UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRES BELLO
POST GRADO DESARROLLO ORGANIZACIONAL

PROPUESTA DE DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS E INTERVENCIÓN EN EL GRUPO DE EMPRESAS AEROCAV

Trabajo Especial de Grado para optar al
Título de Especialista en Desarrollo Organizacional,
elaborado por la

Licenciada BEATRIZ OTERO BOUZAS

Caracas, septiembre 2002

INDICE

AGRADECIMIENTOS

INDICE

I. INTRODUCCIÓN 5

II. BASES TEÓRICAS 7

III. MÉTODO 40

OBJETIVO GENERAL 40

Definición

Actitud Comercial 40

Desempeño Operativo 41

Manejo administrativo 41

Adaptabilidad 42

Cooperación 42

Liderazgo 43

Comunicación 43

Etica 44

Toma de Decisiones 44

POBLACIÓN Y MUESTRA 45

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO 46

CORRECCIÓN DEL INSTRUMENTO 48

INTERPRETACIÓN 51

CONFIABILIDAD 52

LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES EN LA CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO 58

IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

ADMINISTRACIÓN DEL INSTRUMENTO 59

RESULTADOS ***60***

REGIÓN CENTRO LLANO 63

REGIÓN OCCIDENTE 64

REGIÓN ORIENTE 64

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN ***68***

V. CONCLUSIÓN ***70***

VI. BIBLIOGRAFÍA ***72***

VII. ANEXOS ***75***

A. 1era. Validación de Jueces
B. Validación definitiva y ponderación por competencia
C. Ponderación por Competencias
D. Formato de Evaluación utilizado
E. Puntajes Obtenidos por Indicador en las competencias DO, E y TD
F. Puntajes Obtenidos por indicador en las competencias Li, Co, Ad
G. Puntajes Obtenidos por indicador en las competencias AC,Coo, MA
H. Exploración de la Data fase TEST
I. Exploración de la Data fase Re-test
J. Formato de Cuestionario utilizado en el Diagnóstico
K. Resultados Déficit Competencia Gerentes Tipo A
L. Resultados Déficit Competencia Gerentes Tipo B
M. Resultados Déficit Competencia Gerentes Tipo C
N. Presentación de resultados y Plan de Acción
O. Plantilla de seguimiento del desempeño
P. Perfiles de Gerentes y Oportunidades de Mejora

INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadros

Cuadro N° 1: Alpha de Cronbach 53
Cuadro N° 2: Resumen de Puntajes primera aplicación 54
Cuadro N° 3: Resumen de Puntajes segunda Aplicación 54
Cuadro N° 4: Correlaciones, coeficiente de Pearson 55
Cuadro N° 5: Estadísticos Descriptivos 57
Cuadro N° 6: Porcentaje de Déficit de Competencias 60
Cuadro N° 7: Porcentaje de gerentes con Déficit 62
Cuadro N° 8: Puntaje Obtenido por Gerente Región Centro-Llano 63
Cuadro N° 9: Puntaje Obtenido por Gerente Región Occidente 64
Cuadro N° 10: Puntaje Obtenido por Gerente Región Oriente-Sur 64

Figuras

Figura N° 1: Las competencias como un Iceberg 14
Figura N° 2: Relación de Competencias 19
Figura N° 3: Proceso Esquematizado del modelo de Competencia 32
Figura N° 4: Modelo de Competencia 35
Figura N° 5: Clasificación del Personal del G.E. Aerocav 45
Figura N°6: Región Centro-Llano vs. Perfil Ideal 65
Figura N°7: Región Occidente vs. Perfil Ideal 66
Figura N°8: Región Oriente-Sur vs. Perfil Ideal 67

I. INTRODUCCION

Desde la aparición a principios de siglo en Europa de los trabajos u oficios industriales, la formación de los trabajadores se centró en la transición de capacidades profesionales. Estas capacidades: "...abarcan el conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes cuya finalidad es la realización de actividades definidas y vinculadas a una determinada profesión." (Bunk G. P. 1994).

A finales de los años sesenta se producen en el viejo continente cambios en los planes de estudio, introduciendo el concepto de cualificación en la enseñanza de la formación profesional. Las calificaciones profesionales incluyeron: "...todos los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una determinada profesión, pero además abarcan la flexibilidad y la autonomía extendiéndose así a una base profesional más amplia". (Gonczi, 1995).

Para este autor, en el sureste asiático y pacífico, el enfoque de las competencias hace énfasis en el logro de resultados que demuestren "lo efectivamente aprendido" (citado por Naranjo, 1997)

A principios de los ochenta en Europa se establece la "competencia de los alumnos como objetivo de aprendizaje", entendiendo competencia, como la exigencia del desarrollo de procesos de aprendizajes integrados en los que se transmiten, además de competencias especiales, humanas y sociales.

No obstante, en Norteamérica son relevantes los aspectos psicológicos y educacionales para lograr respuestas acertadas en el contexto, circunstancial y en un tiempo determinado. (Mitrani, 1994; citado por Naranjo, 1997). Se hace énfasis en el liderazgo como competencia (McLagan, 1997).

El enfoque tradicional de Recursos Humanos, establecía que las personas que estaban dentro de una organización debían tener ciertas habilidades y

conocimientos que les permitiera tener un desempeño eficaz en el puesto de trabajo (Hay Group, 1994)

El modelo de competencias Mc Ber fue desarrollado por un psicólogo norteamericano de nombre David Mc Clelland y constituye uno de los aportes más importantes para la planificación y el desarrollo del personal.

Según los autores, las competencias marcan concretamente la diferencia entre un desempeño sobresaliente y uno simplemente bueno o adecuado. En otras palabras, una competencia es aquello que los empleados sobresalientes en un cargo / rol hace en diversas situaciones y con mejores resultados que empleados promedios.

El modelo de competencia involucra, además del conocimiento y la experiencia, los rasgos, los motivos, el rol y la imagen de sí mismo, que en conjunto forman parte importante para lograr un desempeño eficaz (Hay Group, 1994)

Las técnicas utilizadas por el modelo permiten definir las competencias que se necesitan para un desempeño eficaz y efectivo en el trabajo (Hay Group, 1994).

De esta manera, se puede decir que el enfoque de competencias es un modelo que permite identificar las características que debe tener un individuo para garantizar una actualización exitosa dentro de la organización.

En este sentido en el presente trabajo, se entenderá el término competencia como aquellas características que distinguen a las personas con desempeño excelente y el objetivo de la consultaría consistirá en evaluar el desempeño de los Gerentes de Agencia (diagnóstico) y generar un plan de acción que permita aplicar acciones de mejora a la situación encontrada (intervención).

II. BASES TEÓRICAS

ANTECEDENTES

Al abordar el tema de las Competencias debemos de decir que su estudio, dentro del campo organizacional, no es nuevo. Spencer señala que ya ha habido un movimiento efectivo hacia las Competencias desde finales de la década de 1960 y principios de 1970 y esto, de manera especial, en Norteamérica.

Para esa época se publicó un número creciente de estudios en los que se demostraba que los tradicionales test de aptitud y contenido de conocimientos, así como los títulos y méritos académicos “no servían para predecir la actuación en el trabajo o el éxito en la vida”, como afirmaba McClelland citado por Alain Mitrani (1993, p. 22). Igualmente Fallows, citado por el mencionado autor señala que, “muchas veces estaban sesgados en contra de las minorías y las personas de los estratos socioeconómicos inferiores” (p. 22).

Esto condujo a MacClelland, según referencia de Mitrani (1993), a identificar los principios para llevar a cabo una investigación y así descubrir unas variables que sirviesen para predecir la actuación en el trabajo, y que no estuviesen sesgadas por factores de raza, sexo o aspectos socioeconómicos.

MacClelland trataba de encontrar un método de medición de aptitud para predecir la actuación en el trabajo debido a que los métodos tradicionales no servían para tal fin. En este sentido, lo primero que hizo fue establecer muestras representativas: una muestra conformada por personas con un desempeño superior y una muestra contraste, compuesta por personas con desempeño mediano y/o adecuado.

En segundo lugar, según Alain Mitrani (1993) “MacClelland y Dayley desarrollaron una técnica, la Behavioural Event Intervew (BEI) (Entrevista de Eventos Conductuales)” (p. 23), en donde combinaron dos aspectos: el identificar los elementos de la tarea de los puestos de trabajo con las conductas de las personas que hacían un trabajo exitoso.

En la BEI pedían a la persona que pensara en varias situaciones importantes en su trabajo en las cuales se dieron resultado extremos: o salieron bien o salieron mal. Las preguntas utilizadas eran: ¿cómo se llegó a esa situación, qué pensó usted, qué sintió, qué hizo, qué resultados obtuvo? Las respuestas de los que habían triunfado en su trabajo se comparaban con las de aquéllos que no lo habían logrado buscando poder definir conductas tipificables. De esta manera pudieron identificar competencias y llegar a alguna definición genérica de las mismas.

También resultaba importante establecer diferenciales o grados en que estas competencias pudieran darse o exigirse en los diversos puestos de trabajo y, que a

su vez, permitiera el desarrollo de escalas sobre conjunto de competencias. Estas escalas medirían aspectos de la conducta, dentro de un espectro de posibilidades, que irían desde personas con competencias desarrolladas en muy alto grado hasta personas con escaso nivel de competencia.

El aporte fundamental del enfoque de MacClelland consiste en que mientras el análisis tradicional del puesto de trabajo se centraba en los elementos del mismo fuesen intrínsecos o extrínsecos (equipos, instructivo, función, objetivos, entorno, plaza, etc), la evaluación de las competencias estudia a las personas que mantienen un desempeño exitoso en el trabajo y define el puesto en función de las características y conductas de esas personas. En otros términos, a partir de este momento, es tan importante el perfil exigencial del puesto como el perfil ocupacional de la persona ya que, en verdad, se trata del envés y el revés de la misma realidad.

CONCEPTO DE COMPETENCIA

GENERALIDADES

Ante todo es necesario situar la perspectiva desde la cual enfocaremos el concepto, nos ha parecido importante indicar la variedad de significados que este término puede tomar según el sentido y contexto en que se le ubique, así podemos señalar al menos seis acepciones de Competencia:

a)Competencia como autoridad: suele aparecer cuando se decide qué asuntos y cometidos quedan bajo la competencia directa de un profesional concreto o de una figura profesional.

b)Competencia como capacitación: la utilizan, por ejemplo los responsables de recursos humanos para destacar el grado de preparación, saber hacer, los conocimientos y pericias de una persona como consecuencia del aprendizaje.

c)Competencia como competición: suelen destacarla los directivos de departamento de producción o de comercialización a la hora de fijar determinadas estrategias de explotación y venta de los productos y servicios generados para rivalizar.

d)Competencia como cualificación: suele aparecer en el área de los recursos humanos, de la mano de los psicólogos del trabajo, cuando se está aquilatando si un candidato muestra las cualidades que se atribuyen como pertinentes para el puesto: “cualificación en la profesión”, “desempeño cualificado”.

e)Competencia como incumbencia: la utilizan a menudo los agentes sociales a la hora de acotar tareas y funciones de las cuales son responsables unos empleados en un domino profesional dado. Está vinculada a la noción de figura profesional que engloba el conjunto de realizaciones, resultados, etc., que se demandan del titular de una profesión u ocupación determinada.

f)Competencia como suficiencia: en la ejecución en una profesión o categoría ocupacional dada, la suelen utilizar los agentes sociales, por ejemplo, al fijar las especificaciones que se consideran mínimas o claves para el buen hacer competente y competitivo.

“La organización del futuro se centrará mas en las PERSONAS. Se dará mucho menos importancia a los puestos de trabajo como sus elementos esenciales. Es decir, se empezará a poner un mayor interés en las competencias de las personas. Las organizaciones estarán formadas en torno a “lo que las personas aportan”, en otras palabras: sus Competencias” (Hogghiemstra, 1993)

Desde esta perspectiva emerge una definición de Competencia que será el marco de referencia en el presente estudio

Son aquellas características que distinguen a las personas con desempeño “excelente”.

CARACTERÍSTICAS DE LAS COMPETENCIAS

Según Spencer Lyle (1993), “las personas poseen cinco tipos de características personales fundamentales, estas son: motivos, rasgos, concepto de sí mismo, conocimientos y habilidades” (p. 9) que a su vez forman parte de las competencias.

a)Motivos: Según MacClelland, citado por Boyatsis (1982), “Es una preocupación recurrente por una meta o tema que aparece en la fantasía y que dirige y selecciona la conducta del individuo” (p. 22).

b)Rasgos: El mismo Boyatsis indica que “es una forma característica de una persona, que hace que esta reaccione de determinada manera ante un conjunto equivalente de estímulos” (p. 22).

Un rasgo es, pues, una respuesta generalizada ante un acontecimiento. Tiene como estímulo cualquiera de una serie de indicios relacionado; la conducta ante ese estímulo vendría siendo la típica de la persona frente a una variedad de situaciones similares.

c)Conocimientos: Son los conocimientos técnicos o interpersonales que posee una persona para el desempeño de determinado cargo.

Se refiere al caudal de información que posee la persona que le permite comprender hechos o procedimientos tanto técnicos como interpersonales. La efectividad que una persona puede aportar a la toma de decisiones o a la solución de problemas depende, en gran medida, de la manera en que ésta maneje sus conocimientos.

d)Destrezas: Afirma Boyatsi (1982) que “es la habilidad para demostrar un sistema y una secuencia de conductas que funcionalmente están relacionadas con el alcance de una meta de rendimiento” (p. 20)

Es importante identificar la diferencia entre destreza y función, tarea o actividad. Una función cualquiera puede requerir de la persona un conjunto de destrezas. La destreza es un aspecto que ocupa el cargo, y la función es un aspecto del cargo en sí.

e)Concepto de sí mismo y rol social: Según Spencer Lyle (1993), “es la evaluación, actitud y autoimagen que tiene cada persona” (p. 10). La evaluación

consiste en la comparación de la persona con otros de su ambiente. La autoimagen, no es sólo un concepto de ser, sino de interpretación de la imagen dentro de un contexto de valores. Estos valores pueden provenir de las creencias pasadas, presentes o inculcadas por las persona que viven y trabajan en el mismo ambiente.

El rol social se refiere a la percepción que posee una persona sobre un conjunto de normas sociales que son aceptadas por los grupos sociales a los que pertenece. El rol social de una persona está en función de las características que ésta posee y de cómo otros esperan que actúe.

Los aspectos de autoimagen y el rol social actúan como mediadores para determinar las otras características: motivos, rasgos y destrezas. Los niveles de autoimagen y de rol deben se congruentes con el cargo y el ambiente organizacional para lograr un eficiente rendimiento. A diferencia de otros tipos de características, la imagen y el rol social incluyen la percepción de otros en cuanto al grado de adecuación.

Las competencias que se relacionan con el desarrollo del ego o la madurez, también contribuyen a la autoimagen de la persona, pero no determinan la acción social. El ambiente en que se encuentra un individuo promueve ciertos valores con respecto a conductas específicas, los cuales establecen una exigencia normativa de cómo la persona se ve a sí misma, pero no determinan en ésta ninguna exigencia en cuanto a la función social que debe adoptar.

En este sentido, este conjunto de características pueden compararse con un iceberg donde los conocimiento y las habilidades son la parte visible, muy necesaria pero no suficiente, y los motivos, rasgos, concepto de sí mismo y el rol social son la base de iceberg, la parte que no se ve, de manera simple y son considerados predictores del éxito a largo plazo (ver figura N°1).

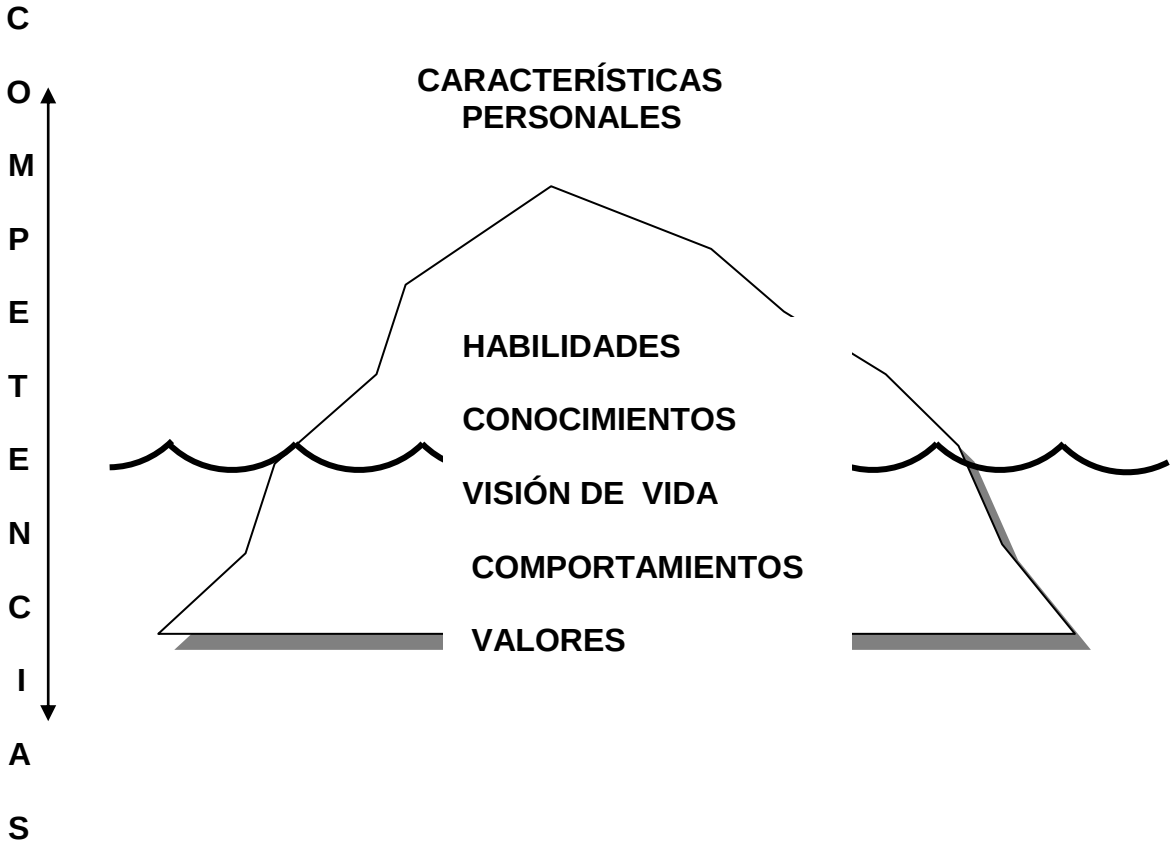


Figura Nº 1: "Las competencias son como un iceberg, con el comportamiento observable colocado en su tope. Los elementos básicos son menos visibles sin embargo controlan el movimiento de la superficie. Al manifestarse servirán como previsión de perfomance futura".

Los elementos que constituyen el iceberg, son entendidos de la siguiente manera

- ⇨ *Características Personales*: manera de ser de cada uno que influye su acción.
- ⇨ *Conocimiento*: informaciones organizadas sobre un asunto/área específica. Es visible, se encuentra en el currículum.
- ⇨ *Habilidades*: la utilización del conocimiento (técnicas y experiencias).
- ⇨ *Visión de vida*: actitudes y auto-conocimiento.
- ⇨ *Valores*: pensamientos recurrentes que conducen al comportamiento.
- ⇨ *Comportamientos*: disposición para actuar de cierta manera.

Competencias son todas aquellas aptitudes, conocimientos, conductas que se deben tener presentes, es decir las destrezas propias de las personas, sobre las cuales precisamente se sostiene la organización. Son características de las personas que van desde aspectos profundos y centrales del individuos hasta aspectos observables y modificables con relativa facilidad.

Según Spencer y Spencer, 1993, (Citados por Dalziel, Cubeiro y Fernández, 1996). “Una competencia son una características subyacentes de un individuo causante relacionada con un criterio de referencia efectivo, y / o un desempeño superior en un trabajo o situación. Característica subyacente, significa que la competencia es una parte bastante profunda y duradera de la personalidad de una persona, y puede predecir un comportamiento en una amplia variedad de situaciones

o tareas de trabajo. Causalmente relacionada, significativa que la competencia predice o causa el comportamiento y desempeño. Criterio de referencia, significa que la competencia en verdad predice quien hace las cosas bien o mal, como cuando se mide a través de un criterio especifico estándar:" (Dalziel, Cubeiro y Fernández, 1996).

Existen diversas definiciones sobre competencias, la mejor manera para definir las competencias es a través del estudio de los empleados con un desempeño excelente, ellos sirven de base para identificar las competencias necesarias de un determinado cargo, (Dalziel, Cubeiro y Fernández, 1996).

El concepto de competencias se desarrolló a raíz de las investigaciones que realizó el Dr. David McClelland en la necesidad de Harvard, las competencias pueden definirse como: "Las características personales de un individuo, los cuales tienen una relación causal con criterios de efectividad y con el desempeño excelente en un cargo o situación determinada" (Hay Group, 1994 p. 123)

Según evento de la Sociedad Norteamericana de planificación de Recursos Humanos en Florida (1996) las competencias "contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la organización en términos de habilidades, capacidades, recursos, potencialidades, conductas y actitudes que proporcionan la base socio técnica para la competencia futura desde una perspectiva actual y con un enfoque dinámico (Naranjo, J, Citado por Odreman y Ortiz, 1997, p.27)

TIPOS DE COMPETENCIAS:

Existen para Spencer (1993) tres categorías que agrupan o clasifican las competencias que se pueden encontrar en los individuos, estas categorías permites y facilitany orientan en la contrucción de una definición de competencia, a saber;

1. Competencias básicas y competencias diferenciadoras:

a)Competencias básicas: Según Spencer Lyli (1993), “estas son las características esenciales para ocupar un determinado puesto, con un mínimo de efectividad” (p. 15).

b)Competencias diferenciadoras: Factores que distinguen un desempeño superior de uno promedio.

2. Competencias naturales y competencias desarrollables:

a)Competencias naturales:

Tienden a ser de carácter innato y se poseen antes de entrar a una organización. Posteriormente se moldean y desarrollan en el trabajo.

b)Competencias desarrollables:

Son susceptibles de ser aprendidas con adiestramiento y educación.

3. Competencias genéricas y competencias técnicas:

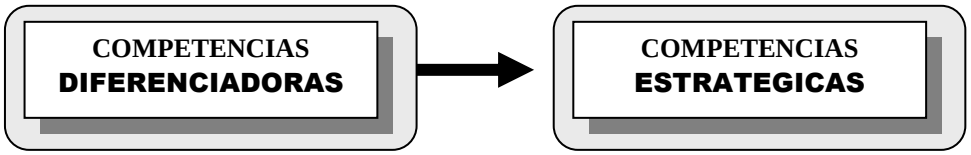
a)Competencias genéricas:

Es el conjunto de conductas observables y aplicadas al trabajo, presentes en personas con desempeño superior y que una organización desea desarrollar en el resto del personal para lograr los objetivos del negocio.

b)Competencias técnicas:

Es el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas asociadas a un proceso de trabajo y requeridas por las personas para un mejor desempeño.

Según Dalziel, Cubero y Fernández, (1996) existen dos tipos de competencias importantes, las Competencias diferenciadoras, y las competencias umbral o esenciales. Las primeras permiten diferenciar a un trabajador con desempeño superior de otro con despeño mediano; las segundas, son aquellas competencias que se necesitan para lograr un desempeño medio o adecuado.



Presente

- Se relacionan con el desempeño actual.
- Distinguen al promedio del excepcional.

futuro

- Se relacionan con requisitos futuros.
- Actualmente no se observan en el desempeño sobresaliente.
- Tanto los desempeños promedios como los excepcionales deberán mostrarlas.

Figura N°2 . Relación de Competencias diferenciadoras y estratégicas.

FUENTE: Mc Ver (1995) citado por Dalziel, Cubeiro y Fernández (1996).

Ambas competencias conducen a una norma o patrón para un determinado puesto de trabajo que sirve de guía para la selección de personal, para la planificación de la sucesión y para el desarrollo personal (Dalziel, Cubeiro y Fernández 1996).

En este sentido, se empleará la tercera clasificación para la construcción del modelo de competencia organizacional, de esta manera, el instrumento de evaluación del desempeño buscará evaluar el conjunto de conductas observables y aplicadas al trabajo, presentes en personas con desempeño superior y que una organización desea desarrollar en el resto del personal para lograr los objetivos del negocio.

Naturaleza de las Competencias.

Según Gonczi y Athanausu (1996) existen diferentes perspectivas en cuanto a la naturaleza de las competencias (Gonczi y Athanausu, 1996; citados por Naranjo, 1997), como lista de tareas, como conjunto de atributos y como relación holista.

La competencia como lista de tareas: esta competencia se analiza en función de las tareas independientes que se llevan a cabo, se especifican en forma clara y detallada todas las tareas, y este va a constituir el parámetro de grados del desempeño.

Existen algunos aspectos que no son considerados por este enfoque, tales como los atributos subyacentes, los procesos grupales, los procesos organizacionales no están incluidos (Naranjo 1997).

La competencia como un conjunto de atributos se centra en aquellos atributos necesarios para un desempeño eficaz del empleado, centrándose al contrario que en la competencia como lista de tareas, en los aspectos subyacentes que definen el desempeño, como base en los atributos transferibles o más específicos según sea el caso. (Mc Ver, 1978, Boyatzis, 1982, citados por Naranjo, 1997).

Las competencias son más fáciles de identificar y desarrollar que otras, al igual que serán importantes en la medida que aumenta la complejidad del trabajo (Hay - Mc Ver, 1994).

La competencia como relación holística o integrada: es una fusión del enfoque basado en los atributos generales con el contexto en que se aplica analizando los atributos (Conocimientos, valores, habilidades, actitudes) que están en el campo. (Gonczi , 1996, citado por Naranjo, 1997).

En este mismo orden de ideas, debemos destacar los beneficios que generan el modelo de Competencias: (1) Disponer perfiles de cargos para el proceso de reclutamiento y selección, (2) Nueva técnica para la entrevista de reclutamiento y selección; (3) Adaptación de la batería de test al modelo de competencias y por ultimo (4) Obtener información para el sistema de mejoramiento del desempeño, programas de “assessment” y de planificación de carrera al igual que desarrollo personal, profesional y en la organización.

METODOLOGÍA PARA DESARROLLAR MODELOS DE COMPETENCIAS

Para comprender, con profundidad, los métodos comúnmente utilizados para desarrollar un modelo de competencias, conviene entender, en primer lugar, cada una de ellas, para luego ver cómo se relacionan, se complementan y se conjugan en un proceso.

PANEL DE EXPERTOS

En el panel de expertos se realiza la transformación real de los retos a que se enfrenta la organización en las formas de conducta requeridas. En este panel participarán un grupo de directores especialistas en recursos humanos con buenos conocimientos sobre el tema y varios empleados de alto nivel, especialistas en varios puestos de trabajo, con una clara visión de futuro.

En líneas generales, el proceso es como sigue:

- En una discusión en grupo de los puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades, amenazas y factores críticos de éxito para la organización, se fijarán de común acuerdo las miras y retos para el futuro.
- Teniendo como punto de referencia estos retos estratégicos, se llega a un acuerdo sobre la misión que han de cumplir los puestos de trabajo, o un grupo de personas estudiados por el panel de expertos.
- Se identifican las competencias y conductas requeridas de esas personas, tomando en cuenta los resultados del paso anterior. Para esto se pueden utilizar varias técnicas, entre ellas:

– Inventario de competencias requeridas para el puesto de trabajo (Respuestas a un cuestionario sobre un conjunto de conductas y competencias que se producen a menudo)

– Un sistema experto que permite al grupo dar respuesta a las preguntas planteadas por el sistema. Estas preguntas están registradas en una extensa base de datos que contiene competencias identificadas en estudios anteriores. El sistema experto dirige el proceso de análisis y proporciona una detallada descripción de las competencias requeridas para un desempeño adecuado, o superior, en el puesto de trabajo que se está estudiando

- Identificación de un número de empleados de la organización que muestran ya las competencias y conductas que son necesarias según los resultados obtenidos por el panel de expertos. Estos empleados serán utilizados en el segundo paso de esta herramientas

VENTAJAS:

- Se logra la recolección de una gran cantidad de información valiosa en forma rápida y fácil
- Como los miembros del panel participan activamente en el levantamiento de modelos de competencias se llega más fácilmente al consenso, se logra un apoyo efectivo de los resultados obtenidos y el compromiso con su aplicación de inmediato.
- El panel de expertos proporciona descripciones muy específicas de comportamientos sobresalientes en el trabajo que pueden mostrar y enseñar a otros

qué hacer y qué no hacer. De esto se pueden generar estrategias para ser aplicadas en evaluación, adiestramiento y planes de carrera.

- Los miembros del panel adquieren conocimientos en conceptos de competencias, métodos de evaluación y variables, de esa manera pueden ser incorporados como miembros activos en la administración de recursos humanos.

DESVENTAJAS:

- Existe la posibilidad de identificar como elementos críticos ciertos aspectos de la cultura organizacional que nada tienen que ver con el comportamiento exitoso
- La posible omisión de competencias críticas para los cuales los miembros de los paneles carecen del vocabularios técnico y psicológico.

ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES:

Se puede considerar a este método como el de mayor relevancia por lo que narraremos brevemente su origen. McClelland, se dio cuenta que los métodos tradicionales de medición de actitudes no eran fiables para predecir el éxito de una persona en un puesto, por lo que buscó alguna otra forma de hacer tal predicción. En lugar de determinar qué atributos tenían que tener los individuos para ser exitosos en un cargo (forma inductiva), hizo el trabajo a la inversa (forma deductiva): Consideró a personas exitosas y dedujo de ellas los atributos necesarios para el éxito.

Así, lo primero que hizo fue establecer muestras *representativas* de personas que hubiesen demostrado un rendimiento claramente superior y una muestra de contraste compuesta por otras personas con rendimiento adecuado o mediano.

En segundo lugar, desarrolló junto a Dayley (1972), una técnica, la Behavioural Event Interview o Entrevista de eventos conductuales, en la cual se le solicita a la persona que piense en varias situaciones importantes en el trabajo en las que las cosas salieron bien o mal; luego, se les pide que describan esas situaciones, narrándolas con todo detalle y respondiendo a preguntas abiertas de las que se desprenden las conductas asumidas por estas personas en cada situación.

De esta forma descubrió los dos principios más importantes, para predecir de forma eficiente, la actuación de los individuos en el trabajo, a saber:

- UTILIZACION DE MUESTRAS REPRESENTATIVAS: Comparar a personas que han triunfado en su trabajo o en aspectos interesantes de la vida, con otras personas que no han tenido éxito, a fin de identificar aquellas características personales asociadas con el éxito.

- IDENTIFICACION DE CONDUCTAS OPERATIVAS CAUSALMENTE RELACIONADAS CON RESULTADOS FAVORABLES: Se trata de medir las "competencias" a través de situaciones abiertas en las que el individuo debe generar una conducta y no a través de tests de respuestas múltiples o de respuestas cerradas. Esto, ya que normalmente el mejor medio de predicción de lo que una persona puede y quiere hacer serás lo que esa persona piense y haga espontáneamente en una situación no estructurada, o lo que haya hecho en situaciones similares del pasado.

De estos dos principios parte “La entrevista de eventos conductuales” en la que, a través de ejemplos de conductas de la vida real, se conforme una muestra representativa que demuestren el tipo de conductas importantes para el éxito en el puesto.

La muestra de medida, formada por empleados que de un modo sostenido obtienen puntuaciones superiores en un determinado número de criterios de actuación, proporciona una medida estándar para análisis comparativos con otra muestra de empleados con actuaciones medias. Lo ideal sería que cada muestra para estudio de un puesto de trabajo constate por lo menos 20 personas: 12 con desempeño superior y 8 con desempeño medio. Ese total de 20 personas, permite realizar pruebas estadísticas sencillas acerca de las hipótesis sobre las competencias; muestras más pequeñas, como por ejemplo 6 personas de actuación superior y 3 de actuación media, no permitirían realizar validaciones estadísticas., aún cuando pueden proporcionar una valiosa información cuantitativa acerca de la expresión de las competencias en una determinada organización. Así, por ejemplo la información puede revelar la forma en que se utiliza la influencia eficazmente en una organización determinada.

Las muestras más pequeñas siempre deben incluir una proporción mayor de empleados con desempeño exitoso. Esto, en virtud de que las evidencias muestran que siempre se aprende más de los exitosos.

Las entrevistas de eventos conductuales proporcionan gran cantidad de datos y de información para la identificación de las competencias, y unas descripciones muy concretas de las conductas críticas de trabajo en situaciones concretas. El desarrollo de la carrera de los entrevistados se puede trazar con facilidad y claridad, y se puede hacer una estimación de cuándo, dónde y cómo adquirieron sus competencias clave.

Un importante subproducto de estas entrevistas en la obtención de numerosas narraciones de situaciones y problemas que se pueden utilizar para desarrollar materiales de formación muy adecuados, ya que están cargados de realidad y de éxito comprobado.

VENTAJAS:

- Precisión en la descripción o expresión de las competencias
- Los datos generados pueden servir de base para el entrenamiento de personal nuevo, ya que muestran cómo empleados exitosos han manejado situaciones concretas
- Provee de información útil para el diseño de planes de carrera
- Generación de datos que resultan útiles a varios subsistemas de Recursos Humanos como adiestramiento, reclutamiento y selección, evaluación, etc.

DESVENTAJAS:

- Cada entrevista toma entre una hora y hora y media.
- Método poco práctico para el análisis de muchos puestos, es decir, no es un método de aplicación masiva.

- Requiere de entrevistadores muy bien entrenados.
- Esta técnica está centrada en eventos críticos, por lo que obvia otros menos críticos, pero que pueden ser relevantes para la administración de Recursos humanos.

ENCUESTAS

Consiste en identificar competencias y evaluarlas de acuerdo a su importancia para el desempeño excelente en el puesto o la frecuencia o intensidad con que son requeridas. Típicamente una encuesta está enfocada en una habilidad específica a la vez y las preguntas que se realizan generalmente son las siguientes:

- ¿En qué medida distingue la habilidad o competencia a los empleados con desempeño superior de los empleados promedio?
- ¿Qué probabilidad de fracaso existe, si los empleados no tienen esa habilidad o competencia?
- ¿En qué medida es razonable que los empleados tengan esta característica?
- ¿Cuál es la probabilidad de que esa habilidad sea entrenable y aprendida?

El análisis que se realiza de la evaluación de las características de desempeño hechas por los encuestados provee de una jerarquización de éstas de acuerdo con su importancia para el desempeño superior y de la probabilidad de que ellas sean tomadas en cuenta para la selección, adiestramiento y diseño de puestos.

VENTAJAS

- Facilita una rápida y económica recolección de suficiente información para el análisis estadístico, ya que puede estudiarse eficientemente un gran número de puestos para identificar las tendencias en requerimiento de competencias
- Método de masiva aplicación y análisis

DESVENTAJAS

- La información esta limitada a las categorías de análisis manejadas, lo que excluye aquellos elementos no considerados por quienes construyeron la encuesta
- Se hace difícil identificar nuevas competencias, o proveer información detallada sobre las particularidades de alguna competencia
- Pueden reforzar competencias asociadas a la cultura de la organización que no necesariamente estén vinculados a un desempeño superior
- Se aplica la misma encuesta a todo el personal, desde el cargo jerárquicamente más alto como al más bajo, siendo que tal vez sólo un subgrupo de ítems es relevante para el puesto que se estudia.

METODOS ALTERNOS:

CODIFICACION

Es una técnica utilizada por Hay McBer para analizar la data de la entrevista de eventos conductuales con el propósito de identificar evidencias de una competencias. Así, más que un método en sí, es una forma particular de análisis de la información recabada con una herramienta concreta.

La principal característica de la Codificación es que sólo los pensamientos, sentimientos, las palabras y aciones son codificables, identificando la competencia y el nivel de intensidad correspondiente. En este sentido sólo resultan codificables las expresiones que involucran al entrevistado en primera persona y en las cuales describa su participación en una situación o que deje claro el rol que desempeño en esa oportunidad ("El jueves en la mañana yo llamé a Eduardo"; "Entregué el reporte a tiempo"; " Eduardo era mi jefe. Yo le dije que sus ideas eran bien vagas").

Por contraposición no son codificables aquella situaciones en las que el entrevistado usa "Nosotros", "Nuestro equipo" o que no reflejen conductas asumidas "Yo típicamente haría", "Usualmente yo". Lo anterior por cuanto no estas expresiones no reflejan realmente las acciones o iniciativas tomadas, sino más bien como ve el entrevistado aquellas situaciones en retrospectiva.

Sus ventajas y desventajas son muy similares a las expresadas en el punto sobre entrevistas de eventos conductuales.

OBSERVACION DIRECTA

Consiste en observar directamente a los empleados ejecutando o desempeñando tareas del trabajo y registrando las frecuencias en las que se dan las conductas establecidas como competencias.

VENTAJAS

- Es una buena estrategia para identificar o chequear competencias sugeridas por paneles de expertos, cuestionarios y entrevistas de eventos conductuales.

DESVENTAJAS

- Es poco práctica e inexacta. Las personas sólo experimentan unos pocos eventos críticos al año en sus trabajos
- El empleado observado puede sentirse invadido o incómodo, lo que obviamente afectará su actuación.

BASES DE DATOS

Consiste como su nombre lo indica en bases de datos que contienen indicadores conductuales vinculados a través de una relación de causalidad con determinada competencia. Evidentemente estás bases de datos contiene un número importante de competencias.

En algunos países se esta trabajando en la homologación de competencias de forma tal que las mismas sean de alguna manera certificadas, tanto en el significado de la competencia en sí misma como de sus indicadores conductuales asociados, lo que conferirá en un futuro próximo mucha más validez a este método de bases de datos.

Ya hemos descrito los principales métodos de levantamiento de competencias. Ahora veremos cuál sería una secuencia lógica en su aplicación para la evaluación de competencias para cada puesto (ver figura Nº 3).

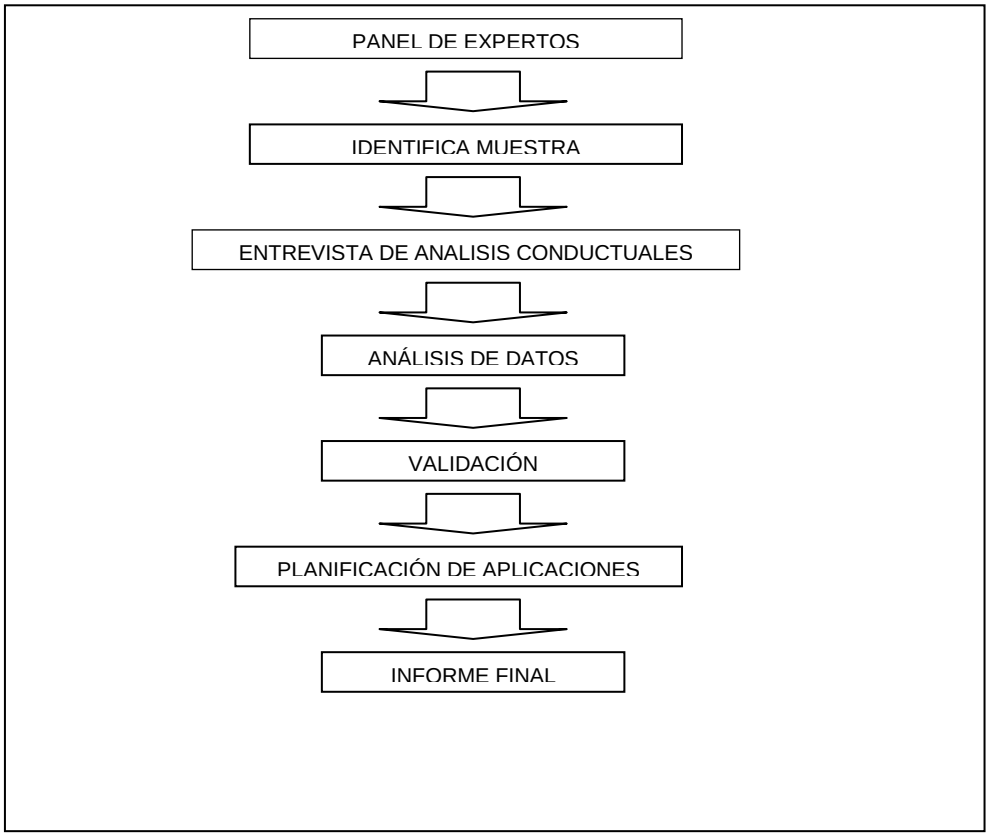


Figura Nº3: Proceso esquematizado de aplicación para llegar a la definición del modelo de competencias

Los principales pasos del proceso serán comentados a continuación.

1) <u>Se estudia el plan estratégico de la empresa</u>

- Se revisan los documentos estratégicos
- Se realizan reuniones de clarificación con el equipo de la alta gerencia

- Se entrevistan a algunos miembros de la alta gerencia

2) Se realiza un panel de expertos para

- Clarificar la estrategias de la empresa
- Identificar factores críticos de éxito, responsabilidades y retos para el rol en cuestión
- Determinación de las competencias requeridas en función de los retos establecidos
- Identificación de personas excelentes y promedio en el rol y el grupo al que se realizara la entrevista de eventos conductuales

3) Se realizan entrevistas de eventos conductuales

- Se realizan las entrevistas para explorar en detalle las responsabilidades y retos relacionados con el rol
- Se identifican las evidencias conductuales demostradas por las personas entrevistadas, consultándoles sobre los que hicieron, pensaron y dijeron

4) Se analiza la data obtenida

- Las entrevistas grabadas se analizan y se identifican las conductas mas frecuentemente demostrada tanto por las personas con alto desempeño, y las demostradas por las de desempeño medio.
- Se determina cuales son las diferenciadoras de alto desempeño

5) Se validan los resultados obtenidos

- Se revisan las expectativas del panel de expertos Vs. La percepción de los entrevistados con relación a las responsabilidades, retos y situaciones críticas
- Se analizan los resultados de las entrevistas
- Se revisan las bases de datos de competencias
- Se comparan las competencias obtenidas en: Panel de expertos, Entrevistas de eventos conductuales, bases de datos
- Se identifican las competencias del modelo
- Estas competencias se agrupan en categorías genéricas (Características comunes. Alineadas estratégicamente para el logro de los objetivos d la organización)

6) <u>Se hace la planificación de aplicaciones</u>

    - Se crean un conjunto de políticas y normas en torno al modelo, de forma tal que le sea de utilidad a la mayor cantidad de subsistemas en la administración de los recursos humanos.

7) <u>Se emite un informe final</u>

    - Se presenta el modelo como tal
    - Se presentan los pasos para su implantación

APLICACIÓN PRÁCTICA DEL MODELO DE COMPETENCIAS

El modelo de competencias puede ser ampliamente aplicado en una organización, identificando de manera confiable personas con desempeño excelente, logrando una mejor adecuación entre las exigencias de los cargos clave y el personal, seleccionando mejores candidatos, asegurando los esfuerzos en el entrenamiento y desarrollo del personal que se traduzca en una mejora en el desempeño organizacional, gerenciando desempeño y planificando la carrera del personal con potencial.

Figura Nº 4: Modelo de Competencia

La figura Nº4, evidencia el modelo de competencia en cada sistema de la organización. A continuación describiremos cada uno de esos elementos.

SELECCIÓN

Al aplicar el modelo de competencias en el proceso de selección, se deben tener claras las características que aseguran un desempeño excelente, hay que disponer de un método efectivo para determinar las áreas fuertes y limitaciones del candidato, finalmente la decisión debe ser tomada en base a aquellas competencias que predicen el éxito a largo plazo.

La ventajas de aplicar el modelo de competencias en la selección son evidentes, el individuo se adapta rápidamente a la organización, los índices de rotación de personal entre nuevos empleados disminuye, se detectan oportunamente las necesidades de adiestramiento y finalmente es clara la vinculación que existe entre desempeño y competencias.

Este proceso consta de varios pasos:

a.- **Reclutamiento:** Se escogen las fuentes y se publican avisos de búsqueda en diversos medios

b.- **Selección preliminar:** corresponde a la entrega de documentación y análisis de la información del candidato

c**.- Entrevistas:** Se hace el primer contacto con el candidato, se exploran las referencias y se evalúan las competencias del mismo, mediante los instrumentos diseñado para tal fin.

d.- **Simulaciones (opcional):** como parte del proceso de evaluación de competencias pueden diseñarse simulaciones e incluirse dentro del proceso

e.- **Selección definitiva:** corresponde a la toma de decisión en relación al candidato

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Este consiste en un proceso comunicacional entre supervisor-supervisado y su objetivo es apoyar al evaluado al logro de las expectativas de desempeño, estas expectativas se definen en términos de resultados y competencias, entre sus ventajas está que vincula el esfuerzo individual a las metas departamentales, la estrategia de la organización, visión, misión y valores, la responsabilidad de este proceso recae directamente en la línea supervisoria.

Para llevarlo a cabo se deben seguir los siguientes pasos:

a.- **Planificación:** corresponde a la fijación de metas y objetivos individuales vinculados a la estrategia de la organización, así mismo se establecen los estándares e indicadores de desempeño

b.- **Seguimiento**: Se monitorean los resultados obtenidos y las competencias demostradas en el logro de los mismos.

c.- **Revisión:** se compara el desempeño alcanzado con el logrado en términos de resultados y las conductas asociadas a su obtención, en esta etapa el supervisor retroalimenta al empleado y juntos establecen un plan de acción, si hubiere lugar para ello.

COMPENSACIÓN

La compensación basada en competencias le da mayor flexibilidad a la estructura salarial y se caracteriza por el pago en función de características individuales, además de los conocimientos y experiencia, lo que estimula el desempeño de las conductas que la organización necesita.

Esta recompensa puede ser otorgada de forma individual, según las destrezas para el cargo o rol, así como en equipo, sin embargo en este punto la empresa debe decidir en cuál será su mejor sistema de pago y este debe corresponder a su estrategia organizacional, este puede ser de diversos tipo, pago de salario base, aumentos por promoción y/o remuneración variable.

ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO

La aplicación del modelo en este proceso permite una mayor focalización en las acciones de entrenamiento, ya que desde un inicio se identifican cuales son las necesidades de cierre de brecha de los individuos y/u oportunidades de mejora.

“La actividad de adiestramiento bajo este esquema no debe ser objeto de manuales pedagógicos y no es una actividad de formación colocada bajo un responsable. Es la voluntad del individuo de intentar concretar sus posibilidades de desarrollo y encontrar los medios que favorecerán ese desarrollo”.

Así mismo permite al supervisor identificar con claridad cuales son las conductas que deben ser desarrolladas en sus individuos para alcanzar eficiente y efectivamente los objetivos propuestos, de igual manera promueve la iniciativa de autodesarrollo, al empleado reconocer sus oportunidades de mejora con la ayuda del supervisor puede trazar su plan individual para el cierre de su brecha, clarificando con qué recursos individuales y organizacionales cuenta para tal fin.

En este sentido, en el presente trabajo se adoptará la definición de competencias que sugiere un conjunto de características que distinguen o diferencian a las personas de desempeño superior. De esta manera, abordaremos el modelo de competencia desde el área de análisis de desempeño, con la elaboración de un instrumento de evaluación de desempeño confiable y valido para la organización Grupo de Empresas Aerocav.

IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

DIAGNÓSTICO

ADMINISTRACIÓN DEL INSTRUMENTO

Para la aplicación y recolección de la información se elaboraron 27 juegos de cuestionarios (ver anexo J) y se entregaron de acuerdo con el número de trabajadores que cada Coordinador de Región Comercial tenía a su cargo, a saber; Centro-Llano: 10, Occidente: 10 y Oriente-Sur: siete.

Los Coordinadores Regionales en conjunto con los Directores Operativos de cada área realizaron las evaluaciones de los Gerentes de Agencia a su cargo. Los cuestionarios fueron devueltos cubiertos respectivamente a los tres días hábiles de su entrega.

Cada cuestionario fue procesado de acuerdo con el procedimiento descrito en la sesión anterior, y los resultados serán presentados por Región Comercial (Centro-Llano, Occidente, Oriente-Sur) y por tipo de Agencia (A, B, C), de acuerdo con las políticas de la organización.

RESULTADOS

Entre los resultados encontrados, se puede mencionar que el 66 % de los Gerentes evaluados poseen déficit entre cuatro y nueve de las competencias establecidas en el perfil ideal, mientras que solo un 33 % presenta déficit entre una y tres de las competencias.

	Déficit	Porcentaje
Gerente	1 a 3	**33** %
	4 a 6	**22** %
	7 a 9	**44** %

Cuadro N° 6: Porcentaje de Gerentes en Déficit de Competencias.

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, en el cuadro N° 7 se puede observar que en tres de las nueve competencias se agrupa el mayor número de gerentes con déficit, a saber; el 78% de los gerentes evaluados presentan fallas en la competencia Desempeño Operativo, el 70 % en liderazgo y 67% en comunicación.

En la Competencia Desempeño Operativo se encontró que los indicadores más afectados hacen referencia a realizar su trabajo en el tiempo requerido y con la calidad esperada y ejecutar en forma sostenida las acciones necesarias que permiten alcanzar las meta organizacionales.

Si se toma en cuenta que los objetivos estratégicos establecen que los Gerentes deben ser más comerciales que operativos (como sugieren los miembros de la empresa que han venido comportándose), los resultados anteriores pudiesen parecer paradójicos, sin embargo el alto número de incidencias presentes en la operatividad diaria así como la disminución en el mantenimiento de la cartera de clientes que poseía cada agencia, permiten corroborar los resultados encontrados en el desempeño de los gerentes.

Con relación a la Competencia Liderazgo, se encontró que incentivar y estimular el desarrollo personal y profesional de los miembros del equipo así como la habilidad de convencer a los demás con argumentos reales, son los indicadores que se encuentran en mayor déficit en la actualidad.

De igual modo, en la Competencia Comunicación se evidencia que el mayor número de gerentes presentan déficit en el dominio de técnicas y herramientas para realizar exposiciones, Dominio y apoyo en el lenguaje corporal para entender y hacerse entender, así como en redactar de forma fluida y sin errores de sintaxis u ortografía.

Por otra parte, se encontró que el 59%, 56% y 52% de los gerentes presentan déficit en las Competencias Actitud Comercial, Toma de Decisiones y Adaptabilidad, respectivamente. El déficit disminuye en Competencias como Manejo Administrativo y Etica cada una con un 44%, mientras que solo el 15% de los gerentes son evaluados con déficit en la competencia Cooperación.

Competencias	Prioridad alta	Prioridad baja	% de Gerente
Desempeño Operativo	21	6	78
Actitud Comercial	16	11	59
Manejo Administrativo	12	15	44
Liderazgo	19	8	70
Cooperación	4	23	15
Adaptabilidad	14	13	52
Etica	12	15	44
Toma de Decisiones	15	12	56
Comunicación	18	9	67

Cuadro N° 7: Porcentaje de Gerentes en Déficit por Competencias y Prioridad.

Fuente: Elaboración propia

De este modo, se puede observar que el grupos de Gerentes de Agencia son percibidos como un grupo frecuentemente cooperador, donde más de la mitad del grupo suele manifestar por lo menos frecuentemente competencias Administrativas y de Etica, no obstante la mayoría presenta déficit en las competencias que busca el nuevo perfil, Actitud Comercial y Liderazgo.

Por otra parte, los resultados obtenidos fueron agrupados por Región Comercial, y los resultados se pueden detallar en los cuadros N° 8, 9, y 10, Centro Llano, Occidente y Oriente Sur, respectivamente.

En cada cuadro se encuentran las siglas de Las Agencias que pertenecen a cada Gerente evaluado encabezando las columnas y las nueve Competencias Corporativas encabezando las filas. Adicionalmente se puede observar una columna que contiene el puntaje ideal por competencia.

REGIÓN CENTRO-LLANO

	SJM	MAY	PCO	CGA	CRR	VLP	SFE	CZO	VAL	BTO	IDEAL
LIDERAZGO	2,1	2,6	2,4	3,5	2,3	2,8	2,8	2,4	3,2	2,8	4
DESEMPEÑO OPERATIVO	8,6	12	12	10,8	9,8	9,6	11,2	11,8	13,4	12	16
MANEJO ADMINISTRATIVO	1,8	3	3	2,8	3	2,6	2,8	3,6	4	3,2	4
ACTITUD COMERCIAL	4	13,6	11,6	14,8	10,4	9,6	11,6	10,8	16	14,8	16
COOPERACIÓN	2,4	4	3,5	3,2	3,2	3	2,7	3,8	4	4	4
ADAPTABILIDAD	0,5	0,83	0,83	0,63	0,58	0,5	0,58	0,78	0,7	0,83	1
ETICA	2	3,5	3	3	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3	4
TOMA DE DECISIONES	0,5	0,8	0,65	0,55	0,55	0,6	0,6	0,75	0,9	0,75	1
COMUNICACIÓN	1,4	3,3	2,5	1,8	1,6	2,7	2,9	2,9	3,6	3,1	4
PUNTAJE TOTAL	23,3	43,6	39,5	41,1	34,9	34,9	38,7	40,3	49,3	44,5	54

Cuadro N° 8: Puntaje Obtenido de cada Gerente por Competencia

Fuente: Elaboración propia

REGIÓN OCCIDENTE

	IDEAL	VRA	SCL	GUA	MDA	EVA	MBO	PFO	BAS	SFO	TRO
LIDERAZGO	4	2,1	3,7	2,3	3,7	1,4	4	2,3	2	2,2	2,2
DESEMPEÑO OPERATIVO	16	8,4	11,8	10,4	13,6	6,8	12,8	11,2	7,2	7,2	8
MANEJO ADMINISTRATIVO	4	2,6	3	2,6	3,6	1,4	3	2	2	2	2,8
ACTITUD COMERCIAL	16	9,2	14,8	8	14,8	9,2	14,8	9,2	6,4	10,4	9,2
COOPERACIÓN	4	3,1	3,7	2,4	4	2,7	4	2,6	2,4	3,2	3,2
ADAPTABILIDAD	1	0,6	0,83	0,58	0,83	0,53	0,83	0,58	0,45	0,58	0,53
ETICA	4	3	4	3	4	2	4	2,5	2	2,5	2,5
TOMA DE DECISIONES	1	0,5	0,7	0,65	0,7	0,5	0,7	0,7	0,6	0,65	0,65
COMUNICACIÓN	4	2,2	2,5	2,6	3,2	1,9	3,1	2,7	2	2,7	1,8
PUNTAJE TOTAL	54	31,7	45	32,5	48,4	26,4	47,2	33,8	25,1	31,4	30,9

Cuadro N° 9: Puntaje Obtenido de cada Gerente por Competencia

Fuente: Elaboración propia

REGIÓN ORIENTE-SUR

	IDEAL	TPT	MTA	CBR	PLC	POZ	CNO	ACO
LIDERAZGO	4	2,2	3,3	2,1	3,3	1,5	2,1	2,3
DESEMPEÑO OPERATIVO	16	4,8	11	9,4	11,8	8	6,4	10,2
MANEJO ADMINISTRATIVO.	4	1,2	3,6	2,6	3,4	1,4	1,8	2,6
ACTITUD COMERCIAL	16	6,4	13,2	10,4	13,2	10,8	8	12
COOPERACIÓN	4	2,2	3,8	3	4	3	2,7	3,2
ADAPTABILIDAD	1	0,375	0,825	0,5	0,875	0,65	0,3	0,5
ETICA	4	1,5	3,5	3,5	3	2,5	2	3,5
TOMA DE DECISIONES	1	0,5	0,7	0,6	0,75	0,5	0,45	0,5
COMUNICACIÓN	4	1,5	3,2	2,3	3,2	2,3	1,8	2,8
PUNTAJE TOTAL	54	20,68	43,13	34,4	43,53	30,65	25,55	37,6

Cuadro N° 10: Puntaje Obtenido de cada Gerente por Competencia

Fuente: Elaboración propia

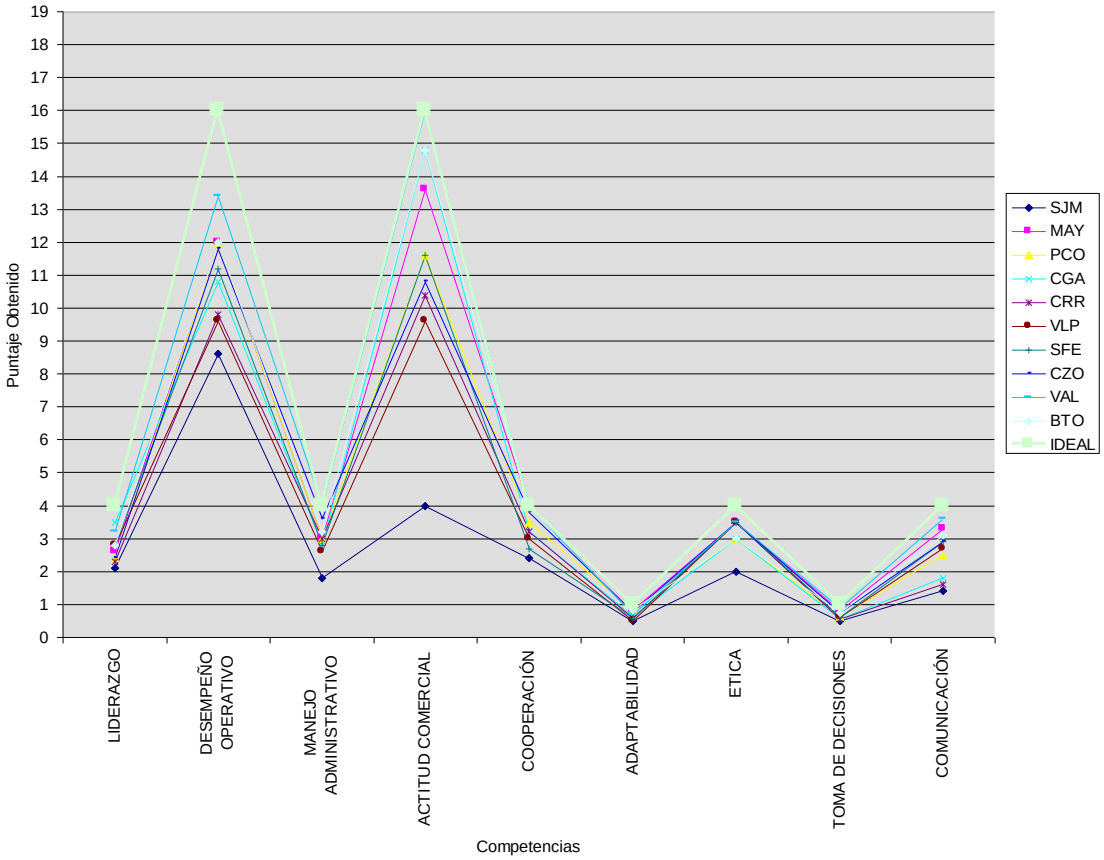


Figura N° 6: Gráfico Comparativo Gerentes Región Centro-Llano vs. Perfil Ideal. Fuente: Elaboración propia

En la figura anterior, se puede evidenciar el perfil de los gerentes de las agencias de la Región Centro-Llano en comparación con el Perfil Ideal, o esperado. La gráfica muestra una tendencia hacia el perfil, no obstante en la competencia Actitud Comercial, Desempeño Operativo y Comunicación se puede observar mayor diferenciación entre los gerentes, no así en el resto de las competencias donde el puntaje obtenido es más homogéneo.

Aunque el grupo es en general presenta homogeneidad, solo el caso SJM se distancia o aleja en dos competencias Actitud Comercial y Etica de la tendencia del Perfil.

De igual modo, en la Región Comercial de Occidente, el comportamiento es similar al grupo anterior, sin embargo el grupo de occidente se presenta con mayor diferenciación entre sus gerentes, sobre todo en las competencias Actitud Comercial y Desempeño Operativo (ver figura N° 7).

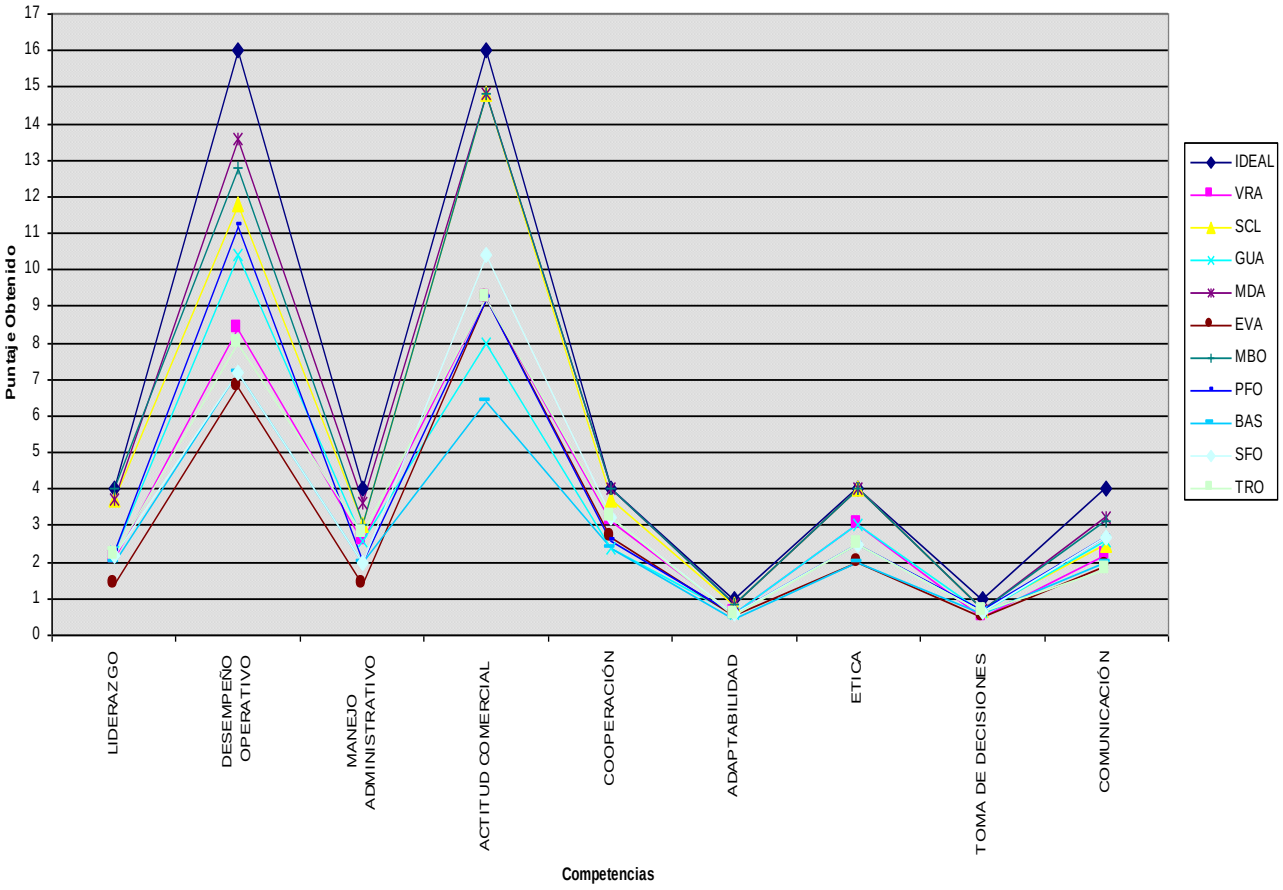


Figura N° 7: Gráfico Comparativo Gerentes Región Occidente vs. Perfil Ideal. Fuente: Elaboración propia

Por su parte, los gerentes de la Región Oriente Sur, presentaron mayor dispersión de puntajes en las competencias, Desempeño Operativo, Actitud

Comercial, Etica y Comunicación, no así para las competencias Manejo Administrativo, Cooperación y Toma de Decisiones

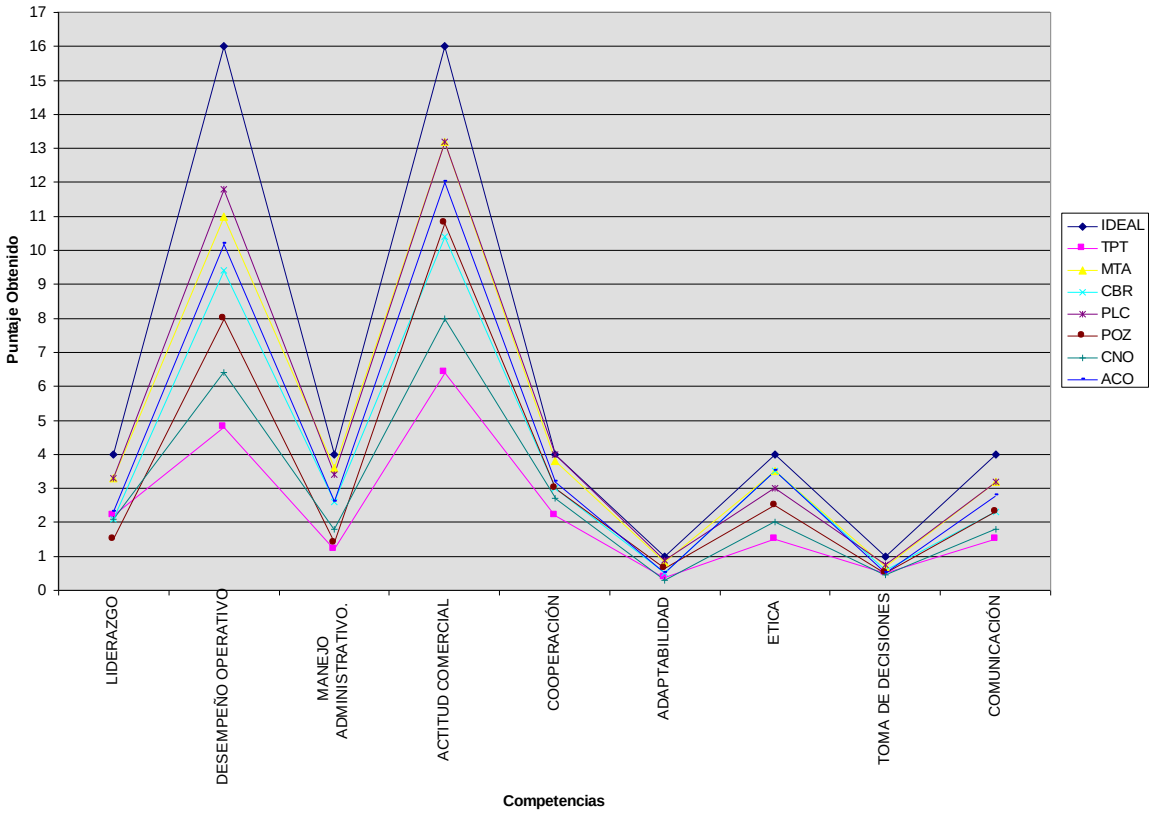


Figura N° 8: Gráfico Comparativo Gerentes Región Oriente-Sur vs. Perfil Ideal. Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la clasificación de tipo de Gerentes, A, B, y C, se puede evidenciar que el grupo de Gerentes Tipo A es un grupo más homogéneo que los dos otros tipos, y sus puntajes están más cercanos del Perfil Ideal que los obtenidos por los Gerentes Tipo B y C. (Ver anexos K, L y M.)

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

En aras de propiciar mejoras en la situación encontrada y descrita en el Diagnóstico, se desarrollara la siguiente propuesta, la cual encuentra se fundamenta en las Bases teóricas manejadas en el presente trabajo.

Se procedió a realizar la presentación de los resultados al Comité ejecutivo y con los resultados una plan de acción que permitiese dar alternativas de solución a la situación planteada (ver anexo N).

La propuesta constaba de dos metodologías de mejoramiento, la primera relacionada con la formación técnica en áreas de oportunidad (indicadores) y la segunda un plan de seguimiento a través de la implementación de una metodología de trabajo por metas y objetivos.

Para la primera metodología se contaba con el apoyo del área de Adiestramiento y Desarrollo (Recursos Humanos) y para la segunda con la preparación de los Coordinadores Regionales y Directores Operativos, quienes serían los responsables del seguimiento.

Con relación al adiestramiento se plantearon tres acciones de adiestramiento, a saber; Gerenciando el Cambio, Gerencia de la atención y

Calidad del Servicio y Liderazgo Visionario. Estas acciones tenían como objetivo el mejoramiento de los indicadores conductuales contenidos en competencias como Actitud Comercial y Liderazgo, que luego de plantear los resultados, fueron las alternativas para trabajar en el año en curso.

Estas actividades de adiestramiento serían acompañadas de un programa de trabajo para cada gerente por metas y objetivos, que permitiesen o contribuyeran a mejorar las competencias antes señaladas.

En este sentido, se diseñó un formato que permitía a los Coordinadores Regionales y Directores Operativos hacer seguimiento por cada gerente de acuerdo a sus áreas de oportunidad prioritarias, y a su vez asegurar la puesta en práctica de los conocimientos y herramientas adquiridos durante la fase de entrenamiento formal (ver anexo O).

	1	2	3	4
Puede adaptar su lenguaje según el tipo de interlocutor.				
Acepta y actúa de acuerdo a los principios, valores y creencias de la organización				
Actúa Adecuadamente bajo presión del tiempo, haciendo frente al desacuerdos o a adversidades, sin evidenciar pérdida del control de comportamiento y sus manifestaciones somáticas.				
Muestra coherencia ente lo que dice y lo que se hace				
Ejerce influencia sobre los demás y sobre su entorno				
Intercambia concesiones, alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía de ganar-ganar				
Hace una elección, aún si conocer todas las variables.				
Incentiva y estimula el desarrollo personal y profesional de los miembros del equipo				
Domina un vocabulario amplio				
Comprende los requerimientos y expectativas de los clientes y trabaja para satisfacerlos, siempre enmarcado en la promesa de servicio de la organización				
Se integra rápidamente a nuevos puestos de trabajo, en la misma plaza o en otra.				
Hace uso adecuado de recursos de la organización, evita desperdicio de recursos.				
Comprende y se hace comprender sin dificultad.				
Ejecuta en forma sostenida acciones necesarias que permiten alcanzar las meta organizacionales				
Muestra buena disposición al trabajar en equipo, ya sea dirigiéndolo o como un integrante más.				
Redacta en forma fluida y sin errores de sintaxis u ortografía				
Tiene habilidad para decidir y actuar sin tener una visión total de la situación.				
Domina y se apoya en el lenguaje corporal para entender y hacerse entender.				
Tiene facilidad para cambiar criterios y opiniones cuando cambian las premisas básicas				
Tiene la habilidad de convencer a los demás con argumentos reales				
Reconoce el aporte de otros en las victorias y los éxitos				
Cumple con las normas y procedimientos de la organización.				
Colabora con otros y permite que le colaboren, dependiendo de la necesidad.				
Determina las principales variables que intervienen en una situación				
Prevee y consigue los recursos necesarios para cumplir con su trabajo.				
Mantiene buenas relaciones laborales con gran número de personas en la organización.				
Sabe como utilizar los canales formales e informales, sin perjuicio de políticas o normas, para concluir tareas en el tiempo y con la calidad previstas.				
Es preciso en el manejo de los datos.				
Domina técnicas y herramientas para realizar exposiciones.				
Compara las distintas alternativas en términos de riesgo - beneficio				
Realiza su trabajo en el tiempo requerido y con la calidad esperada				
Puede explicar las razones que sustentan sus decisiones y asume la responsabilidad de las mismas.				
Propone métodos que permitan obtener iguales o mejores resultados, pero utilizando menos recursos.				
Asigna a los miembros del equipo tareas de acuerdo a sus capacidades y desempeño				
Conoce las tendencias de la industria; conoce la competencia y las tácticas de mercado que utiliza; mantiene variadas relaciones de índole comercial.				

	1	2	3	4

	1	2	3	4
Puede adaptar su lenguaje según el tipo de interlocutor.				
Acepta y actúa de acuerdo a los principios, valores y creencias de la organización				
Actúa Adecuadamente bajo presión del tiempo, haciendo frente al desacuerdos o a adversidades, sin evidenciar pérdida del control de comportamiento y sus manifestaciones somáticas.				
Muestra coherencia ente lo que dice y lo que se hace				
Ejerce influencia sobre los demás y sobre su entorno				
Intercambia concesiones, alcanzando acuerdos satisfactorios basados en una filosofía de ganar-ganar				
Hace una elección, aún si conocer todas las variables.				
Incentiva y estimula el desarrollo personal y profesional de los miembros del equipo				
Domina un vocabulario amplio				
Comprende los requerimientos y expectativas de los clientes y trabaja para satisfacerlos, siempre enmarcado en la promesa de servicio de la organización				
Se integra rápidamente a nuevos puestos de trabajo, en la misma plaza o en otra.				
Hace uso adecuado de recursos de la organización, evita desperdicio de recursos.				
Comprende y se hace comprender sin dificultad.				
Ejecuta en forma sostenida acciones necesarias que permiten alcanzar las meta organizacionales				
Muestra buena disposición al trabajar en equipo, ya sea dirigiéndolo o como un integrante más.				
Redacta en forma fluida y sin errores de sintaxis u ortografía				
Tiene habilidad para decidir y actuar sin tener una visión total de la situación.				
Domina y se apoya en el lenguaje corporal para entender y hacerse entender.				
Tiene facilidad para cambiar criterios y opiniones cuando cambian las premisas básicas				
Tiene la habilidad de convencer a los demás con argumentos reales				
Reconoce el aporte de otros en las victorias y los éxitos				
Cumple con las normas y procedimientos de la organización.				
Colabora con otros y permite que le colaboren, dependiendo de la necesidad.				
Determina las principales variables que intervienen en una situación				
Prevee y consigue los recursos necesarios para cumplir con su trabajo.				
Mantiene buenas relaciones laborales con gran número de personas en la organización.				
Sabe como utilizar los canales formales e informales, sin perjuicio de políticas o normas, para concluir tareas en el tiempo y con la calidad previstas.				
Es preciso en el manejo de los datos.				
Domina técnicas y herramientas para realizar exposiciones.				
Compara las distintas alternativas en términos de riesgo - beneficio				
Realiza su trabajo en el tiempo requerido y con la calidad esperada				
Puede explicar las razones que sustentan sus decisiones y asume la responsabilidad de las mismas.				
Propone métodos que permitan obtener iguales o mejores resultados, pero utilizando menos recursos.				
Asigna a los miembros del equipo tareas de acuerdo a sus capacidades y desempeño				
Conoce las tendencias de la industria; conoce la competencia y las tácticas de mercado que utiliza; mantiene variadas relaciones de índole comercial.				

	1	2	3	4

PLAN GERENCIAL

VISIÓN 2002

Resumen de Brechas por Competencia

	Déficit	Porcentaje
Gerente	1 a 3	33 %
	4 a 6	22 %
	7 a 9	44 %

	agencias	ETICA	LIDERAZGO	DESEMPEÑO OPERATIVO	TOMA DE DECISIONES	MANEJO ADMTTIVO.	COOPERAC.	ACTITUD COMERCIAL	ADAPTABILI.	COMUNICA.
MTA				✓						
PLC				✓						
POZ			✓	✓	✓					✓
CBR			✓	✓				✓		✓
ACO			✓	✓	✓	✓			✓	
C N O		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
TPT		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
MBO					✓	✓				✓
MDA										
SCL				✓						✓
BAS		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
PFO		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
VRA			✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
EVA		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
GUA			✓	✓			✓	✓		✓
SFO		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
TRO		✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓
BTO		✓	✓	✓						
VAL		✓	✓	✓						
CGA		✓		✓	✓	✓			✓	✓
MAY		✓	✓	✓						
CRR			✓	✓	✓				✓	✓
CZO								✓		
PCO			✓		✓					✓
SFE			✓	✓			✓	✓		✓
SJM		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
VLP			✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓

Resumen por Competencia

Competencias	% de Gerente
Desempeño Operativo	78
Actitud Comercial	59
Manejo Administrativo	44
Liderazgo	70
Cooperación	15
Adaptabilidad	52
Etica	44
Toma de Decisiones	56
Comunicación	67

Factores Protectores

- **Programa de Control (OCA)**
- **Programa de Apoyo Operativo Interagencias (PAOI)**
- **Campaña Comunicacional**
- **Actos de Adiestramiento**
- **Apoyo de Alta Gerencia / Feedback**
- **Programa de Incentivos**

Acciones

	Febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octibre	noviembre	Diciembre
Establecimiento Metas y Objetivos											
Seguimiento											
Entrega de Informe de Avance											
Actos											
Decisión x Análisis											
Evaluación											

Beneficios

- **Medición**
- **Mejoras en los Procesos**
- **Competencias Desarrolladas**
- **Aumento del Desempeño**
- **Impacto en la Cultura Organizacional**

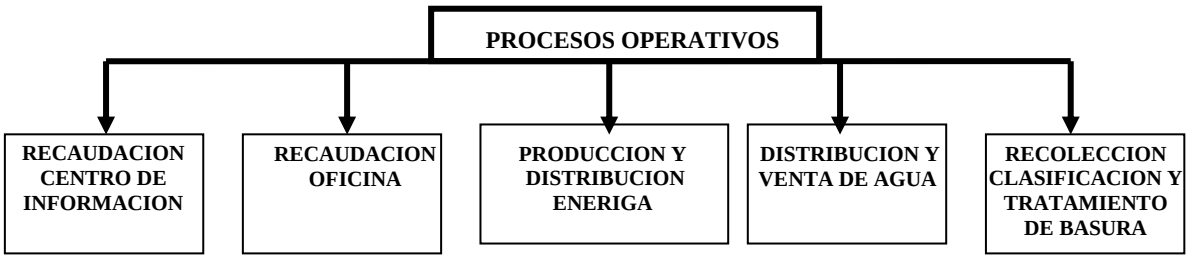
Factores Riesgo

- **Compromiso / Coordinación**
- **Toma de Decisiones**
- **Resistencia al Cambio**
- **Estilo de Liderazgo**
- **Recursos**
- **Mantenimiento en el tiempo**

GRACIAS

a) ESTRUCTURA DE PROCESOS

Los procesos que observamos dentro de la AUA, sede El Gran Roque son:



Los ingresos manejados en la Oficina Administrativa del Gran Roque se dividen en dos grupos:

- Oficina: son los relacionados con los servicios públicos prestados (Electricidad y agua), las concesiones de posadas, kioscos, restaurantes y embarcaciones, así como de filmaciones e ingresos varios)

- Centro de Informacion (Pista): son los relacionados con la entrada al parque de personas (tickets) pases anuales, permiso de embarcaciones, permiso de submarinismo, concesión de pesca deportiva y permiso pesca deportiva

El proceso de recaudación se subdivide en tres subprocesos:

PROCESO DE RECAUDACION EN OFICINA

ETAPA	SITUACION ACTUAL	FALLAS Y/O SITUACIONES SUSCEPTIBLES DE MEJORA
Recepción del pago	• La secretaria recibe el pago del cliente, el cual puede ser realizado en efectivo o cheque	No existe una forma de verificar la autenticidad de los billetes
Conformación del pago	• La secretaria procede a su conformación, esto es: si es efectivo cuenta el dinero recibido, si son cheques verifica con el banco correspondiente	
Emisión de recibo	• La secretaria emite el recibo Ingresos Propios (R1), en original y 4 copias (para contabilidad, archivo, expediente y talonario) y entrega original al usuario y cuatro copias al Jefe de Oficina	El Recibo de Ingresos Propios tiene demasiadas copias

PROCESO DE RECAUDACION EN CENTRO DE INFORMACION

A.- ENTRADA AL PARQUE DE PERSONAS

ETAPA	SITUACION ACTUAL	FALLAS Y/O SITUACIONES SUSCEPTIBLES DE MEJORA
Recepción del pago	• La recaudadora recibe el pago en moneda local de acuerdo al **tarifario (ver anexo 4)**, entrega el ticket de entrada al parque (R2 Y R3) al usuario desprendiéndolo del talonario donde queda una copia	No existe una forma de verificar la autenticidad de los billetes. Cuando llega el turista no recibe ninguna información turística.
Administración de tarjetas de entrada	• La recaudadora recibe la tarjeta de entrada al parque (R4 Y R5) verifica que esté completa y transcribe la información a una hoja de calculo (R6 y R7) y las envía a la oficina diariamente donde la Jefe de oficina lo archiva. • La Jefe de Oficina envía por barco las cajas que contienen las tarjetas de entrada cada 2 o 3 meses.	
Estadísticas	• La recaudadora anota la información de las llegadas en un libro de contabilidad (R8)	Esta información se lleva de forma manual y como está relacionada con la información en excel de las tarjetas de entrada debería ir en un solo archivo.
Relación de ticket	• La recaudadora relaciona los ticket (R2 Y R3) y tarjetas de entrada (R4 Y R5) junto con los pagos en el formato de "Ingresos Propios" (R1) y el supervisor lo entrega original y copias al Jefe de Oficina.	

B.- PERMISO DE EMBARCACIONES, PERMISO DE SUBMARINISMO, CONCESIÓN DE PESCA DEPORTIVA Y PERMISO DE PESCA DEPORTIVA

ETAPA	SITUACION ACTUAL	FALLAS Y/O SITUACIONES SUSCEPTIBLES DE MEJORA
Recepción del pago	• La recaudadora o el supervisor recibe el pago en moneda local de acuerdo al tarifario (Anexo 4)	No existe una forma de verificar la autenticidad de los billetes
Emisión de recibo	• La recaudadora o el supervisor llena el formato de "Ingresos Propios" (R1) y entrega el original al usuario, y las copias al Jefe de Oficina	El recibo de Ingresos Propios tiene demasiadas copias
Entrega de Credencial Submarinismo	• En el caso del submarinismo adicionalmente la recaudadora entrega una calcomanía al usuario (R9)	
Entrega de Credencial Embarcaciones	• En el caso de embarcaciones la recaudadora adicionalmente firma el SARPE previa verificación de haber pasado por los otros organismos oficiales (Inparques, Guarda Costa, Guardia Nacional)	

PROCESO ADMINISTRATIVO

ETAPA	SITUACION ACTUAL	FALLAS Y/O SITUACIONES SUSCEPTIBLES DE MEJORA
Recepción de Recibos	• La Jefe de Oficina recopila las copias de los recibos de Ingresos Propios (R1) (en el caso de ingresos por entrada al parque también recibe el original), los vacía en el formato de Relación de Ingresos Propios por Oficina y Centro de Información (R10 y R11) del cual imprime tres copias, dos para enviar a Caracas y una de archivo	El recibo de Ingresos Propios tiene demasiadas copias.
Envio de corte de ingresos	• Diariamente a media tarde hace un corte de lo relacionado y envía por fax el Reporte de Disponibilidad Diaria (R12) a la oficina administrativa de Caracas.	Existe la posibilidad de enviar la información por otros medios
Envío de documentos	• Cada dos o tres días envía a Caracas con un empleado de confianza: ✓ Dos copias de la Relación de Ingresos Propios por Oficina y Centro de Información (R10 y R11) ✓ Las copias de los recibos de Ingresos Propios (R1) ✓ Los originales de Ingresos Propios por entrada al parque de personas (R1) ✓ Los tickets de entrada que quedaron en le talonario (R2 y R3) ✓ El formato de Conteo de Billetes (R13) ✓ El acta de entrega (R14) ✓ El dinero recaudado (efectivo y cheque) • El empleado trae de regreso el acta (R14) firmada por la persona que lo recibe en Caracas	El director no tiene firma por lo que se envía el dinero y documentos con una persona lo que es bastante inseguro.
Solicitud de talonarios	• La Jefe de oficina solicita por medio de un memorándum a la Jefe de Ingresos los talonarios de tickets y talonarios de recibos de Ingresos Propios para la venta en el parque quien se los envía con un Acta de entrega que debe devolver firmada previa verificación, y registra en el formato de inventario de	

	tickeras (R15) y los archiva en la caja fuerte. • La recaudadora solicita al Jefe de Oficina la cantidad necesaria de tickets para la venta, los cuales son descargados del inventario	
Archivo de Reportes	• La Jefe de Oficina recibe: ✓ Reporte de Actividades Realizadas (B1) del Dpto. de Recolección, Clasificación y Tratamiento de Basura y lo archiva. ✓ Reporte de Venta de Agua a Posadas y Embarcaciones (A2 y A3) y los archiva, ✓ Reporte manual por hora de los niveles de la planta desalinizadora (A5) el cual lo envía por fax a la oficina de Caracas y luego lo archiva. ✓ Reporte resumido de la planta desalinizadora (A6)	

PROCESO DE PRODUCCION Y VENTA DE ENERGIA ELECTRICA

ETAPA	SITUACION ACTUAL	FALLAS Y/O SITUACIONES SUSCEPTIBLES DE MEJORA
Suministro y Almacenaje del Insumo	• El Operador recibe el gasoil suministrado por la lancha pesquera en la costa y es trasladado por una manguera hasta los tanques. • El gasoil pasa por un filtro (raco) que separa el combustible del sucio, el cual se almacena en un pipote y cada semana es recogido por el personal de clasificación para quemar basura • El gasoil limpio pasa a un tanque pulmón que alimenta las plantas eléctricas.	
Revisión y Puesta en Marcha de las Plantas	• El operador revisa el agua, aceite y batería y anota los registros en formato control diario de operaciones (E1) y lo archiva • El Operador realiza el encendido de la planta. • El Jefe hace la sincronización de las plantas para llevarlas a una misma velocidad porque una es automática y la otra es manual.	El tablero de sincronización está dañado
Distribución	• Generación de la energía eléctrica a 4800 voltios, la cual se distribuye por cableado a la población por medio de transformadores en 110 voltios para residentes y 220 voltios para operadores	El cableado eléctrico se encuentra en mal estado.
Lectura del Consumo	• Mensualmente los linieros revisan el medidor y en el formato de registro de lectura de consumo eléctrico (E2) llenan el consumo actual. • El jefe de planta eléctrica revisa junto con el Jefe de Oficina dicho formato y analizan las variaciones, corrigen los registros y en caso de que el medidor este dañado se pone una observación y	Existen gran cantidad de medidores dañados

	se coloca un promedio de consumo de acuerdo a meses anteriores.	
Emisión de Recibos	• La Jefe de Oficina actualiza el formato con la lectura actual en computadora y lo envía a Caracas donde lo revisan y elaboran los recibos de cobro (E3) y estados de cuenta (E4), los cuales se envían por avión y se reciben en la oficina y son entregados a los linieros para que los repartan.	
Pago	• Posteriormente el usuario se acerca a la oficina a hacer los pagos (ver proceso de Recaudación en Oficina)	

PROCESO DE DISTRIBUCION Y VENTA DE AGUA

ETAPA	SITUACION ACTUAL	FALLAS Y/O SITUACIONES SUSCEPTIBLES DE MEJORA
Almacenaje	• El agua que sale de la planta desalinizadora es almacenada en los tanques	
Distribución	• Diariamente los operadores llenan el camión cisterna y el chofer junto con el ayudante distribuyen el producto a las viviendas en varios viajes, durante la mañana se surte gratuitamente al pueblo llenando las barricas de cada casa	El agua se distribuye de manera gratuita a la población
Venta	• Durante la tarde el chofer y su ayudantes proceden a la distribución del agua comprada en la AUA durante la mañana (ver proceso de Recaudación en Oficina) por medio de una hoja sellada con los datos de la posada y los litros comprados (A1) • El chofer mide el nivel del tanque con una vara antes de surtirlo y luego lo va llenando hasta llegar a los litros requeridos, luego entrega el listado al secretario quien lo vacía en el formato de control de venta de agua para posada (A2), el formato pasa al Jefe de Oficina quien lo vacía en el formato de ingresos propios (R1). • En el caso de las embarcaciones, pagan en la AUA (ver proceso de Recaudación por Oficina) y se dirigen a la planta donde el operador llenan las barricas y el secretario llena el formato de control de venta de agua de embarcaciones (A3) que pasa a la Jefe de Oficina. • En el caso de la entrega de agua a la población existe un formato de control de agua al pueblo e instituciones (A4) pero no se utiliza.	La hoja sellada con los datos de la venta de agua a las posadas es muy informal y se lleva de forma manual. Duplicidad de formatos.
Emisión de Reporte	• El operador llena un reporte manual por hora de los niveles de la planta	Existe la posibilidad de enviar la información por otros

	(A5) • El secretario imprime un reporte resumido por turno (A6) a las 8am y 4pm y es enviado a la Jefe de Oficina diariamente.	medios.

❖ **El proceso de desalinización de agua se puede ver en el Anexo 5**

PROCESO DE RECOLECCION, CLASIFICACION Y TRATAMIENTO DE BASURA

ETAPA	SITUACION ACTUAL	FALLAS Y/O SITUACIONES SUSCEPTIBLES DE

		MEJORA
Recolección	• El chofer junto con sus ayudantes, salen en el camión y los carritos a las 6am a recoger la basura del pueblo y los van depositando en la zona de servicios del Gran Roque. • También recogen en la costa la basura proveniente de las islas que fue previamente recolectada por una persona contratada y que a través de lanchas la lleva hasta el gran roque.	La basura se recolecta de manera gratuita a la población.
Clasificación	• Los clasificadores separan los desechos de acuerdo al tipo de material: vidrio, aluminio, plástico, cartón, chatarra y desechos orgánicos • El vidrio, aluminio, cartón se recopila por separado en cestas para llevarlo a los contenedores mientras que la chatarra dependiendo de su tamaño es llevada por el camión, el paile over, o los mismos clasificadores	El personal de aseo tiene que abrir las bolsas y separar la basura manualmente.
Tratamiento	• El resto de los desechos orgánicos es acumulado en el mismo sitio con el paile over y son quemados con los restos de gasoil de la planta eléctrica, las cenizas quedan en el lugar y al acumularse una gran cantidad es enterrada en un sitio llano con le permiso de Inparque.	
Limpieza de las calles	• Diariamente un equipo recoge la basura, barre y limpia las calles del pueblo y la coloca en bolsas, que luego son llevadas por el camión a la zona de servicios.	
Emisión de Reporte	• Existe un Reporte de Actividades Realizadas (B1) que llena el Jefe y lo entrega a la Jefe Oficina diariamente.	

INTEGRITAS
Consultores

Propuesta de consultoría

Indicadores de Gestión

Autoridad Única del Parque Nacional

“Archipiélago de Los Roques”

Elaborado por:
Lic. Beatriz Otero
Lic. Ricardo Pestana

Caracas, 2002

ESQUEMA GENERAL

1. GENERALIDADES
    - 1.1. Antecedentes
    - 1.2. Objetivo de la Propuesta De Consultoría
        - 1.2.1. Objetivo General
        - 1.2.2. Objetivos Específicos
    - 1.3. Alcance
    - 1.4. Limitaciones
2. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DE CONSULTORÍA
    - 2.1. Bases conceptuales
    - 2.2. Fases de ejecución
    - 2.3. Planificación de la ejecución
    - 2.4. Organización de la Propuesta de Consultoría
    - 2.5. Logística de la Propuesta de Consultoría
3. HONORARIOS PROFESIONALES
4. ANEXOS
    - 4.1. Presentación de la Firma Consultora
    - 4.2. Curricula del equipo de trabajo

1. GENERALIDADES

1.1. Antecedentes:

La Autoridad Única de Área del Parque Nacional Archipiélago Los Roques "se creó por Decreto Presidencial el 2 de Noviembre de 1990. Más recientemente, en los últimos años, comenzó a dirigirse bajo una gestión con orientación estratégica que permitió a la AUA definir explícitamente su Misión, su Visión, y así como el desarrollo del Plan Estratégico para el año 2001.

Los ingresos de la AUA provienen de los recursos financieros aportados por el Ejecutivo (aproximadamente el 4% del presupuesto de la AUA) y de los ingresos derivados de los servicios que presta (servicios básicos: agua, electricidad, aseo; concesiones para posadas, kioskos, campamentos, restaurantes, embarcaciones, pesca deportiva, submarinismo, deportes de playa, líneas aéreas, telecomunicaciones, etc.).

La AUA cuenta con numerosos equipos e instalaciones para cumplir con sus labores; entre los más importantes se nombran: instalaciones administrativas en Caracas y Los Roques, Planta desalinizadora y Plantas eléctricas.

En la actualidad, buscan el mejoramiento de sus actuales procesos en aras de disminuir las dificultades que se presentan en la prestación del servicio. En este sentido, desean poseer indicadores que les permitan planificar su gestión dirigiendo sus esfuerzos y mejores recursos a la solución de problemas que impidan alcanzar su visión "Convertir al Archipiélago de Los Roques en una vitrina del turismo ambiental de Venezuela" (Autoridad Única de Área, 2000 y 2001b).

1.2 Objetivo de la Propuesta de Consultoría:

1.2.1. Objetivo General:

Prestar un servicio de Consultaría que le permita a AUA evaluar sus procesos claves de negocio y diseñar indicadores de gestión que permitan dar seguimiento al progreso de los mismos.

1.2.2. Objetivo específico:

1. Identificar los procesos claves de negocio de AUA.
2. Analizar data histórica de los procesos claves.
    - 2.1. Identificar información que permita dar seguimiento al cumplimiento de objetivos del plan estratégico.
    - 2.2. Diseñar indicadores de gestión por procesos claves.
3. Presentar un servicio de Consultoría en función de los resultados obtenidos.
4. Aplicar las recomendaciones de la propuesta presentada.

1.3 Alcance:

Los procesos a analizar serán aquellos identificados como claves dentro del funcionamiento de la AUA, en consecuencia los indicadores obtenidos harán referencia a éstos últimos.

1.4. Productos:

Se entregará al cliente:

1.4.1 Revisión de data histórica por proceso.

1.4.2 Propuesta de diseño de indicadores de gestión, de acuerdo a los resultados obtenidos.

1.4.3 Diseño de los indicadores a implementar por procesos

1.4.4 Diseño del formato de chequeo y seguimiento de indicadores

1. 5. Limitaciones:

Por razones académicas, esta propuesta de consultoría se llevará a cabo en los siguientes periodos:

1. Diagnostico y Propuesta se realizará en los meses de Enero y Marzo del 2002.
2. La aplicación de las recomendaciones sugeridas se ejecutará en los meses de Abril a Julio del 2002.

2. PROPUESTA DE CONSULTORÍA:

2.1 Bases Conceptuales

Las organizaciones en búsqueda de mejorar continuamente sus procesos, productos y/o servicios requieren de un marco de referencia que les describa los resultados de su gestión organizacional. En este sentido, los índices o indicadores aportan elementos sustanciales para promover el mejoramiento continuo y permitir el empleo puntual de sus recursos para el alcance de sus objetivos (Fincowsky, E. 2001).

Para este autor, los indicadores son "un punto en una estadística simple o compuesta" que representa algún rasgo importante dentro de un sistema de control y en un marco de interpretación particular (p 94).

Serna (2001), se refiere a los indicadores como "el conjunto de variables cuantitativas o cualitativas que se pretenden medir y monitorear" (p. 7); y establece una diferencia con los índices cuando señala, que en éstos últimos se existe una relación cuantitativa entre las metas planteadas, los objetivos, los estándares relacionados con los indicadores y los resultados obtenidos.

Para este autor, es "la medición del proceso de implementación estratégica de una empresa, el que genera información que permite ajustar complementar el rumbo estratégico de la organización" (p 1) y no puede entenderse este proceso como solo recoger datos, sino que debe insertarse adecuadamente en el sistema de toma de decisiones.

En este sentido, la medición debe contar con atributos como pertinencia, precisión, oportunidad, buenas definiciones operacionales, asimismo disponer de instrumentos de medición adecuados, con confiabilidad y validez, y respetar el sentido de economía dentro de la organización (Serna, H. 2001).

2.2 Fases de Ejecución:

1. Estrategia de Diagnostico:

    1.1. Definición e identificación de los procesos organizacionales claves para su gestión.

    1.2. Recolecciónde data histórica

2. Diagnostico de Procesos Claves

    2.1. Análisis y validación de la data histórica con los dueños de procesos.

    2.2. Análisis de los resultados obtenidos.

    2.3. Elaboración de informe Diagnostico

    2.4. Elaboración de Propuesta de Indicadores de Gestión.

3. Recomendaciones a aplicar.

    3.1. Presentación de los resultados obtenidos en la fase Diagnóstica y Propuesta de Indicadores de Gestión.

    3.2. Aprobación de la Propuesta de Indicadores de Gestión por parte del cliente.

4. Aplicación de Gestión por Indicadores.

2.3 Planificación de la Ejecución:

Ver anexo de la “Planificación de la propuesta”

2.4 Organización de la Propuesta de Consultoría

La consultaría se llevara a cabo por un equipo conformado por dos profesionales en el área de Administarción y Psicología, ambas próximos a obtener la Especialización en Desarrollo Organizacional. Dicho equipo trabajará según lo exija la magnitud y complejidad del trabajo a realizar y los compromisos de tiempo acordados con el Cliente en los planes de trabajo establecidos.

Adicionalmente, se cuenta con un equipo conformado por profesionales de diversas áreas del conocimiento, que brindan apoyo y asesoría, según se requiera, en el desarrollo del proceso.

Las condiciones de trabajo será la siguiente:

Por parte del CLIENTE

La ejecución de las fases definidas se efectuaran en conjunto con el personal involucrado del Cliente, por lo que se estima que deberán dedicar parte de su tiempo, a los fines de cumplir con las fechas programadas en el plan de trabajo. Asimismo se requiere de una persona, quien será el enlace con nuestra firma consultora para todos los aspectos de interés del trabajo a realizar.

Por parte de LA FIRMA CONSULTORA

Todo el equipo de La Firma Consultora interactúa de forma continua en la ejecución del trabajo, cumpliendo con los compromisos de tiempo acordados con el Cliente en los planes de trabajo formulados.

2.5 Logística de la propuesta de Consultoría

A continuación se describen algunas consideraciones relativas a la logística del proyecto:

Lugar de Trabajo:

Aún cuando La Firma Consultora posee su propia sede, en donde tendrán lugar las actividades de diseño y desarrollo de los productos, en determinadas ocasiones será necesario trabajar en las instalaciones del Cliente, fundamentalmente durante las fases de Diagnostico y aplicaciones de la propuesta de Gestión por Indicadores, se recomienda asignar un área de trabajo, a los fines de facilitar la debida interacción con el personal correspondiente.

Control de Avance

Con la finalidad de controlar periódicamente el avance de la propuesta de consultoría la Firma Consultora presentará un Informe de Avance al término de cada Fase de ejecución, en los cuales se especificará el porcentaje de avance del proyecto, las actividades ejecutadas, los productos generados, las próximas acciones y cualquier otra información de interés.

Materiales

Los materiales requeridos en la propuesta de consultoría correrán por cuenta de La Firma Consultora, siempre y cuando se refieran a útiles regulares de oficina dentro de un consumo razonable. Sin embargo, aquellos materiales impreso de divulgación masiva serán puestos por el Cliente, o estudiarse la posibilidad de algún otro convenio, bajo la modalidad de reembolso

Requerimientos adicionales

- Se requiere apoyo de todo el personal, desde la alta gerencia hasta el nivel operativo, para la ejecución de la fase diagnostica.

- Se requiere puntualidad y asistencia a las reuniones establecidas.

3. HONORARIOS PROFESIONALES

4. ANEXOS

Presentación de la firma consultora

Curricula del equipo de trabajo

Instrucciones

Utilice la siguiente tabla para llevar un registro estadístico de las conductas observadas del supervisado durante el año en relación a la competencia donde presentó oportunidades de m

COMUNICACIÓN

Habilidad para intercambiar ideas y conceptos de manera precisa y clara con uno o r interlocutores o de exponerlas ante una audiencia determinada

Indicadores de Conducta	Nunca	A veces	Frecuente
Elocuencia: comprende y se hace comprender sin dificultad			
Comunicación Oral: domina un vocabulario amplio			
Adaptación al interlocutor: puede adaptar su lenguaje según el tipo de interlocutor			
Lenguaje Corporal: domina y se apoya en el lenguaje corporal para entender y hacerse entender			
Comunicación escrita: redacta en forma fluida y sin errores de sintaxis u ortografía			
Dominio de Presentaciones: domina técnicas y herramientas para realizar exposiciones			

Acuerdo: _____

_____

_____

_____

Supervisado _____ Supervisor _____

Fecha:

ROCAV

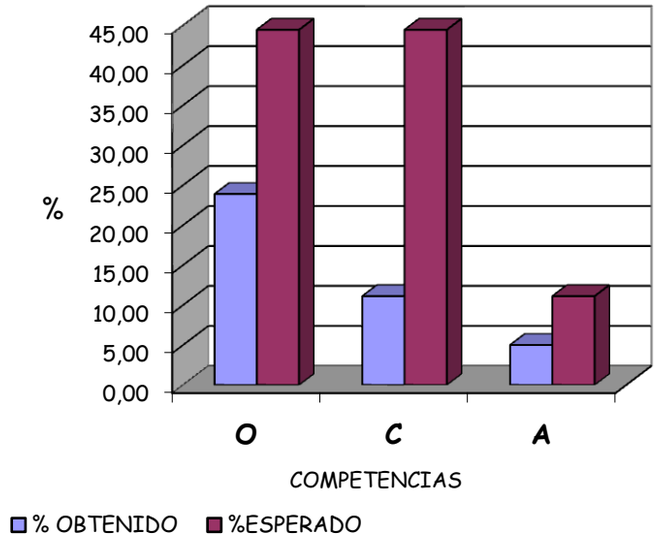
ejora

nás

Siempre

DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

SJM



	OBTENIDO		ESPERADO			
	BRUTO	%	BRUTO	%	DIF %	
O	8,6	23,89	16	44,44	53,75	*
C	4	11,11	16	44,44	25,00	*
A	1,8	5,00	4	11,11	45,00	*
	14,4	**40,00**	**36**	**100**		

* PRIORIDAD BAJA

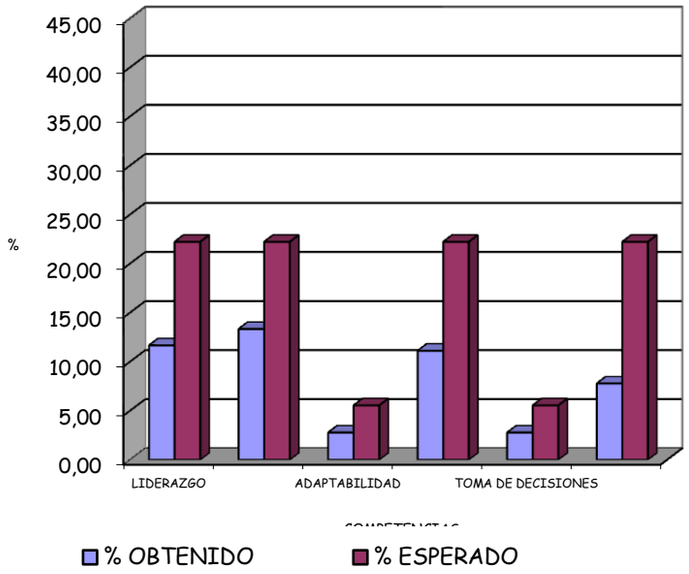
* PRIORIDAD ALTA

OPORTUNIDADES DE MEJORA

COMPETENCIA	INDICADOR
ACTITUD COMERCIAL	Capacidad de Negociación Vocación de Servicio Suspicacia de Negocio
DESEMPEÑO OPERATIVO	Atención al Detalle Consistencia Eficiencia operativa

MANEJO ADMINISTRATIVO	Consciencia de Economía Anticipación Orientado a resultados

DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS



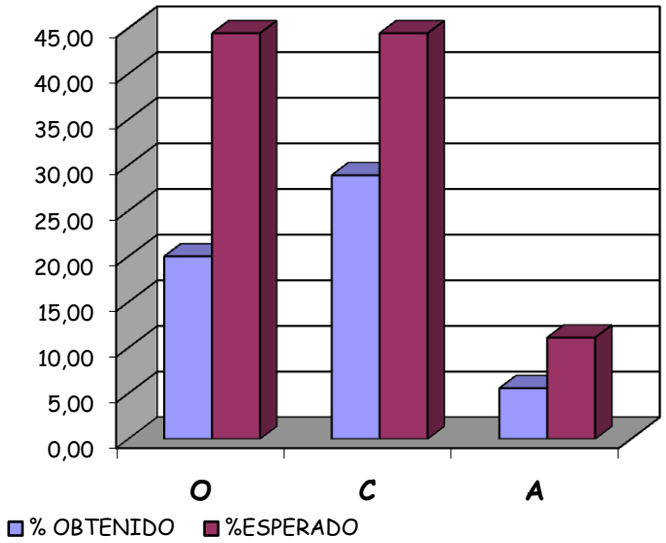
	OBTENIDO		ESPERADO			
	BRUTO	%	BRUTO	%	DIF.%	
LID	2,1	11,67	4	22,22	52,50	*
COO	2,4	13,33	4	22,22	60,00	*
ADA	0,5	2,78	1	5,56	50,00	*
ETI	2	11,11	4	22,22	50,00	*
TDD	0,5	2,78	1	5,56	50,00	*
COM	1,4	7,78	4	22,22	35,00	*
	8,9	**49,44**	**18**	**100**		

OPORTUNIDADES DE MEJORA

COMPETENCIA	INDICADOR
ETICA	Congruencia
LIDERAZGO	Influencia Persuación Espíritu de equipo Desarrollo de Personal
COMUNICACIÓN	Elocuencia Comunicación oral Adaptación al Interlocutor Comunicación escrita Presentaciones orales

DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

SFO



	OBTENIDO		ESPERADO			
	BRUTO	%	BRUTO	%	DIF %	
O	7,2	20,00	16	44,44	45,00	*
C	10,4	28,89	16	44,44	65,00	*
A	2	5,56	4	11,11	50,00	*
	19,6	**54,44**	**36**	**100**		

* PRIORIDAD BAJA

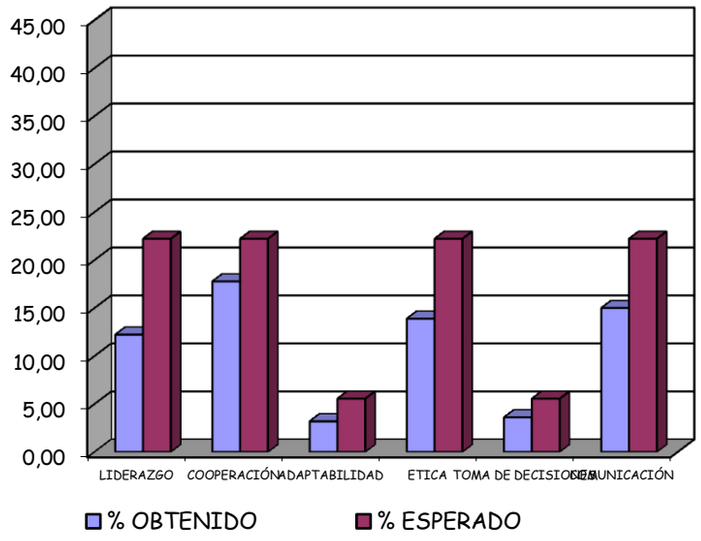
* PRIORIDAD ALTA

OPORTUNIDADES DE MEJORA

COMPETENCIA	INDICADOR
ACTITUD COMERCIAL	Capacidad de Negociación Suspicacia de negocio
DESEMPEÑO OPERATIVO	TODAS

MANEJO ADMINISTRATIVO	TODAS

DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS



	OBTENIDO		ESPERADO			
	BRUTO	%	BRUTO	%	DIF.%	
LID	2,2	12,22	4	22,22	55,00	*
COO	3,2	17,78	4	22,22	80,00	*
ADA	0,575	3,19	1	5,56	57,50	*
ETI	2,5	13,89	4	22,22	62,50	*
TDD	0,65	3,61	1	5,56	65,00	*
COM	2,7	15,00	4	22,22	67,50	*
	11,825	**65,69**	**18**	**100**		

OPORTUNIDADES DE MEJORA

COMPETENCIA	INDICADOR

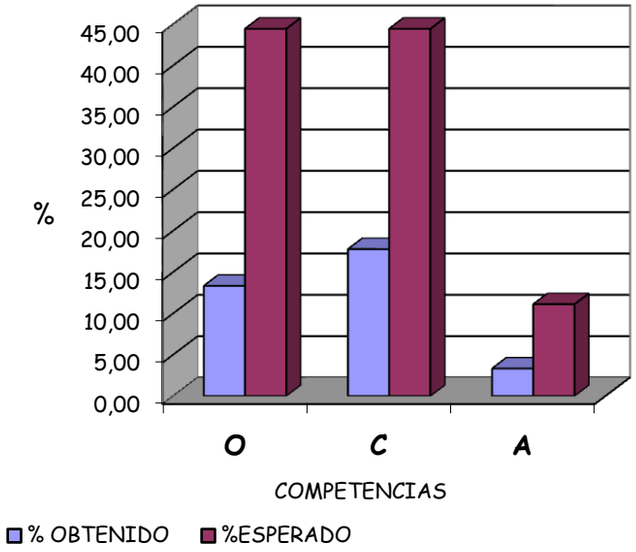
* PRIORIDAD BAJA

LIDERAZGO	desarrollo de personal delegación persuación
COMUNICACIÓN	lenguaje corpo escrita
ETICA	congruencia Capacidad de análisis
TOMA DE DECISIONES	evaluación de situación
ADAPTABILIDAD	manejo de inceryidumbre al entorno
COOPERACIÓN	

* PRIORIDAD ALTA

DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

TF



	OBTENIDO		ESPERADO		
	BRUTO	%	BRUTO	%	DIF %
O	4,8	13,33	16	44,44	30,00
C	6,4	17,78	16	44,44	40,00
A	1,2	3,33	4	11,11	30,00
	12,4	34,44	36	100	

* PRIORIDAD BAJA

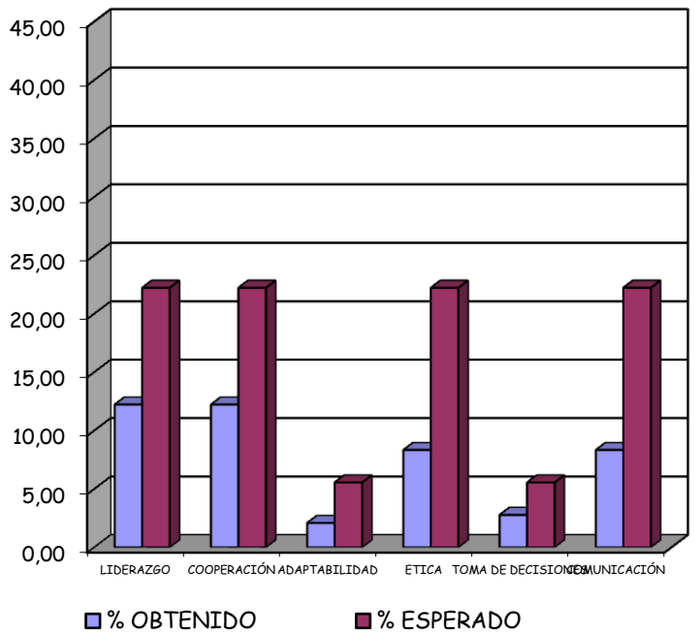
* PRIORIDAD ALTA

OPORTUNIDADES DE MEJORA

COMPETENCIA	INDICADOR
ACTITUD COMERCIAL	Vocación de Servicio Capacidad de Negociación Suspicacia de Negocio
DESEMPEÑO OPERATIVO	Atención al Detalle Disciplina Tolerancia al Stress

	Consistencia Eficiencia Operativa
MANEJO ADMINISTRATIVO	Consiciencia de Economía Anticipación Orientación a Resultados

DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS



	OBTENIDO		ESPERADO		
	BRUTO	**%**	**BRUTO**	**%**	**DIF.%**
LID	2,2	12,22	4	22,22	55,00
COO	2,2	12,22	4	22,22	55,00
ADA	0,375	2,08	1	5,56	37,50
ETI	1,5	8,33	4	22,22	37,50
TDD	0,5	2,78	1	5,56	50,00
COM	1,5	8,33	4	22,22	37,50
	8,275	**45,97**	**18**	**100**	

* PRIORIDAD ALTA

* PRIORIDAD BAJA

OPORTUNIDADES DE MEJORA

COMPETENCIA	INDICADOR
LIDERAZGO	Influencia Desarrollo de Personal Delegación Espiritu de equipo
ETICA	Concordancia Congruencia
COMUNICACIÓN	Elocuencia Comunicación Oral Comunicación escrita Dominio de presentaciones Adaptación al Interlocutor Lenguaje Corporal

ADAPTABILIDAD	Flexibilidad Adaptación al entorno Manejo de la incertidumbre
COOPERACIÓN	Relaciones Versatilidad Disposición Agilidad Organizacional
TOMA DE DECISION	Evaluación de la Situación Capacidad de Análisis Determinación Responsabilidad de decisión

PT

*

*

*

*
*
*
*
*
*

23,3 0

OBTENIDO	ESPERADO

competencia	ACTITUD COMERCIAL		
indicador /sujetos	CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN	VOCACIÓN DE SERVICIO	SUSPICACIA DEL NEGOCIO
sujeto 1	0,081	0,0465	0,0225
sujeto 2	0,081	0,062	0,0225
sujeto 3	0,081	0,0465	0,015
sujeto 4	0,054	0,062	0,0225
sujeto 5	0,081	0,0465	0,0225
sujeto 6	0,081	0,0465	0,03
sujeto 7	0,081	0,062	0,0225
sujeto 8	0,054	0,062	0,0225
sujeto 9	0,054	0,0465	0,015
sujeto 10	0,081	0,0465	0,03
sujeto 11	0,054	0,0465	0,015

competencia	COOPERACIÓN			
indicador /sujetos	DISPOSICIÓN	VERSATILIDAD	RELACIONES	AGILIDAD ORGANIZACIONAL
sujeto 1	0,1008	0,072	0,0324	0,012
sujeto 2	0,0756	0,054	0,0324	0,018
sujeto 3	0,1008	0,072	0,0432	0,018
sujeto 4	0,1008	0,072	0,0324	0,018
sujeto 5	0,0756	0,072	0,0432	0,018
sujeto 6	0,1008	0,072	0,0432	0,018
sujeto 7	0,0756	0,072	0,0432	0,024
sujeto 8	0,1008	0,072	0,0432	0,018
sujeto 9	0,0504	0,036	0,0108	0,012
sujeto 10	0,1008	0,072	0,0432	0,018
sujeto 11	0,0756	0,072	0,0324	0,018

competencia	MANEJO ADMINISTRATIVO		
indicador /sujetos	CONCIENCIA DE ECONOMÍA	ANTICIPACIÓN	ORIENTADO A RESULTADOS
sujeto 1	0,0651	0,0315	0,0756
sujeto 2	0,0868	0,0315	0,1134
sujeto 3	0,0651	0,021	0,0756
sujeto 4	0,0868	0,0315	0,1134
sujeto 5	0,0868	0,0315	0,1512
sujeto 6	0,0651	0,042	0,1512
sujeto 7	0,0868	0,0315	0,1512
sujeto 8	0,0651	0,0315	0,1134
sujeto 9	0,0434	0,021	0,1134
sujeto 10	0,0434	0,0315	0,0756
sujeto 11	0,0651	0,0315	0,0756

Puntajes obtenidos por indicador en las competencias Actitud Comercial, Cooperación y Manejo administrativo

ANEXO G

Competencias	% de Gerentes
Desempeño Operativo	78
Actitud Comercial	59
Manejo Administrativo	44
Liderazgo	70
Cooperación	15
Adaptabilidad	52
Etica	44
Toma de Decisiones	56
Comunicación	67

Competencias	Prioridad alta	Prioridad baja	% de Gerente
Desempeño Operativo	21	6	78
Actitud Comercial	16	11	59
Manejo Administrativo	12	15	44
Liderazgo	19	8	70
Cooperación	4	23	15
Adaptabilidad	14	13	52
Etica	12	15	44
Toma de Decisiones	15	12	56
Comunicación	18	9	67

	Operativo			Comercial			Administrativo		
COMPETENCIAS	Ejecutivo	Supervisorio	Ejecutor	Ejecutivo	Supervisorio	Ejecutor	Ejecutivo	Supervisorio	Ejecutor
Visión global									
Actitud Comercial					**20%**				
Vocación de Servicio					6%				
Capacidad de Negociación					8%				
Suspicacia de Negocio					6%				
Desempeño Operativo					**20%**				
Atención al Detalle					4%				
Disciplina					4%				
Consistencia					4%				
Eficiencia Operativa					5%				
Tolerancia al estrés					3%				
Manejo Administrativo					**10%**				
Consciencia de economía					6				
Anticipación					2				
Orientación a resultados					2				
Adaptabilidad					**5%**				
Adaptación al entorno					1,50%				
Flexibilidad					2,50%				
Manejo de la incertidumbre					1%				

Cooperación					**10%**				
Relaciones					2%				
Versatilidad					2%				
Disposición					3%				
Agilidad Organizacional					3%				

Liderazgo					10%				
Influencia					1%				
Persuación					3%				
Delegación					2%				
Espíritu de equipo					1%				
Desarrollo de Personal					3%				

Comunicación					**10%**				
Elocuencia					2%				
Comunicación Oral					2%				
Adaptación al Interlocutor					1%				
Lenguaje Corporal					1%				
Comunicación Escrita					2%				
Dominio de Presentaciones					2%				

Etica					**10%**				
Concordancia					5%				
Congruencia					5%				

Toma de Decisiones					**5%**				
Evaluación de la Situación					1%				
Capacidad de Análisis					1%				
Determinación					1%				
Responsabilidad de Decisión					2%				

V. CONCLUSIÓN

Las competencias marcan concretamente la diferencia entre un desempeño sobresaliente y uno simplemente bueno o adecuado. En otras palabras, una competencia es aquello que los empleados sobresalientes en un cargo / rol hace en diversas situaciones y con mejores resultados que empleados promedios.

De esta manera, se puede decir que el enfoque de competencias es un modelo que permite identificar las características que debe tener un individuo para garantizar una actualización exitosa dentro de la organización.

En el presente trabajo, se identificaron las competencias organizacionales y se construyó el Perfil de Gerentes de Agencias, como inicio de implantación del modelo de Recursos Humanos basado en competencias. El perfil obtenido como ideal o esperado, se comparó con el resultado obtenido de la evaluación del desempeño por competencia que se realizó a cada Gerente de las Agencias Propias, y se obtuvieron las brechas entre le perfil deseado y el perfil actual de los gerentes.

Entre los resultados encontrados, se puede mencionar que el 66 % de los Gerentes evaluados poseen déficit entre cuatro y nueve de las competencias establecidas en el perfil, mientras que solo un 33 % presenta déficit entre una y tres de las competencias.

Así mismo se puede observar que tres de las nueve competencias que contiene el perfil presentan la mayoría de los gerentes como déficit, a saber; el 78% de los gerentes evaluados presentan fallas en la competencia Desempeño Operativo, el 70 % en liderazgo y 67% en comunicación.

Si se toma en cuenta que los objetivos estratégicos establecen que los Gerentes deben ser más comerciales que operativos como sugieren los miembros de la empresa que han venido comportándose, los resultados anteriores pudiesen parecer paradójicos, sin embargo el alto número de incidencias presentes en la operatividad diaria así como la disminución en el mantenimiento de la cartera de clientes que poseía cada agencia, permiten corroborar los resultados encontrados en el desempeño de los gerentes.

Con estos resultados, se generó un plan de acción que contemplaba la realización de jornadas de inducción en normar, procesos, procedimiento operativos, con el fin de mejorar la competencia desempeño Operativo, y en consecuencia disminuir el número de incidencias existentes en la operatividad.

Adicionalmente, se desarrollo un formato de seguimiento de gestión, que permitiera a los coordinadores de agencia establecer metas y objetivos en forma conjunta con los gerentes, y con el apoyo de Recursos Humanos, para mejorar y desarrollar la competencia comercial, que si bien es cierto no figura como la de mayor deficiencia es el objetivo del cambio de perfil en los gerentes de Agencia.

Por último, para acompañar el plan de mejora se desarrolló un plan de adiestramiento que contempló tres actividades de mejoramiento técnico y permitían adquirir destrezas y habilidades requeridas en el perfil de competencias. Estas actividades son Gerenciando el Cambio, Gerencia de la Atención y Calidad del Servicio y Liderazgo Visionario.

Para Diciembre del presente año 2002, se realizará una nueva evaluación de Desempeño por Competencia a los Gerentes que intervinieron en el programa, para determinar el efecto del plan de intervención aplicado, sin embargo, los indicadores de producción, incidencias operativas han disminuido hasta la fecha, lo que sugiere mejoramiento en el desempeño.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- BOYATZIS, Richard E: The Competent Manager, a Model for Effective Performance, 1982.

- BUNK, G. P. (1994) La transición de las Competencias, en la formación y perfeccionamiento Profesionales de la R.F.A. En: Revista Europea-Formación Profesional. Las Competencias: El Concepto y la Realidad, Berlín: Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (CEDEFOP).

- CLAUDE Lévy-Leboyer: Gestión de las Competencias: cómo analizarlas, comó evaluarlas, Ediciones Gestión 2000, Barcelona,1997

- DALZIEL, CUBEIRO y FERNÁNDEZ, (1996). Las competencias para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. Ediciones DEUSTO. España . p.190

- GONCZI (1995). Competency Based Assesment in the Professions in Australia. Assesment in Education., 1.1. Sidney. Australia.

- HAY GROUP, Las competencias: una clave para una gestión integrada de los recursos humanos. -. Editorial Deusto. 1996

- HOGGHIEMSTRA (1993) Gestión Integrada de los Recursos Humanos. En A. Mitrani, M. Dalziel y I. Suárez (Comps.) Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos (pp. 13-42). España: Deusto.

- J.J. Asesoría empresarial, Instrumentos Psicométricos para medir competencias. Manual del participante. - Guía para la elaboración de cargos. - Xerox de venezuela. 1999

- KERLINGER, F.: (1988/1986) Investigación del comportamiento (2da.ed.)México: McGraw Hill

- LEVY LEBOYER, Claude: Gestión de las Competencias, Gestión 2000, España 1997

- LYLE M, Jr: Competence at work: Models for Superior Performance; John Wiley and Sons; USA, march 1993

- MC CLELLAND, D. (1970). ¿Cómo se Motiva el Exito Económico? DF. México: Centro Regional de Ayuda Técnica.

- MC CLELLAND, D. (1968). La Sociedad Ambiciosa. Madrid: Ediciones Guadarram, S.A

- MC CLELLAND, D (1974). Informe sobre el Perfil Motivacional Observado en Venezuela. FUNDASE

- MAGNUSSON, David: Teoría de los Test ,Trillas: México,1993

- MITRANI, Alain: Las Competencias, clave para una gestión integrada de los Recurso Humanos, Ediciones Deusto, Madrid, 1993.

- NARANJO (1997) La Integración del Recursos Humano y el concepto de Competencias. Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales. Caracas: UCAB.

- NARANJO, J. (1997). Otras Puntualizaciones sobre Competencias. Universidad Carlos III. Madrid. España. Inédito.

- ODREMAN y ORTIZ (1997) Competencias Predictoras del Desempeño Eficaz de los Equipos de Trabajo. Trabajo de grado para obtar al título de Industriólogo. UCAB

- SPENCER, Lyle: Competence at work: models for superior performance, John Wiley & Sons, New York, 1993.

- URQUIJO GARCÍA, José: Teoría de las Relaciones Industriales, CEPET, Caracas, 1992.

ANEXO J

REGIÓN
ORIENTE - SUR