfY29tcGV0ZW5jaWFzL3VuaWRhZF8yLw==
13. Módulo 3: Proceso de vinculación de personal basado en competencias. Tomado de http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/odin/odin_desktop.php?path=Li4vb3Zhcy9kaXBsb21hZG9zL2RpcGxvbWFkb19nZXN0aW9uX2RlbF90YWxlbnRvX2h1bWFub19wb3JfY29tcGV0ZW5jaWFzL3VuaWRhZF8zLw==
14. Modulo 4: Proceso de formación y desarrollo del talento humano. Tomado de http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/odin/odin_desktop.php?path=Li4vb3Zhcy9kaXBsb21hZG9zL2RpcGxvbWFkb19nZXN0aW9uX2RlbF90YWxlbnRvX2h1bWFub19wb3JfY29tcGV0ZW5jaWFzL3VuaWRhZF80Lw==
15. Normalización de Competencias Laborales SENA. (2021). SENA. <https://www.sena.edu.co/es-co/Empresarios/Paginas/competenciasLaborales.aspx>
16. Opción de grado: diplomado cartilla guía. (2013). Universidad Militar Nueva Granada.

17. Rodríguez, F., Gómez, L. (Junio 1991). Indicadores de calidad y productividad en la empresa. Editorial Nuevos Tiempos.
18. Vecino, J. (2012, julio). La capacitación como protagonista de la productividad empresarial. Degerencia.com. <https://degerencia.com/articulo/la-capacitacion-como-protagonista-de-la-productividad-empresarial/>

14. ANEXOS

ANEXO A. PROGRAMA DE ÉTICA DE CUMPLIMIENTO

Nuestros valores:

Queremos ganarnos tu preferencia ofreciéndote seguridad desde el principio hasta el fin de tu viaje.

1. Vivimos la seguridad.
2. Servimos con pasión e integridad.
3. Somos uno y disfrutamos lo que hacemos.
4. Innovamos con impacto sostenible.

Trabajamos por una cultura ética y de cumplimiento organizacional

Conoce las cuatro acciones de nuestro programa con las que buscamos ofrecer integridad y seguridad en nuestra operación

Identificación de riesgos: Valorar y mitigar los riesgos de los procesos operacionales y administrativos

Prevención: Educar, incentivar, definir roles, políticas y procedimientos claros para la organización y los aliados

Detección: Realizar auditorías de nuestros procesos y recibir consultas y denuncias a través de la línea ética

Control y remediación: Implementar, monitorear y mejorar los controles internos. Educar a los actores y sancionar incumplimientos

Perfil corporativo**Misión**

Conectamos al mundo con Latinoamérica, buscando dar siempre más.

Visión 2020

Con la mejor gente y tecnología para una experiencia excepcional, seremos la aerolínea latinoamericana preferida en el mundo.

Valores

• Vivimos la seguridad. • Servimos con pasión e integridad. • Somos uno y disfrutamos lo que hacemos. • Innovamos con impacto sostenible.

ANEXO B. ANÁLISIS DE DATOS

En la tabla a continuación tenemos una serie de preguntas que permiten identificar causas más específicas en la actitud de los empleados a encuestar. Tenemos un total de 350 técnicos de mantenimiento aeronáuticos TMA.

Tabla 15. *Preguntas a Técnicos de Mantenimiento Aeronáutico.*

PREGUNTA					
	Nada	Poco	Neutral	Muy	Totalmente
1 ¿Está satisfecho con la metodología de ascensos?					
2 ¿Qué tan motivado se encuentra usted?					
3 ¿Está usted conforme con el modelo de evaluación anual que le hacen?					
4 ¿Qué tanto sentido de pertenencia tiene usted con la empresa?					
PREGUNTA	0	1	2	3	4
5 De las 4 flotas de avión, ¿Cuántas capacitaciones de avión tiene usted?					

Fuente: elaboración propia.

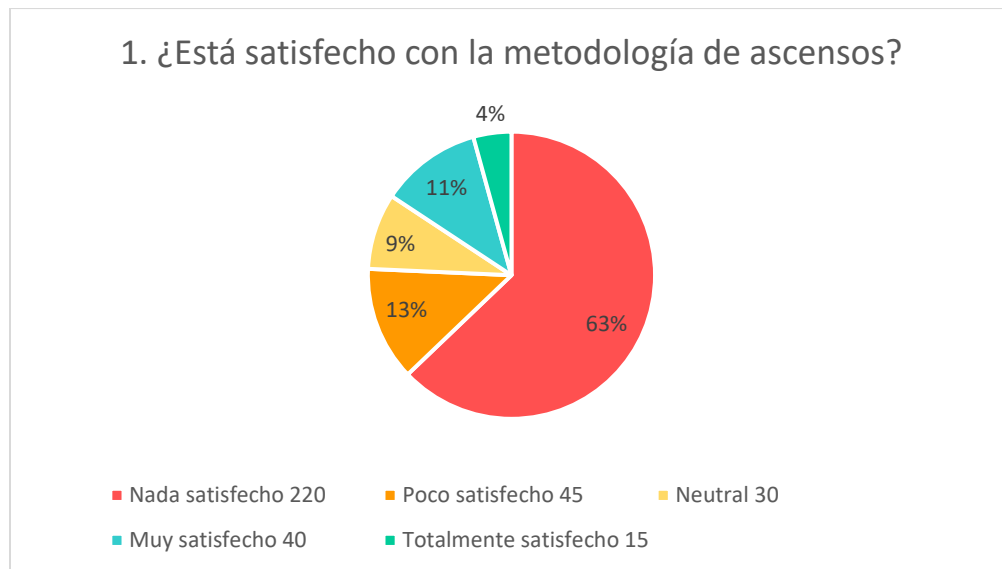


Gráfico 6. Satisfacción con metodología de ascensos.

En la gráfica 1 encontramos que el 63% del personal se encuentra Nada satisfecho con la metodología de ascensos.

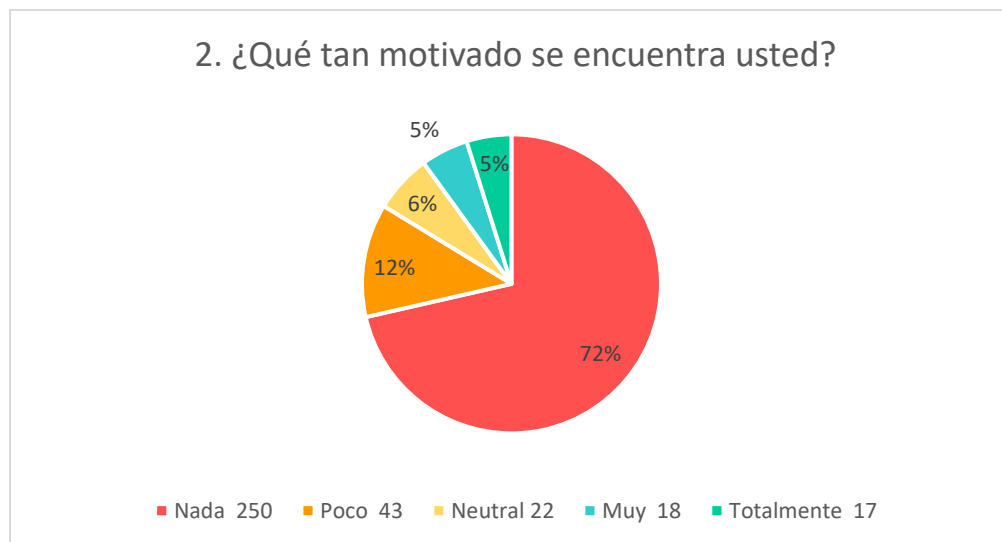


Gráfico 7. Motivación del empleado.

En la gráfica 2 encontramos que 250 personas de 350 en total se encuentran Nada motivados.

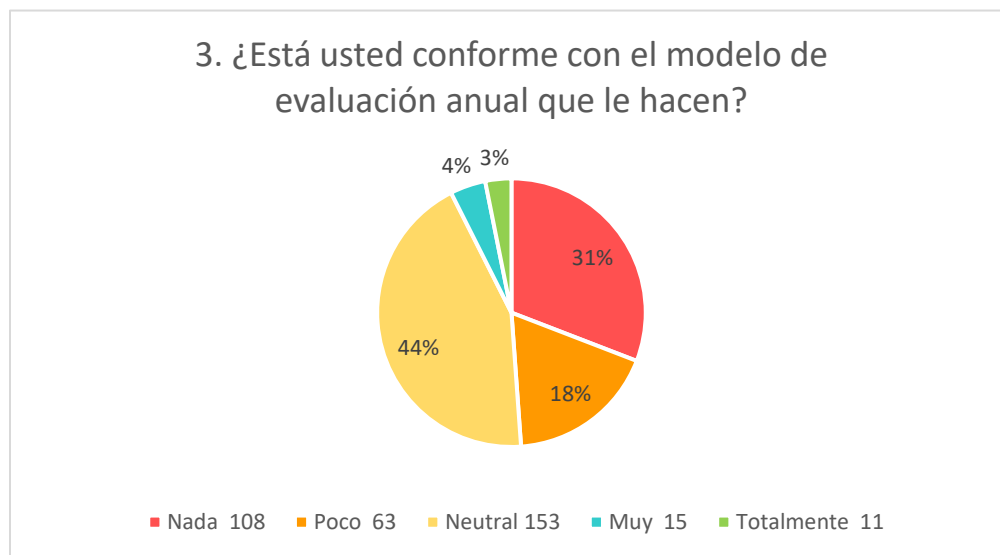


Gráfico 8. Modelo de evaluación anual.

En la gráfica 3, 153 personas esta neutral con el modelo de evaluación anual realizado en la empresa, y 108 personas no están nada conformes.

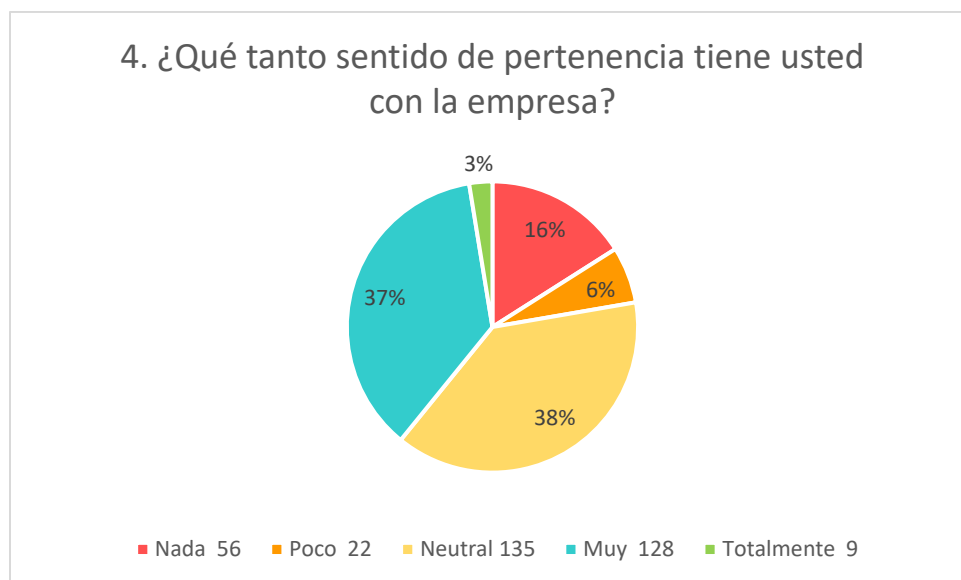


Gráfico 9. Sentido de pertenencia con la empresa.

En la gráfica 4 encontramos un alto número de personas esta con Muy alto sentido de pertenencia 128 empleados.

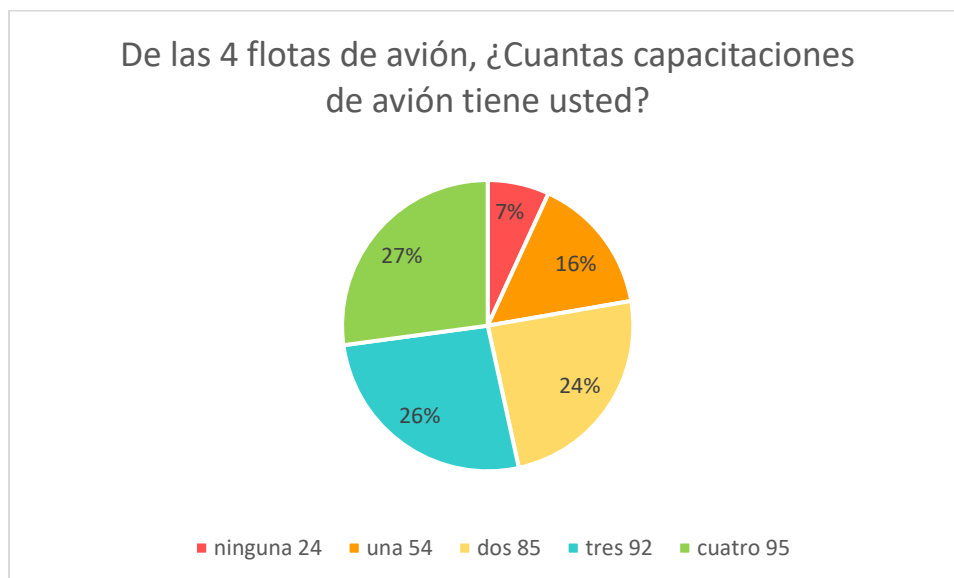


Gráfico 10. Capacitaciones de avión por persona.

En la gráfica 5 encontramos que un 27% tienen capacitaciones de todas las flotas.

ANEXO C. RUBRICA NIVEL A.

RÚBRICA NIVEL A				
COMPETENCIA: TRABAJO EN EQUIPO				
PARÁMETRO	1	2	3	4
	Debajo del estándar	Se aproxima al estándar	Cumple el estándar	Supera el estándar
Cumplimiento de los trabajos establecidos por el equipo de trabajo.	Rara vez cumple con los trabajos establecidos por el equipo de trabajo.	Tiende a retrasarse con los trabajos establecidos por el equipo de trabajo.	Por lo general utiliza bien el tiempo para cumplir con los trabajos establecidos por el equipo de trabajo.	Utiliza bien el tiempo para cumplir con los trabajos establecidos por el equipo de trabajo.
Congruencia con su expresión verbal y corporal.	Raramente es congruente con su expresión verbal y corporal.	Algunas veces es congruente con su expresión verbal y corporal.	La mayor parte se mantiene congruente con su expresión verbal y corporal.	Se mantiene congruente con su expresión verbal y corporal.
Apoyo oportuno en su equipo de trabajo.	Nunca o casi nunca brinda apoyo oportuno en su equipo de trabajo.	De vez en cuando brinda apoyo oportuno en su equipo de trabajo.	Muchas veces brinda apoyo oportuno en su equipo de trabajo.	Siempre o casi siempre brinda apoyo oportuno en su equipo de trabajo.
Trato respetuoso y amable dentro de su grupo de trabajo.	Pocas veces ofrece un trato respetuoso	Algunas veces ofrece un trato respetuoso y	Por lo general ofrece un trato	Proporciona un trato respetuoso y amable

	y amable dentro de su grupo de trabajo.	amable dentro de su grupo de trabajo.	respetuoso y amable dentro de su grupo de trabajo.	dentro de su grupo de trabajo.
COMPETENCIA: ORIENTACION AL RESULTADO				
PARÁMETRO	1	2	3	4
	Debajo del estándar	Se aproxima al estándar	Cumple el estándar	Supera el estándar
Logro de las metas trazadas.	Rara vez efectúa las metas trazadas.	A veces efectúa las metas trazadas.	Normalmente efectúa las metas trazadas.	Siempre efectúa las metas trazadas.
Cumplimiento de los trabajos en los tiempos establecidos.	Rara vez logra desarrollar sus trabajos en los tiempos establecidos.	Tiende a retrasarse, pero logra desarrollar sus trabajos en los tiempos establecidos.	La mayor parte utiliza bien el tiempo para lograr desarrollar sus trabajos en los tiempos establecidos.	Utiliza bien el tiempo para lograr desarrollar sus trabajos en los tiempos establecidos.
Claridad sobre sus metas profesionales y metas de la empresa.	Pocas veces tiene claridad sobre sus metas profesionales y las metas de la empresa.	Algunas veces tiene claridad sobre sus metas profesionales y las metas de la empresa.	Por lo general, tiene claridad sobre sus metas profesionales y las metas de la empresa.	Tiene claridad sobre sus metas profesionales y las metas de la empresa.
Compromiso para alcanzar los objetivos organizacionales.	Nunca o casi nunca trabaja con compromiso para	De vez en cuando trabaja con compromiso para	Muchas veces trabaja con compromiso para	Siempre trabaja con compromiso para

	alcanzar los objetivos organizacionales.	alcanzar los objetivos organizacionales.	alcanzar los objetivos organizacionales.	alcanzar los objetivos organizacionales.
COMPETENCIA: ADAPTABILIDAD				
PARÁMETRO	1	2	3	4
	Debajo del estándar	Se aproxima al estándar	Cumple el estándar	Supera el estándar
Actitud colaborativa en pro de cambios organizacionales.	Pocas veces muestra una actitud colaborativa en pro de cambios organizacionales.	Algunas veces muestra una actitud colaborativa en pro de cambios organizacionales.	Por lo general, muestra una actitud colaborativa en pro de cambios organizacionales.	Proporciona siempre una actitud colaborativa en pro de cambios organizacionales.
Sentido de pertenencia con la compañía.	Pocas veces muestra sentido de pertenencia con la compañía.	Algunas veces muestra sentido de pertenencia con la compañía.	Por lo general, muestra sentido de pertenencia con la compañía.	Proporciona siempre gran sentido de pertenencia con la compañía.
Adaptabilidad de sus labores a las necesidades del cambio.	Raramente adapta sus labores a las necesidades del cambio.	A veces adapta sus labores a las necesidades del cambio.	Normalmente adapta sus labores a las necesidades del cambio.	Siempre adapta sus labores a las necesidades del cambio.
Información sobre actualizaciones de su área y la compañía.	Nunca o casi nunca se informa sobre actualizaciones de su área y la compañía.	De vez en cuando se informa sobre actualizaciones de su área y la compañía.	Muchas veces se informa sobre actualizaciones de su área y la compañía.	Siempre se informa sobre actualizaciones de su área y la compañía.

Acatamiento y desarrollo de los cambios de su área.	Nunca acata y desarrolla los cambios de su área.	Rara vez acata y desarrolla los cambios de su área.	Ocasionalmente acata y desarrolla los cambios de su área.	Siempre acata y desarrolla los cambios de su área.
---	--	---	---	--

ANEXO D. FORMATO DE EVALUACIÓN NIVEL A

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Nombre:

Cédula:

Cargo:

Fecha:

Nivel: **A**

Aprendices

PARÁMETRO: TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4
✓ Cumplimiento de los trabajos establecidos por el equipo de trabajo.				
✓ Congruencia con su expresión verbal y corporal.				
✓ Apoyo oportuno en su equipo de trabajo.				
✓ Trato respetuoso y amable dentro de su grupo de trabajo.				
PARÁMETRO: ORIENTACION AL RESULTADO	1	2	3	4
✓ Logro de las metas trazadas.				
✓ Cumplimiento de los trabajos en los tiempos establecidos.				
✓ Claridad sobre sus metas profesionales y metas de la empresa.				
✓ Compromiso para alcanzar los objetivos organizacionales.				
PARÁMETRO: ADAPTABILIDAD	1	2	3	4
✓ Actitud colaborativa en pro de cambios organizacionales.				
✓ Sentido de pertenencia con la compañía.				
✓ Adaptabilidad de sus labores a las necesidades del cambio.				
✓ Información sobre actualizaciones de su área y la compañía.				
✓ Acatamiento y desarrollo de los cambios de su área.				
SUBTOTAL				
TOTAL				

ANEXO E. RUBRICA NIVEL B.

RÚBRICA NIVEL B				
COMPETENCIA: TRABAJO EN EQUIPO				
PARÁMETRO	1	2	3	4
	Debajo del estándar	Se aproxima al estándar	Cumple el estándar	Supera el estándar
Congruencia con su expresión verbal y corporal.	Raramente es congruente con su expresión verbal y corporal	Algunas veces es congruente con su expresión verbal y corporal	La mayor parte es congruente con su expresión verbal y corporal	Se mantiene congruente con su expresión verbal y corporal
Utilización de su tiempo de trabajo para aportar soluciones oportunas.	Rara vez utiliza su tiempo de trabajo aportando soluciones oportunas.	Tiende a retrasarse, pero utiliza su tiempo de trabajo aportando soluciones oportunas.	Por lo general utiliza su tiempo de trabajo aportando soluciones oportunas.	Siempre utiliza su tiempo de trabajo aportando soluciones oportunas.
Participación en los debates de su equipo de trabajo.	Pocas veces participa en los debates de su equipo de trabajo.	Algunas veces participa en los debates de su equipo de trabajo.	Por lo general, participa en los debates de su equipo de trabajo.	Siempre participa en los debates de su equipo de trabajo.
Trato respetuoso y amable con su grupo de trabajo.	Raramente ofrece un trato respetuoso y amable con su grupo de trabajo.	Algunas veces ofrece un trato respetuoso y amable con su grupo de trabajo.	La mayor parte ofrece un trato respetuoso y amable con su grupo de trabajo.	Mantiene siempre un trato respetuoso y amable con su grupo de trabajo.

Prontitud para atender los llamados de tripulación y jefes para solucionar sus necesidades.	Raramente es ágil en atender llamados de tripulación y jefes para solucionar sus necesidades.	A veces es ágil en atender llamados de tripulación y jefes para solucionar sus necesidades.	Normalmente es ágil en atender llamados de tripulación y jefes para solucionar sus necesidades.	Siempre es ágil en atender llamados de tripulación y jefes para solucionar sus necesidades.
COMPETENCIA: ORIENTACION AL RESULTADO				
PARÁMETRO	1	2	3	4
	Debajo del estándar	Se aproxima al estándar	Cumple el estándar	Supera el estándar
Cumplimiento en las metas propuestas.	Raramente cumple las metas propuestas.	Algunas veces cumple las metas propuestas.	La mayor parte del tiempo cumple las metas propuestas.	Siempre cumple las metas propuestas.
Propuesta de estrategias para fortalecer procesos y optimizar recursos de la compañía.	Casi nunca propone estrategias para fortalecer procesos y optimizar recursos de la compañía.	Rara vez propone estrategias para fortalecer procesos y optimizar recursos de la compañía.	Ocasionalmente propone estrategias para fortalecer procesos y optimizar recursos de la compañía.	Siempre propone estrategias para fortalecer procesos y optimizar recursos de la compañía.
Establecimiento de prioridades con responsabilidad para la entrega de sus tareas asignadas.	Casi nunca establece prioridades con responsabilidad para la entrega de sus tareas asignadas.	De vez en cuando establece prioridades con responsabilidad para la entrega de sus tareas asignadas.	Muchas veces establece prioridades con responsabilidad para la entrega de sus tareas asignadas.	Siempre establece prioridades con responsabilidad para la entrega de sus tareas asignadas.

Planea, verifica y desarrolla sus decisiones de acuerdo con documentación vigente para sus trabajos.	Pocas veces planea, verifica y desarrolla sus decisiones de acuerdo con documentación vigente para sus trabajos.	Algunas veces planea, verifica y desarrolla sus decisiones de acuerdo con documentación vigente para sus trabajos.	Por lo general, planea, verifica y desarrolla sus decisiones de acuerdo con documentación vigente para sus trabajos.	Siempre planea, verifica y desarrolla sus decisiones de acuerdo con documentación vigente para sus trabajos.
Compromiso y pasión al desarrollar sus trabajos para alcanzar los objetivos establecidos.	Casi nunca muestra compromiso y pasión al desarrollar sus trabajos para alcanzar los objetivos establecidos.	Rara vez muestra compromiso y pasión al desarrollar sus trabajos para alcanzar los objetivos establecidos.	Ocasionalmente muestra compromiso y pasión al desarrollar sus trabajos para alcanzar los objetivos establecidos.	Siempre muestra compromiso y pasión al desarrollar sus trabajos para alcanzar los objetivos establecidos.
COMPETENCIA: ADAPTABILIDAD				
PARÁMETRO	1	2	3	4
	Debajo del estándar	Se aproxima al estándar	Cumple el estándar	Supera el estándar
Adaptabilidad de sus labores a las necesidades del cambio.	Raramente adapta sus labores a las necesidades del cambio.	Algunas veces adapta sus labores a las necesidades del cambio.	La mayor parte del tiempo adapta sus labores a las necesidades del cambio.	Siempre adapta sus labores a las necesidades del cambio.

Propone y efectúa soluciones a nuevas situaciones que se presentan de imprevisto.	Nunca o casi nunca propone y efectúa soluciones a nuevas situaciones que se presentan de imprevisto.	A menudo propone y efectúa soluciones a nuevas situaciones que se presentan de imprevisto.	Muchas veces propone y efectúa soluciones a nuevas situaciones que se presentan de imprevisto.	Siempre propone y efectúa soluciones a nuevas situaciones que se presentan de imprevisto.
Actuación responsable en situaciones de presión enfocado en el cumplimiento de los objetivos de la compañía.	Raramente actúa responsablemente en situaciones de presión enfocado en el cumplimiento de los objetivos de la compañía.	Algunas veces actúa responsablemente en situaciones de presión enfocado en el cumplimiento de los objetivos de la compañía.	La mayor parte del tiempo actúa responsablemente en situaciones de presión enfocado en el cumplimiento de los objetivos de la compañía.	Siempre actúa responsablemente en situaciones de presión enfocado en el cumplimiento de los objetivos de la compañía.
Interés por capacitarse en nuevas herramientas ante los nuevos retos de la compañía.	Casi nunca muestra interés por capacitarse en nuevas herramientas ante los nuevos retos de la compañía.	De vez en cuando muestra interés por capacitarse en nuevas herramientas ante los nuevos retos de la compañía.	Muchas veces muestra interés por capacitarse en nuevas herramientas ante los nuevos retos de la compañía.	Siempre muestra interés por capacitarse en nuevas herramientas ante los nuevos retos de la compañía.
Actuación consistente frente a las nuevas prácticas.	Raramente actúa con consistencia frente a las nuevas prácticas.	Algunas veces actúa con consistencia frente a las nuevas prácticas.	La mayor parte actúa con consistencia frente a las nuevas prácticas.	Siempre actúa con consistencia frente a las nuevas prácticas.
COMPETENCIA: LIDERAZGO				

PARÁMETRO	1	2	3	4
	Debajo del estándar	Se aproxima al estándar	Cumple el estándar	Supera el estándar
Identificación de falencias y trabajo para fortalecer sus competencias.	Nunca o casi nunca identifica sus falencias y trabaja para fortalecer sus competencias.	De vez en cuando identifica sus falencias y trabaja para fortalecer sus competencias.	Muchas veces identifica sus falencias y trabaja para fortalecer sus competencias.	Siempre identifica sus falencias y trabaja para fortalecer sus competencias.
Referencia como líder para cumplir con proyectos o tareas por su profesionalismo.	Raramente es referente como líder para cumplir con proyectos o tareas por su profesionalismo.	Algunas veces es referente como líder para cumplir con proyectos o tareas por su profesionalismo.	La mayor parte es referente como líder para cumplir con proyectos o tareas por su profesionalismo.	Siempre es referente como líder para cumplir con proyectos o tareas por su profesionalismo.
Nivel de conocimiento y divulgación con su equipo.	Pocas veces se destaca por su conocimiento y por impartirlo con su equipo.	Algunas veces se destaca por su conocimiento y por impartirlo con su equipo.	Por lo general, se destaca por su conocimiento y por impartirlo con su equipo.	Siempre se destaca por su conocimiento y por impartirlo con su equipo.
Criterio y autonomía con la toma de decisiones de su trabajo.	Raramente tiene criterio y autonomía con la toma de decisiones de su trabajo.	Algunas veces tiene criterio y autonomía con la toma de decisiones de su trabajo.	La mayoría de las veces tiene criterio y autonomía con la toma de decisiones de su trabajo.	Siempre tiene criterio y autonomía con la toma de decisiones de su trabajo.
Generación de conversaciones de valor con su equipo de trabajo.	Casi nunca genera conversaciones de	De vez en cuando genera conversaciones de	Muchas veces genera conversaciones de	Siempre genera conversaciones de

	valor con su equipo de trabajo.	valor con su equipo de trabajo.	valor con su equipo de trabajo.	valor con su equipo de trabajo.
--	---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------

ANEXO F. FORMATO DE EVALUACIÓN NIVEL B

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Nombre	Cédula
Cargo	Fecha
Nivel: B	
Técnicos: I y II	

PARÁMETRO: TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4
✓ Congruencia con su expresión verbal y corporal.				
✓ Utilización de su tiempo de trabajo para aportar soluciones oportunas.				
✓ Participación en los debates de su equipo de trabajo.				
✓ Trato respetuoso y amable con su grupo de trabajo.				
✓ Prontitud para atender los llamados de tripulación y jefes para solucionar sus necesidades.				
PARÁMETRO: ORIENTACION AL RESULTADO	1	2	3	4
✓ Cumplimiento en las metas propuestas.				
✓ Propuesta de estrategias para fortalecer procesos y optimizar recursos de la compañía.				
✓ Establecimiento de prioridades con responsabilidad para la entrega de sus tareas asignadas.				
✓ Planea, verifica y desarrolla sus decisiones de acuerdo con documentación vigente para sus trabajos.				
✓ Compromiso y pasión al desarrollar sus trabajos para alcanzar los objetivos establecidos.				
PARÁMETRO: ADAPTABILIDAD	1	2	3	4
✓ Adaptabilidad de sus labores a las necesidades del cambio.				
✓ Propone y efectúa soluciones a nuevas situaciones que se presentan de imprevisto.				
✓ Actuación responsable en situaciones de presión enfocado en el cumplimiento de los objetivos de la compañía.				

✓ Interés por capacitarse en nuevas herramientas ante los nuevos retos de la compañía.				
✓ Actuación consistente frente a las nuevas prácticas.				
PARÁMETRO: LIDERAZGO	1	2	3	4
✓ Identificación de falencias y trabajo para fortalecer sus competencias.				
✓ Referencia como líder para cumplir con proyectos o tareas por su profesionalismo.				
✓ Nivel de conocimiento y divulgación con su equipo.				
✓ Criterio y autonomía con la toma de decisiones de su trabajo.				
✓ Generación de conversaciones de valor con su equipo de trabajo.				
SUBTOTAL				
FINAL				

ANEXO G. RUBRICA NIVEL C

RÚBRICA NIVEL C				
COMPETENCIA: TRABAJO EN EQUIPO				
PARÁMETRO	1	2	3	4
	Debajo del estándar	Se aproxima al estándar	Cumple el estándar	Supera el estándar
Atención y esfuerzo con las situaciones que se presentan.	Raramente es atento y se esfuerza con las situaciones que se presentan.	A veces es atento y se esfuerza con las situaciones que se presentan.	Normalmente es atento y se esfuerza con las situaciones que se presentan.	Siempre es atento y se esfuerza con las situaciones que se presentan.
Ejecución de soluciones eficaces a las necesidades de la organización.	Pocas veces ejecuta soluciones eficaces a las necesidades de la organización.	Algunas veces ejecuta soluciones eficaces a las necesidades de la organización.	Por lo general ejecuta soluciones eficaces a las necesidades de la organización.	Siempre ejecuta soluciones eficaces a las necesidades de la organización.
Identificación de oportunidades para marcar la diferencia en respeto y realizar un trabajo impecable.	Rara vez identifica oportunidades para marcar la diferencia en respeto y realizar un trabajo impecable.	A veces identifica oportunidades para marcar la diferencia en respeto y realizar un trabajo impecable.	Normalmente identifica oportunidades para marcar la diferencia en respeto y realizar un trabajo impecable.	Siempre identifica oportunidades para marcar la diferencia en respeto y realizar un trabajo impecable.
Amabilidad y respeto con el equipo de trabajo.	Rara vez es amable y respetuoso con el equipo de trabajo.	A veces es amable y respetuoso con el equipo de trabajo.	Normalmente es amable y respetuoso	Siempre es amable y respetuoso con el equipo de trabajo.

			con el equipo de trabajo.	
COMPETENCIA: ORIENTACION AL RESULTADO				
PARÁMETRO	1	2	3	4
	Debajo del estándar	Se aproxima al estándar	Cumple el estándar	Supera el estándar
Orientación a su equipo para el cumplimiento de los objetivos en su área de trabajo.	Rara vez orienta a su equipo para el cumplimiento de los objetivos en su área de trabajo.	A veces orienta a su equipo para el cumplimiento de los objetivos en su área de trabajo.	Normalmente orienta a su equipo para el cumplimiento de los objetivos en su área de trabajo.	Siempre orienta a su equipo para el cumplimiento de los objetivos en su área de trabajo.
Realización de cambios y comparte conocimientos para mejores resultados necesarios en el trabajo.	Pocas veces realiza cambios y comparte conocimientos para mejores resultados necesarios en el trabajo.	Algunas veces realiza cambios y comparte conocimientos para mejores resultados necesarios en el trabajo.	Por lo general realiza cambios y comparte conocimientos para mejores resultados necesarios en el trabajo.	Siempre realiza cambios y comparte conocimientos para mejores resultados necesarios en el trabajo.
Seguimiento adecuado a los objetivos individuales con la estrategia de la compañía.	Casi nunca realiza un seguimiento adecuado a los objetivos individuales con la estrategia de la compañía.	A menudo realiza un seguimiento adecuado a los objetivos individuales con la estrategia de la compañía.	Muchas veces realiza un seguimiento adecuado a los objetivos individuales con la estrategia de la compañía.	Siempre realiza un seguimiento adecuado a los objetivos individuales con la estrategia de la compañía.

Solución oportuna de situaciones de emergencia para el logro de objetivos propuestos.	Casi nunca soluciona de forma ágil situaciones de emergencia para el logro de objetivos propuestos.	De vez en cuando soluciona de forma ágil situaciones de emergencia para el logro de objetivos propuestos.	Muchas veces soluciona de forma ágil situaciones de emergencia para el logro de objetivos propuestos.	Siempre soluciona de forma ágil situaciones de emergencia para el logro de objetivos propuestos.
COMPETENCIA: ADAPTABILIDAD				
PARÁMETRO	1	2	3	4
	Debajo del estándar	Se aproxima al estándar	Cumple el estándar	Supera el estándar
Acepta los cambios requeridos por necesidades de la compañía.	Rara vez acepta los cambios requeridos por necesidades de la compañía.	A menudo acepta los cambios requeridos por necesidades de la compañía.	Por lo general acepta los cambios requeridos por necesidades de la compañía.	Siempre acepta los cambios requeridos por necesidades de la compañía.
Es efectivo en su comunicación con los demás compañeros sobre los cambios.	Nunca es efectivo en su comunicación con los demás compañeros sobre los cambios.	De vez en cuando es efectivo en su comunicación con los demás compañeros sobre los cambios.	Muchas veces es efectivo en su comunicación con los demás compañeros sobre los cambios.	Siempre es efectivo en su comunicación con los demás compañeros sobre los cambios.
Presta atención a los cambios de su área.	Nunca presta atención a los cambios de su área.	A menudo presta atención a los cambios de su área.	Por lo general presta atención a los cambios de su área.	Siempre presta atención a los cambios de su área.
Guía su equipo a la adopción de los cambios requeridos por la compañía.	Rara guía su equipo a la	A veces guía su equipo a la	Normalmente guía su equipo a la	Siempre guía su equipo a la adopción

	adopción de los cambios requeridos por la compañía.	adopción de los cambios requeridos por la compañía.	adopción de los cambios requeridos por la compañía.	de los cambios requeridos por la compañía.
COMPETENCIA: LIDERAZGO				
PARÁMETRO	1	2	3	4
	Debajo del estándar	Se aproxima al estándar	Cumple el estándar	Supera el estándar
Dominio en la toma de decisiones relacionadas con su proceso de trabajo.	Nunca o casi nunca toma decisiones relacionadas con su trabajo.	De vez en cuando toma decisiones relacionadas con su trabajo.	Muchas veces toma decisiones relacionadas con su trabajo y buen dominio del proceso de trabajo.	Siempre toma decisiones y muestra gran dominio relacionadas con su trabajo.
Realimentación a su equipo de trabajo para mejoras continuas en la compañía.	Raramente ofrece realimentación en su equipo de trabajo.	Algunas veces ofrece realimentación a su equipo de trabajo.	La mayor parte del tiempo realiza realimentación en su equipo de trabajo, para mejoras en la compañía.	Siempre se mantiene activo en realizar realimentaciones para mejoras continuas en la compañía.
Verificación con los procesos establecidos y apoyo a su equipo para alcanzar las metas.	Casi siempre debe ser verificado en los procesos de trabajo y poco apoyo para su equipo de trabajo.	Normalmente facilita apoyo y verificación de su trabajo.	A veces necesita verificación de su trabajo.	Su trabajo no necesita ser verificado y facilita apoyo a sus compañeros.

Valoración y reconocimiento del esfuerzo y la realización de logros alcanzados por el equipo.	Raramente valora y reconoce el esfuerzo, trabajo y la realización de logros alcanzados por el equipo.	A veces valora y reconoce el esfuerzo, trabajo y la realización de logros alcanzados por el equipo.	Normalmente valora y reconoce el esfuerzo, trabajo y la realización de logros alcanzados por el equipo.	Siempre valora y reconoce el esfuerzo, trabajo y la realización de logros alcanzados por el equipo.
---	---	---	---	---

ANEXO H. FORMATO DE EVALUACIÓN NIVEL C

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Nombre	Cedula
Cargo	Fecha
Nivel: C	
Técnicos: III y IV	

PARÁMETRO: TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4
✓ Atención y esfuerzo con las situaciones que se presentan.				
✓ Ejecución de soluciones eficaces a las necesidades de la organización.				
✓ Identificación de oportunidades para marcar la diferencia en respeto y realizar un trabajo impecable.				
✓ Amabilidad y respeto con el equipo de trabajo.				
PARÁMETRO: ORIENTACION AL RESULTADO	1	2	3	4
✓ Orientación a su equipo para el cumplimiento de los objetivos en su área de trabajo.				
✓ Realización de cambios y comparte conocimientos para mejores resultados necesarios en el trabajo.				
✓ Seguimiento adecuado a los objetivos individuales con la estrategia de la compañía.				
✓ Solución oportuna de situaciones de emergencia para el logro de objetivos propuestos.				
PARÁMETRO: ADAPTABILIDAD	1	2	3	4
✓ Acepta los cambios requeridos por necesidades de la compañía.				
✓ Es efectivo en su comunicación con los demás compañeros sobre los cambios.				
✓ Presta atención a los cambios de su área.				
✓ Guía su equipo a la adopción de los cambios requeridos por la compañía.				
PARÁMETRO: LIDERAZGO	1	2	3	4
✓ Dominio en la toma de decisiones relacionadas con su proceso de trabajo.				

✓ Realimentación a su equipo de trabajo para mejoras continuas en la compañía.				
✓ Verificación con los procesos establecidos y apoyo a su equipo para alcanzar las metas.				
✓ Valoración y reconocimiento del esfuerzo y la realización de logros alcanzados por el equipo.				
SUBTOTAL				
FINAL				