



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Modelo de Desarrollo de la Cultura Organizacional para la Agencia de Viajes Polimundo S.A de la ciudad de Quito para el año 2015.

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Estrella Fernández, Lizbeth Paola

DIRECTOR: Almeida Martínez, Marcelo Esteban, MBA

CENTRO UNIVERSITARIO IBARRA

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Economista.

MBA Marcelo Esteban Almeida Martínez

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente Trabajo de Titulación, denominado: ***Modelo de Desarrollo de la Cultura Organizacional para la Agencia de Viajes Polimundo S.A de la ciudad de Quito para el año 2015***, realizado por Estrella Fernández Lizbeth Paola, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, abril 2015

f) _____

Eco. MBA Marcelo Esteban Almeida Martínez

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Estrella Fernández Lizbeth Paola**, declaro ser autora del presente Trabajo de Titulación: ***Modelo de Desarrollo de la Cultura Organizacional para la Agencia de Viajes Polimundo S.A de la ciudad de Quito para el año 2015***, de la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo el Eco. MBA Marcelo Esteban Almeida Martínez director del presente trabajo; eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f) _____

Estrella Fernández Lizbeth Paola

CI: 1717703548

DEDICATORIA

A mis padres por su apoyo y a Pablo el motor de mi vida.

Lizbeth Estrella F.

AGRADECIMIENTO

A mi familia y a mi novio por su apoyo incondicional.

Lizbeth Estrella F.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Carátula.....	i
Aprobación del director del trabajo de fin de titulación.....	ii
Declaración de autoría y cesión de derechos.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenidos.....	vi
Resumen ejecutivo.....	1
Abstract.....	2
Introducción.....	3

CAPITULO I

PLAN DE TESIS

1. Antecedentes.....	6
2. Justificación.....	6
3. Problema.....	7
3.1. Problema general.....	7
3.2. Problemas específicos.....	8
4. Delimitación.....	8
4.1. Delimitación espacial.....	8
4.2. Delimitación temporal.....	8
5. Objetivos.....	8
5.1. Objetivo general.....	8
5.2. Objetivos específicos.....	8

6. Hipótesis.....	8
6.1. Hipótesis general.....	8
7. Metodología.....	9
7.1. Tipo de investigación.....	9
7.1.1. Investigación bibliográfica.....	9
7.1.2. Investigación de campo.....	9
7.1.3. Investigación documental.....	9
7.2. Métodos.....	9
7.2.1. Inductivo.....	9
7.2.2. Deductivo.....	9
7.3. Variables.....	10
7.3.1. Independiente.....	10
7.3.2. Dependiente.....	10
7.4. Técnicas e instrumentos.....	10
7.4.1. Técnicas.....	10
7.4.2. Instrumentos.....	10
7.5. Población.....	10
7.6. Muestra.....	10

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2. Marco Teórico.....	12
2.1. Desarrollo organizacional.....	12
2.1.1. Elementos esenciales de la organización.....	12

2.1.1.1. Estructura.....	12
2.1.1.2. Sistematización.....	12
2.1.1.3. Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades.....	12
2.1.1.4. Jerarquía.....	13
2.1.1.5. Simplificación de funciones.....	13
2.1.2. El cambio organizacional.....	13
2.1.2.1. Pasos para el cambio organizacional.....	13
2.1.2.2. Opciones y tipos de cambio.....	13
2.2. Clima organizacional.....	14
2.3. Cultura organizacional.....	14
2.4. Sistema de desarrollo de cultura organizacional.....	15
2.4.1. Desarrollo de una cultura organizacional.....	15
2.5. Sistemas de cultura organizacional.....	15
2.6. La teoría de la cultura organizacional según Tom Peters.....	16
2.6.1. En el enfoque clásico.....	16
2.6.2. En el enfoque tecnológico.....	16
2.6.3. Enfoque ambiental.....	17
2.6.4. Con relación a la reducción de tamaño.....	17
2.7. Teoría de cultura organizacional de Likert.....	17
2.7.1. Variables causales.....	17
2.7.2. Variables intermedias.....	18
2.7.3. Variables finales.....	18
2.8. Evolución de la cultura organizacional.....	18
2.8.1. Influencia de la cultura organizacional en la efectividad de una empresa.....	19

2.8.2. Creación y sostenimiento de la cultura organizacional.....	20
2.8.3. El cambio sistémico de la cultura organizacional.....	20
2.9. Implementación del cambio cultural organizacional.....	21
2.9.1. Siete factores críticos para el cambio organizacional.....	21
2.9.2. Fuerzas externas e internas para el cambio.....	22
2.9.3. Fuentes de política organizacional.....	23
2.10. Diseño organizativo.....	25
2.10.1. La organización.....	25
2.10.2. Manual de funciones.....	25
2.11. Plan de organización.....	26
2.12. Marco filosófico.....	26
2.12.1. Misión.....	26
2.12.2. Visión.....	27
2.12.3. Valores.....	27
2.12.4. Rol de los recursos humanos en la cultura organizacional.....	28
2.13. Integración de personal.....	28
2.13.1. Clasificación de puestos.....	29
2.13.1.1. Actividades del puesto.....	30
2.13.1.2. Comportamientos humanos.....	30
2.13.1.3. Equipos y otros.....	30
2.13.1.4. Estándares de desempeño.....	30
2.13.1.5. Requisitos de personal.....	30
2.13.2. Selección de personal.....	31
2.13.2.1. Pruebas para la selección del personal.....	31

2.13.3. Evaluación del desempeño.....	32
2.13.3.1. Definición de instrumentos e indicadores de evaluación del desempeño.....	32
2.14. Comunicación.....	33
2.14.1. Proceso de la comunicación.....	34
2.14.1.1. Comunicación verbal.....	34
2.14.1.2. Comunicación no verbal.....	34
2.14.2. Momentos o mecanismos de la comunicación.....	34
2.14.2.1. Comunicador.....	34
2.14.2.2. Mensaje.....	34
2.14.2.3. El receptor.....	35
2.15. Marco espacial.....	35
2.16. Marco temporal.....	35
2.17. Marco institucional.....	35
2.17.1. IATA – International Air Transport Association.....	35
2.17.2. Superintendencia de compañías.....	35
2.17.3. Ministerio del Trabajo.....	36
2.17.4. Ministerio de Turismo.....	36
2.17.5. SRI.....	36

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Introducción.....	38
3.2. Diseño de la investigación.....	38
3.2.1. Proceso para la descripción de puestos.....	38

3.2.2. Proceso de integración del personal.....	38
3.2.3. Trabajo en equipo.....	39
3.2.4. Arquitectura para la innovación.....	39
3.2.5. Evaluación del desempeño.....	39
3.3. Resultados.....	40
3.3.1. Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta aplicada al talento humano de la empresa Polimundo S.A.....	40
3.3.2. Análisis de la entrevista aplicada a las gerencias de la empresa Polimundo S.A.....	43

CAPÍTULO IV

MODELO DE GESTIÓN

4.1. Introducción.....	46
4.2. Estructura organizativa de la empresa Polimundo S.A.....	47
4.3. Filosofía empresarial.....	47
4.3.1. Misión.....	47
4.3.2. Visión.....	47
4.3.3. Valores corporativos.....	48
4.4. Proceso para la descripción del puesto.....	48
4.4.1. Descripción y análisis de puestos.....	48
4.4.2. Identificación de las funciones de los puestos.....	58
4.4.3 Identificación de las actividades del puesto.....	70
4.4.4. Descripción de competencias profesionales del cargo.....	77
4.4.5. Valoración de puestos.....	80
4.4.5.1. Método de valoración de puestos.....	80

4.4.5.2. Determinación del valor relativo de los factores.....	81
4.4.5.3. Determinación de los sub-factores.....	81
4.4.5.4. Valores de grados asignados en progresión aritmética.....	82
4.4.6. Sistema de levantamiento de perfiles ocupacionales basados en competencias.....	82
4.4.6.1 Metodología.....	83
4.4.6.2. Diagnóstico y caracterización de la organización.....	83
4.5. Proceso de integración del personal como estrategia de cultura organizacional.....	104
4.5.1. Reclutamiento y selección.....	104
4.5.1.1. Reclutamiento.....	104
4.5.1.2. Proceso de reclutamiento externo.....	107
4.5.1.3. Selección.....	107
4.5.2. Técnicas de inducción y socialización.....	113
4.5.3. Capacitación y desarrollo.....	113
4.5.3.1 Plan de capacitación.....	113
4.5.3.2. Detección de necesidades de capacitación.....	114
4.5.3.3. Desarrollo de carrera.....	115
4.5.3.4. Programa de capacitación.....	117
4.6 Trabajo en Equipo.....	118
4.6.1. Reuniones del equipo.....	118
4.6.2. Estrategias del trabajo en equipo.....	119
4.7. Arquitectura para la innovación.....	120
4.7.1. Innovación administrativa.....	121
4.7.1.2. Ejemplo de innovación administrativa aplicado para todas las áreas.....	122

4.8. Estrategia de clima organizacional.....	123
4.8.1. Estrategias para fomentar el clima organizacional en la empresa.....	123
4.8.1.1. Descripción de los indicadores de gestión.....	124
4.9. Valoración con el modelo ROCA.....	124
4.10. La Cultura Organizacional y el mejoramiento continuo.....	125
4.10.1. Acciones correctivas.....	125
4.10.2. Estrategias de comunicación interna.....	126
Conclusiones.....	127
Recomendaciones.....	128
Bibliografía.....	129
Fuentes electrónicas.....	131
Anexos.....	132

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Períodos de desarrollo de las empresas	19
Tabla 2	Formato de descripción y análisis de puestos del gerente general.....	50
Tabla 3	Formato de descripción y análisis de puestos del gerente comercial.....	50
Tabla 4	Formato de descripción y análisis de puestos del jefe de proyectos.....	51
Tabla 5	Formato de descripción y análisis de puestos del responsable de marketing y publicidad.....	51
Tabla 6	Formato de descripción y análisis de puestos del vendedor.....	52
Tabla 7	Formato de descripción y análisis de puestos del gerente de operaciones.....	52
Tabla 8	Formato de descripción y análisis de puestos del jefe de operaciones.....	53
Tabla 9	Formato de descripción y análisis de puestos del asesor de agencias de viajes.....	53
Tabla 10	Formato de descripción y análisis de puestos del asesor de paquetes turísticos.....	54
Tabla 11	Formato de descripción y análisis de puestos del gerente administrativo.....	54
Tabla 12	Formato de descripción y análisis de puestos del jefe de recursos humanos...	55
Tabla 13	Formato de descripción y análisis de puestos del jefe de crédito y cobranzas.....	55
Tabla 14	Formato de descripción y análisis de puestos del supervisor de cartera.....	56
Tabla 15	Formato de descripción y análisis de puestos del supervisor de cobranzas.....	56
Tabla 16	Formato de descripción y análisis de puestos del encargado de bancos.....	57
Tabla 17	Formato de descripción y análisis de puestos del contador.....	57
Tabla 18	Formato de descripción y análisis de puestos del auxiliar contable.....	58
Tabla 19	Formato de descripción y análisis de puestos del mensajero.....	58
Tabla 20	Funciones del gerente general.....	59

Tabla 21	Funciones del gerente comercial.....	60
Tabla 22	Funciones del jefe de proyectos.....	60
Tabla 23	Funciones del responsable de marketing y publicidad.....	61
Tabla 24	Funciones del vendedor.....	62
Tabla 25	Funciones del gerente de operaciones.....	63
Tabla 26	Funciones del gerente administrativo.....	64
Tabla 27	Funciones del jefe de recursos humanos.....	65
Tabla 28	Funciones del jefe de crédito y cobranzas.....	66
Tabla 29	Funciones del supervisor de cartera.....	67
Tabla 30	Funciones del supervisor de cobranzas.....	67
Tabla 31	Funciones del contador.....	68
Tabla 32	Funciones del auxiliar contable.....	69
Tabla 33	Funciones del mensajero.....	70
Tabla 34	Identificación de la actividades del puesto.....	70
Tabla 35	Identificación de la actividades del gerente general.....	71
Tabla 36	Identificación de la actividades del gerente comercial.....	71
Tabla 37	Identificación de la actividades del jefe de proyectos.....	71
Tabla 38	Identificación de la actividades del responsable de marketing y publicidad.....	72
Tabla 39	Identificación de la actividades del vendedor.....	72
Tabla 40	Identificación de la actividades del gerente de operaciones.....	73
Tabla 41	Identificación de la actividades del gerente de administrativo.....	73
Tabla 42	Identificación de la actividades del jefe de recursos humanos.....	74
Tabla 43	Identificación de la actividades del jefe de crédito y cobranzas.....	74

Tabla 44	Identificación de la actividades del supervisor de cartera.....	74
Tabla 45	Identificación de la actividades del supervisor de cobranzas.....	75
Tabla 46	Identificación de las actividades de la contadora.....	75
Tabla 47	Identificación de las actividades de la auxiliar contable.....	76
Tabla 48	Identificación de las actividades del mensajero.....	76
Tabla 49	Competencias profesionales del puesto de gerente general.....	77
Tabla 50	Competencias profesionales del puesto de gerente comercial.....	77
Tabla 51	Competencias profesionales del puesto del jefe de proyectos.....	77
Tabla 52	Competencias profesionales del puesto del responsable de marketing y publicidad.....	77
Tabla 53	Competencias profesionales del puesto del vendedor.....	78
Tabla 54	Competencias profesionales del gerente de operaciones.....	78
Tabla 55	Competencias profesionales del gerente administrativo.....	78
Tabla 56	Competencias profesionales del jefe de recursos humano.....	78
Tabla 57	Competencias profesionales del Jefe de crédito y cobranzas.....	79
Tabla 58	Competencias profesionales del supervisor de cartera.....	79
Tabla 59	Competencias profesionales del supervisor de cobranzas.....	79
Tabla 60	Competencias profesionales del puesto de contadora.....	79
Tabla 61	Competencias profesionales del auxiliar contable.....	80
Tabla 62	Competencias profesionales del mensajero.....	80
Tabla 63	Escala de valoración.....	81
Tabla 64.	Sub-factores.....	81
Tabla 65.	Matriz de valoración de puestos de los grados asignados en progresión aritmética.....	82

Tabla 66.	Matriz de levantamiento del perfil profesional del gerente general.....	87
Tabla 67.	Matriz de levantamiento del perfil profesional del gerente comercial.....	88
Tabla 68.	Matriz de levantamiento del perfil profesional del gerente de operaciones.....	89
Tabla 69.	Matriz de levantamiento del perfil profesional del gerente administrativo.....	90
Tabla 70.	Matriz de levantamiento del perfil profesional del jefe de proyectos.....	91
Tabla 71.	Matriz de levantamiento del perfil profesional del responsable de marketing publicidad.....	92
Tabla 72.	Matriz de levantamiento del perfil profesional del vendedor.....	93
Tabla 73.	Matriz de levantamiento del perfil profesional del jefe de operaciones.....	94
Tabla 74.	Matriz de levantamiento del perfil profesional del jefe de crédito y cobranzas..	95
Tabla 75.	Matriz de levantamiento del perfil profesional del contador.....	96
Tabla 76.	Matriz de levantamiento del perfil profesional del jefe de recursos humanos...	97
Tabla 77	Matriz de levantamiento del perfil profesional del asesor de agencias de viajes.....	98
Tabla 78	Matriz de levantamiento del perfil profesional del asesor de paquetes turísticos.....	99
Tabla 79	Matriz de levantamiento del perfil profesional del supervisor de cartera.....	100
Tabla 80	Matriz de levantamiento del perfil profesional del supervisor de cobranzas...	101
Tabla 81	Matriz de levantamiento del perfil profesional del encargado de bancos.....	102
Tabla 82	Matriz de levantamiento del perfil profesional del auxiliar contable.....	103
Tabla 83	Matriz de levantamiento del perfil profesional del mensajero.....	104
Tabla 84	Formato de requerimiento del personal.....	105
Tabla 85	Formato de medición de competencias.....	108
Tabla 86	Interpretación de la evaluación de la competencia.....	109

Tabla 87	Formato de prueba psicométrica.....	110
Tabla 88	Formato de entrevista de selección.....	111
Tabla 89	Matriz estándar de requisición de personal (reclutamiento).....	112
Tabla 90	Plan de capacitación.....	114
Tabla 91	Matriz de diagnóstico de necesidades de capacitación.....	115
Tabla 92.	Formato de requisitos para el desarrollo de carrera para cada funcionario..	116
Tabla 93	Formato de necesidades de capacitación.....	117
Tabla 94	Formato de programa de capacitación.....	118
Tabla 95	Estratégicas genéricas que se aplicarán para trabajo en equipo.....	120
Tabla 96	Efectos de la cultura organizacional en la empresa.....	121

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Siete factores críticos para el cambio organizacional.....	22
Figura 2	Fuerzas internas y externas para el cambio.....	23
Figura 3	Perspectiva racional.....	24
Figura 4	Perspectiva política.....	24
Figura 5	El comportamiento organizacional y los subsistemas de recursos humanos.....	28
Figura 6	Integración de personal.....	29
Figura 7	Organigrama estructural de Polimundo S.A.....	47
Figura 8	Perfiles.....	83
Figura 9	Proceso de reclutamiento interno.....	106

RESUMEN EJECUTIVO

La Agencia de Viajes Polimundo S.A. se localiza en la ciudad de Quito, es una agencia de viajes que brinda servicios turísticos nacionales e internacionales. Una de sus debilidades es el desarrollo de la cultura organizacional, lo que ocasiona que no se fomente y se promueva el trabajo en equipo, la innovación, integración del personal y clima laboral empresarial; ante esta situación se define un Modelo de Desarrollo de Cultura Organizacional fundamentada desde el principio de desarrollo personal, crecimiento profesional y condiciones de trabajo para fortalecer la gestión administrativa orientada al talento humano de la empresa.

Con las estrategias de desarrollo de cultura organizacional se mejorará el sentido de pertinencia, compromiso en el talento humano, satisfacción, trabajo en equipo, participación en la solución de problemas, lograr los objetivos y propósitos individuales y de la organización. La estrategia de selección del talento humano tiene vinculación directa con el clima organizacional, y las acciones que regulen la capacitación y los estudios de carrera de su talento humano, vinculado con las necesidades de la empresa.

PALABRAS CLAVES: Cultura organizacional, clima organizacional, trabajo en equipo, innovación, evaluación del desempeño.

ABSTRACT

Polimundo Travel Agency Inc. is located in the city of Quito; it is a travel agency which offers domestic and international tourist services. One weakness is the development of organizational culture, which causes no fosters and promotes teamwork, innovation, staff integration and corporate work environment; to this situation it's necessary to Developing a Model of Organizational Culture based from the defined principle of personal development, professional growth and working conditions to strengthen administrative management oriented to the human talent of the company.

With the development strategies of organizational culture it will enhance the sense of relevance, engagement on human talent, satisfaction, teamwork, participation in troubles solutions, achieving objectives and individual and organizational purposes. The selection strategy of human talent is directly linked to the organizational climate, and actions governing the training and career studies human talent, linked to the needs of the company.

KEYWORDS: organizational culture, organizational climate, teamwork, innovation, performance evaluation.

INTRODUCCIÓN

El objetivo de la investigación es el diseño de un Modelo de Desarrollo de Cultura Organizacional para la empresa Polimundo S.A. de la ciudad de Quito para el año 2015 pues la cultura organizacional es un instrumento que tiene elementos que genera valor para sus procesos y forma de actuar de su talento humano, a través de acciones del departamento del talento humano para formar el pilar fundamental en los planes estratégicos, promoviendo mejores compromisos para el desempeño del personal. El proyecto está compuesto por cuatro capítulos: plan de tesis, marco teórico, metodología y modelo de gestión.

En el capítulo I, se delimita el problema central que tiene la empresa Polimundo S.A. respecto al desarrollo de la cultura organizacional, fundamentando la justificación y los objetivos del proyecto.

En el capítulo II se realiza la estructura del marco teórico, mediante un conjunto de teorías y conocimientos en torno a cultura organizacional, a través de fuentes bibliográficas especializadas y actualizadas.

En el capítulo III se define los métodos y técnicas de investigación como un medio considerado para establecer los elementos y estrategias del modelo de desarrollo de la cultura organizacional.

En el capítulo IV se establece el modelo de desarrollo de la cultura organizacional para la Agencia de Viajes Polimundo S.A. de la ciudad de Quito para el año 2015, para mejorar el desempeño de la gestión institucional.

La cultura organizacional es relevante para la Agencia de Viajes Polimundo S.A., porque generará espacios participativos de comunicación interna como factor clave del desarrollo personal, crecimiento profesional, condiciones de trabajo, trabajo en equipo que fortalezca la gestión administrativa en un ambiente participativo, democrático de óptimos niveles de comunicación, para alcanzar las metas institucionales.

La Agencia de Viajes Polimundo S.A tiene como debilidad principal la no disposición de un modelo de desarrollo de cultura organizacional, lo que ocasiona que no se direccionen acciones hacia el fomento del desarrollo de competencias para el desempeño de los procesos y alcanzar las metas con mayores réditos administrativos, operativos y financieros. Con esta

situación actual es pertinente que se elabore el modelo de desarrollo de la cultura organizacional que debe ser considerado como un instrumento de ventaja competitiva que genere valor para sus procesos en cumplimiento de su misión, visión y metas operativas de la empresa.

Mediante la descripción y análisis de puestos la Agencia de Viajes Polimundo S.A., dispondrá de un procedimiento a través del cual se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas que deben ser contratadas para cubrir las posibles vacantes o puestos de la empresa. Con el proceso de integración del personal con estrategia de cultura organización se permitirá el reclutamiento y selección del personal mediante un proceso técnico que defina y seleccione objetivamente a los aspirantes idóneos que cumplan con los requisitos establecidos para el desempeño del puesto o cargo. Con la estrategia de trabajo en equipo se facilitarán mejoras individuales y organizacionales. A través de la estrategia de arquitectura para la innovación la empresa se permitirá al talento humano identificar y resolver problemas que corresponden a cultura organizacional, a los procesos y cumplir con los requisitos y exigencias de sus clientes. Con la estrategia de evaluación del desempeño por competencias se podrá medir y estimular la gestión de los procesos internos y del talento humano. La metodología que se aplicó para el desarrollo del proyecto fue mediante la utilización de los métodos lógicos empíricos a través del método inductivo, deductivo, analítico, sintético, y la técnica primaria de la encuesta aplicada al talento humano de la agencia de viajes Polimundo S.A de la ciudad de Quito.

CAPÍTULO I
PLAN DE TESIS

1. Antecedentes.

La Agencia de Viajes Polimundo es una empresa de servicios turísticos nacionales e internacionales que ofrece atención a clientes individuales; mantiene una de sus más grandes fortalezas con la atención a clientes corporativos; actúa como agencia consolidadora para otras agencias de viajes y tiene la marca Carlson Wagonlit Travel, que es la empresa privada de gestión de viajes de mayor presencia mundial, como representante exclusivo para el Ecuador desde el 2010. El propósito de esta empresa es ser competitiva dentro del mercado, para ello es necesario tener presente variables que pueden intervenir en el desarrollo competitivo de la empresa los cuales deben ser coherentes con las políticas siendo una de estas variables importantes la cultura organizacional.

La competencia exige que las empresas en general sean productivas, más eficientes y competitivas, lo que implica un cambio de actitud para mantener el liderazgo en el mercado. Para propiciar este cambio es necesario evaluar, comparar comportamientos, valores percepciones, estilos de liderazgo entre otros elementos que forman parte de la cultura organizacional y que ayuden entre sí a gestionar innovaciones para la solución de problemas que por la no aplicación se evidencia actualmente en la empresa Polimundo S.A. lo que determina la necesidad de un modelo de cultura organizacional en la gestión de la empresa.

2. Justificación.

El papel e importancia de la cultura organizacional en el contexto de la globalización y rápidos cambios, obliga a que las empresas busquen nuevas formas de sobrevivir, crecer y posicionarse en el mercado, el crecimiento estable y la creación de ventajas competitivas que son fundamentales para garantizar la supervivencia y competitividad de las empresas.

La cultura organizacional se fundamenta en un esquema conceptual de análisis multifactorial que abarca tres niveles: el nivel uno de artefactos y creaciones, nivel dos de valores e ideología y nivel tres de supuestos y premisas básicas (Schein, 1984). Es un esquema de variables endógenas y de factores exógenos que agrupa un sistema socio cultural compuesto de relaciones entre las políticas y los procesos formales que debe aplicar la gerencia y el departamento de gestión del talento humano de la empresa Polimundo S.A. Desde este punto de vista el talento humano será el participe activo en el modelo de la cultura organizacional y formarán parte sustancial en la innovación que es importante para mejorar los niveles de gestión de la empresa.

La cultura organizacional será un modelo que simplifique la forma de comportarse, pensar y actuar de los miembros de la empresa Polimundo S.A. para aprender y compartir la filosofía, la ideología, los valores, las suposiciones, las creencias, las actitudes y las normas que rigen en la empresa. La cultura organizacional entre sus elementos importantes tiene el nivel de supuestos y premisas (tercer nivel) con el que se pretende mejorar los niveles de desempeño en la gestión como: del talento humano en un 20%, minimizar los costos en un 15% y las metas o resultados en un 20% comparando los resultados del año 2015 con el 2014.

3. Problema.

3.1. Problema general.

La cultura organizacional es probablemente una de las debilidades de la concepción organizacional que actualmente tiene la empresa Polimundo S.A, lo que posiblemente no ha fomentado la innovación, promover el trabajo en equipo, cumplimiento de metas con menores costos, establecimiento de los procesos de los puestos de trabajo, permitir aprender y proporcionar mejores aprendizajes y autonomía para la toma de decisiones de su personal, debilidad en la comunicación, falta de compromiso grupal. Otros efectos que generalmente ocasiona la falta de la cultura organizacional son: débil estabilidad del personal en la empresa, falta de involucramiento de los miembros de la organización, debilidad en la aplicación de valores (éticos, confianza, sinceridad, coherencia), en los elementos esenciales como comunicación, motivación, creatividad, clima laboral, claridad en los horarios, falta de incentivos.

Este problema se agudiza debido también a elementos como el ingreso de nuevo personal a la empresa Polimundo S.A. algunos con experiencia traída desde otras empresas y otros sin previa experiencia dando como resultado una mezcla de caracteres, diferentes formas de hacer las cosas y de relacionarse entre el personal creando una separación marcada de cada departamento, lo que a su vez posiblemente ha afectado a la productividad para alcanzar las metas institucionales, por lo que Polimundo S.A. se ve en la necesidad de mejorar el clima organizacional que puede ser una ventaja competitiva cuando es percibida por su talento humano como un factor que lo diferencia de las demás empresas y que su gestión es de extrema importancia para garantizar patrones de calidad, competitividad, productividad que actualmente requiere la empresa, a la vez solucione problemas en el manejo de las relaciones interpersonales, contribuya al mejoramiento sustancial del desempeño profesional de cada trabajador y mantenga un ambiente laboral adecuado que derive en una mejor imagen de todo el personal hacia sus clientes.

3.2. Problemas específicos.

- La cultura organizacional no está alineada a los objetivos y metas de la empresa causando disminución en las probabilidades de éxito.
- La frágil cultura organizacional de la empresa Polimundo S.A debilita los procesos, el rendimiento y desempeño en la gestión a mediano y largo plazo.
- Débil entorno organizacional, trabajo en equipo que no promueve la estabilidad social y laboral del talento humano de la empresa.

4. Delimitación.

4.1. Delimitación espacial.

Agencia de Viajes Polimundo S.A de la ciudad de Quito

4.2. Delimitación temporal.

La investigación se realizó entre noviembre del 2014 y marzo del 2015

5. Objetivos.

5.1. Objetivo general.

Formular un modelo de Desarrollo de Cultura Organizacional para la Agencia de Viajes Polimundo S.A. de la ciudad de Quito para el año 2015, para mejorar la innovación, productividad y competitividad de la empresa

5.2. Objetivos específicos.

- Identificar las variables y los factores organizacionales que afectan a la cultura organizacional actual de la empresa Polimundo S.A.
- Fundamentar científicamente los componentes y elementos de la cultura organizacional.
- Interpretar los resultados de las variables y factores organizacionales que afectan la cultura organizacional actual para la estructuración de los componentes y elementos que forman parte de la cultura organizacional, para la empresa Polimundo S.A.

6. Hipótesis.

6.1. Hipótesis general.

Con la aplicación de un modelo de cultura organizacional se mejorará el desempeño de la gestión del talento humano y los recursos institucionales de la empresa Polimundo S.A.

7. Metodología.

A continuación se detallan los métodos de investigación que servirán de base para el desarrollo de la presente investigación.

7.1. Tipo de investigación.

7.1.1. Investigación bibliográfica.

Se utilizó este tipo de investigación para conocer lo que ya se ha escrito sobre el clima organizacional y sus componentes y estructurar en forma técnica y científica el marco teórico.

7.1.2. Investigación de campo.

Se realizó visitas con previa aprobación de la gerencia de la empresa Polimundo S.A. a sus oficinas para recopilar información, mediante la aplicación de encuestas a su talento humano en torno a la cultura organizacional.

7.1.3. Investigación documental.

Se analizó el modelo actual de gestión del talento humano en relación a la integración de personal: reclutamiento, selección, inducción, planes de capacitación y carrera e incentivos para con esta información basar la nueva propuesta de un modelo de cultura organizacional así como las sugerencias de rediseño de su estructura, planes y programas.

7.2. Métodos.

7.2.1. Inductivo.

Este método permitió analizar la información primaria obtenida a través de las encuestas aplicadas al talento humano de la empresa Polimundo entorno al desarrollo de cultura organizacional y correlacionar con el marco conceptual de procedimientos científicos en relación a la cultura organizacional, relacionando la hipótesis de investigación y su aplicación, permitiendo llegar a conclusiones de carácter específico de la información descrita en hechos y acontecimientos de la cultura organizacional actual que tiene la empresa Polimundo S.A.

7.2.2. Deductivo.

Este método se utilizó para estructurar el marco teórico basado en conceptos generales, leyes, paradigmas, componentes y acciones de la cultura organizacional e interrelacionar con la

información obtenida de las encuestas aplicadas al talento humano de la empresa Polimundo S.A. en torno a esta temática.

7.3. Variables.

Las variables son:

7.3.1. Independiente.

Modelo de Cultura Organizacional

7.3.2. Dependiente.

Mejoramiento de la gestión institucional y desempeño del talento humano de la empresa Polimundo S.A.

7.4. Técnicas e instrumentos.

7.4.1. Técnicas.

Se utilizó la técnica de la encuesta fundamentada en la matriz de variables o matriz diagnóstica, la cual permitió la operacionalización de las variables (componentes).

7.4.2. Instrumentos.

Los instrumentos de recolección de información primaria son el formato de encuesta (cuestionario) estructurada en la matriz de variables y sus indicadores respectivos.

7.5. Población.

La población o universo objeto de investigación es el talento humano conformado por 49 personas que actualmente laboran en el área administrativa y operativa de la empresa Polimundo S.A de la ciudad de Quito.

7.6 Muestra.

Considerando que la población (talento humano de Polimundo S.A) es menor a 100 personas no se aplicará la fórmula de cálculo de la muestra ya que se tomará toda la población para el levantamiento de la información.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2. Marco Teórico.

2.1. Desarrollo organizacional.

“La palabra organización tiene tres acepciones; la primera, etimológicamente proviene del griego *órganon* que significa instrumento; otra se refiere a la organización como una entidad o grupo social y otra más que se refiere a la organización como un proceso”. (Díaz de Castro, 2008)

Esta etapa del proceso administrativo se basa en la obtención de eficiencia que solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social. La organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

2.1.1. Elementos esenciales de la organización.

“La organización es el establecimiento de una estructura donde habrá de operar un grupo social, mediante la determinación de jerarquías y la agrupación de actividades con el fin de obtener el máximo aprovechamiento posible de los recursos y simplificar las funciones del grupo social”. (Thompson I. , 2008)

Los elementos de la organización son los siguientes:

2.1.1.1. Estructura.

La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

2.1.1.2. Sistematización.

Esto se refiere a que todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

2.1.1.3. Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades.

Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

2.1.1.4. Jerarquía.

La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de la empresa.

2.1.1.5. Simplificación de funciones.

Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

2.1.2. El cambio organizacional.

“El cambio organizacional es aquella estrategia normativa que hace referencia a la necesidad de un cambio. Esta necesidad se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras”. (Salazar, 2008)

Para poder tener el conocimiento de cuando hacer cambios en la organización se necesita tener una buena planeación, tener bien identificado cuáles son sus defectos, identificar problemas y errores que la organización sufre, y tener reflejado un enfoque de las consecuencias del cambio a producir.

2.1.2.1. Pasos para el cambio organizacional.

- Sentir que en verdad hace falta un cambio.
- Tener muy claro la visión.
- Tener muy clara la situación actual incluyendo al sistema administrativo, sistema tecnológico y al sistema humano.
- Comparar la situación actual con la que habrá en el futuro deseado.
- Definir necesidades y recursos.
- Diseñar las estrategias para alcanzar las metas.
- Crear actividades, responsabilidades y horarios.
- Evaluar resultados.

2.1.2.2. Opciones y tipos de cambio.

“Las opciones de cambio es el entorno en el que la organización es justificada, es decir en la categoría en las que se dividen. Tener las opciones de cambio bien identificadas es de gran importancia, de esta manera será más fácil hacer los cambios que la empresa requiere, comúnmente las empresas son divididas en estas áreas: tecnología, estructura (grupos y equipos de trabajo), ambiente físico, y el talento humano (habilidades y desarrollos)”. (Sallenave, 2009)

Los tipos de cambios son aquellos en los que las personas van evolucionando o cambiando la rutina a la que ellos estaban acostumbrados, estos son los cambios radicales, los cambios planeados son para la mejora de la organización y el estructural es el que aparenta que todos estén en un equilibrio y para todo haya un proceso ya dispuesto.

2.2. Clima organizacional.

“El clima laboral se entiende como un conjunto de cualidades, atributos o propiedades que se desarrollan permanentes en el ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta”. (Aguirre, 2009)

El clima organizacional es un elemento importante en las empresas, en el comportamiento de los individuos y grupo, desde el punto de vista que en una organización trabaja un grupo de personas para cumplir objetivos y metas y que estos resultados tienen influencia directa en las personas (individuos y grupos), en la estructura (estructura organizacional, puestos ocupacionales), en la tecnología (comunicacionales, sistemas de información, equipos) y el entorno (competencias profesionales, leyes y reglamentos).

El clima organizacional en una empresa tiene influencia en las motivaciones del talento humano de la misma

2.3. Cultura organizacional.

“La cultura organizacional no es más que es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización”. (Cantú, 2009)

La cultura organizacional es un conjunto de características básicas que representa a una organización o empresa, son elementos esenciales compartidos que proveen de mensajes explícitos e implícitos de los comportamientos asumidos por la organización, y se expresa en valores, supuestos, convicciones, y normas que comparten los miembros de una empresa, para alcanzar sus metas con eficacia, eficiencia y satisfacción de sus clientes.

La cultura organizacional es un tanto intangible pero está presente y es muy fuerte para potencializar el desempeño del talento humano, consolidar los procesos de selección, reclutamiento, inducción y capacitación del personal que ingresa a la organización.

2.4. Sistema de desarrollo de cultura organizacional.

“Los requisitos para los Sistemas de Desarrollo de Cultura Organizacional se deberán especificar de acuerdo a cualquier sector económico e industrial, con independencia de la categoría para los servicios o productos pueden ser especificados por los clientes o por la organización anticipándose a los requisitos de los clientes y por disposiciones reglamentarias de las empresas.” (Sallenave, 2009)

Los requisitos para los productos y en algunos casos, los procesos asociados pueden estar contenidos en:

- Especificaciones técnicas de los procesos.
- Normas y requisitos de los productos / servicios.
- Normas y reglamentos institucionales.
- Presupuestos.

2.4.1. Desarrollo de una cultura organizacional.

“Proceso mediante una planificación de modificaciones culturales y estructurales que visualiza la institución de una serie de tecnologías sociales se basa en las siguientes definiciones. El desarrollo es un proceso lento y gradual que nos permite conducirnos hacia el conocimiento de la organización y lograr la realización plena de sus potencialidades”. (French & Bell, 2009)

Se comprende por desarrollo la cultura organizacional a las políticas y acciones que debe aplicar la gerencia de una organización para mejorar los procesos administrativos, operativos, en base a un comportamiento saludable de su talento humano, la motivación interior de los individuos en sus actividades individuales y de trabajo en equipo, mejorando las competencias claves de la empresa, el estilo de supervisión las relaciones interpersonales los flujos de trabajo el conocimiento de las necesidades de su personal. La cultura organizacional debe fomentar la concientización de las decisiones estratégicas en la dimensión ética de la empresa estableciendo un clima de trabajo que haga énfasis en la posición de liderazgo y los valores compartidos expuestos en la misión de la empresa.

2.5. Sistemas de cultura organizacional.

“La cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento”. (Kurt, 2009)

Los sistemas de cultura organizacional en una empresa, tienen como finalidad el comportamiento de su talento humano, para contribuir y manejar las principales variables

humanas y organizacionales que se ajusten a los resultados que las organizaciones pretenden alcanzar. Un sistema de cultura organizacional suele medirse en tres factores básicos: el primer factor es el desempeño en lo referente a la calidad y cantidad de los servicios que comercializa la empresa y nivel de satisfacción de los clientes. El segundo factor se refiere a la satisfacción laboral de los empleados observable, mediante los indicadores de desempeño que permitan medir la satisfacción de sus colaboradores, respecto a su trabajo y el tercer factor es el crecimiento y desarrollo personal que está en relación a la adquisición de nuevos conocimientos y competencias para mejorar la empleabilidad de su talento humano.

Toda estructura organizativa tiene una cultura propia, algo que le hace diferente de las demás organizaciones y que conforma su sistema de valores para el equipo humano. La cultura organizacional se crea por y para brindar calidad al ambiente interno lo que a su vez genera la participación, entrega y satisfacción en favor de los clientes.

2.6. La teoría de la cultura organizacional según Tom Peters.

“Es a través del tiempo que ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, como un concepto antropológico y ciclo social que se debe aplicar a las organizaciones. La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional”. (Peters, 2008)

Su evolución en el transcurso del tiempo, se puede identificar 4 etapas en la evolución del diseño organizacional:

2.6.1. En el enfoque clásico.

El enfoque clásico de la cultura organizacional se basaba en buscar solo resultados de índole productivo económico sin poner énfasis en el comportamiento de las personas de la empresa, no se aplicaba medidas de comportamiento gerencial como mecanismo integrador a fin de incrementar los niveles de satisfacción de su personal, las responsabilidades y las cargas de trabajo estableciéndose roles integradores.

2.6.2. En el enfoque tecnológico.

En el enfoque tecnológico la cultura organizacional tiene como finalidad coadyuvar a la organización en los procesos de producción, estableciendo tareas, actividades e indicadores que permiten conocer los insumos y los productos como un proceso flexible de adaptarse a los cambios vertiginosos de la tecnología y la competencia.

El enfoque tecnológico de la cultura organizacional es concebido como una herramienta que proporciona efectuar actuaciones conforme a los cambios que se produce en el entorno, mejora los paradigmas y parámetros internos de la organización y sustentan la optimización de la producción al optimizar los flujos de trabajo obtenidos de las relaciones existentes entre las tareas, el talento humano y los productos.

2.6.3. Enfoque ambiental.

La cultura organizacional desde el enfoque ambiental debe estar concebida, para el cumplimiento de las organizaciones en los requerimientos ambientales que exigen los organismos de control, cumpliendo los requisitos técnicos y administrativos, con el propósito de causar los mínimos impactos ambientales, aplicar medidas de mitigación, con la finalidad de incorporar la sostenibilidad ambiental en sus procesos operativos, mediante una gestión innovadora y moderna integrada a la perspectiva del desarrollo sostenible.

2.6.4. Con relación a la reducción de tamaño.

La cultura organizacional resuelve problemas de índole de tamaño de actividades, procesos ya que facilita una mejor sistematicidad de los roles de los trabajadores, mayor integración para coordinar actividades de valor agregado, y hacer que su estructura organizacional funcione en forma efectiva a través de la reingeniería de procesos que es concebido en ocasiones como reducción del tamaño de la empresa en cuanto al talento humano, espacios físicos y otros.

2.7. Teoría de cultura organizacional de Likert.

“La teoría de la Cultura Organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción”. (Bain, 2008).

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

2.7.1. Variables causales

Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2.7.2. Variables intermedias.

Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización.

2.7.3. Variables finales.

Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

2.8. Evolución de la cultura organizacional.

“La función cultural es solucionarlos, en pos de asegurar la adecuación y posterior supervivencia de la organización, y una vez adquirida, reducir la ansiedad inherente a cualquier situación nueva o inestable”. (Thompson A. , 2008)

Dentro de una organización las funciones de la cultura van cambiando conforme evoluciona la empresa; el siguiente cuadro recoge los tres principales períodos de desarrollo de las empresas y para cada uno de ellos los más importantes aspectos culturales:

Tabla 1. Periodos de desarrollo de las empresas.

Estudio de crecimiento	Función de la cultura
Nacimiento y primeros años	La cultura causa aptitud distintiva y fuente de identidad. Se considera el motivo que unifica a la empresa. La empresa se esfuerza por lograr una mayor integración y claridad. Fuerte énfasis en la socialización como evidencia del compromiso.
Adolescencia de la empresa	Expansión de productos servicios. Expansión geográfica. Adquisiciones, consorcios. La integración cultural puede declinar a medida que se crean nuevas subculturas. La pérdida de metas clave, valores, y presunciones, puede provocar crisis de identidad. Se ofrece la oportunidad de encauzar la dirección de un cambio cultural.
Madurez empresarial	Madurez o declinación de los productos servicios. Aumento de la estabilidad interna y/o estancamiento. Falta de motivación para el cambio. La cultura obliga a la innovación. La cultura preserva las glorias del pasado, por ello se valora como una fuente de autoestima, defensa

Fuente: (Thompson A. , 2008, pág. 42)

2.8.1. Influencia de la cultura organizacional en la efectividad de una empresa.

“La cultura organizacional como un todo favorece o entorpece la mejora continua y los cambios indispensables para impulsar la efectividad integral y la competitividad en cualquier empresa. La cultura abarca todo el campo que observan, atestiguan o interpretan sus integrantes, en todos los niveles. El liderazgo es la manera de ser de las personas con mando y el grado de cumplimiento de las funciones trascendentes de recursos humanos son otros componentes críticos de la cultura en la empresa”. (Venegas, 2008)

La cultura organizacional es una herramienta que optimiza el desempeño de los recursos institucionales, de la relación existente entre el flujo de procesos, actividades en forma eficiente, eficaz y económica, lo que permite alcanzar niveles de productividad, competitividad y satisfacción de sus clientes.

Es importante conocer las reglas no escritas en una empresa porque ayuda a descubrir cuáles son las causas motivadoras, facilitadoras y disparadoras de la conducta del personal, al igual que las que inhiben, frenan y aun atemorizan a los colaboradores de una empresa.

2.8.2. Creación y sostenimiento de la cultura organizacional.

“El sostenimiento de la cultura organizacional en una empresa es un compromiso estratégico de la dirección, para mejorar las habilidades distintivas y tener un mejor desempeño que se adapte a los cambios que exige el mercado y los factores considerados son los siguientes”: (Ogliastri, 2009)

- Definir su marco filosófico, estructurando la misión, visión y valores corporativos de acuerdo a sus capacidades institucionales
- Crear espacios físicos que permitan sistemas adecuados para los procesos administrativos y operativos de su talento humano y brinde confort a sus clientes internos y externos.
- Fomentar en los recursos humanos el significado de pertinencia por la organización, para contribuir el fortalecimiento de nuevas habilidades como una ventaja de valor agregado en su desempeño.
- Mejorar e implementar cambios en el sistema de evaluación de los empleados, fijando metas desafiantes pero que se puedan alcanzar.
- Estructurar acciones de retroalimentación del desempeño del talento humano, dando muestras claras de intención e interesarse de la opinión de los mismos.
- Dar oportunidades a que el talento humano de la organización, participe en la toma de decisiones mostrando un aprecio por las actitudes de esfuerzo y compromiso de los mismos.

La satisfacción laboral se asocia en forma directa con la cultura organizacional y viceversa desde la perspectiva de conjunción de los roles, los liderazgos, la adaptabilidad del cambio fortalecen los procedimientos y rutinas de trabajo que se desarrollan en la empresa, lo cual implica el surgimiento de comportamientos de satisfacción laboral como una buena práctica de gestión de recursos humanos para resolver situaciones dificultosas o problemas que minimicen la productividad y competitividad de la organización.

2.8.3. El cambio sistémico de la cultura organizacional.

“El cambio sistémico de la cultura organizacional debe fundamentarse en la estructura de políticas, metodologías de gestión institucional y herramientas necesarias para el mejoramiento de la administración de una organización, cuya aplicación e implementación estará considerada en las normas y estructura organizacional”. (Vargas, 2008).

El cambio sistémico de la cultura organizacional debe estar soportado en los principios de mejoramiento continuo que estará estructurada a través de un ciclo de actividades que

continuamente fortalecerán las capacidades de los procesos administrativos y operativos que realiza la empresa para cumplir con los requerimientos de sus clientes internos y externos.

El cambio de la cultura organizacional produce innovaciones en el aspecto social, técnico y administrativo de una organización, generalmente mejorando los procesos, estandarizando a través de indicadores establecidos en su etapa de planificación, para que estos cumplan las metas definidas, adoptando el enfoque basado en procesos que sea fundamento para tener una visión clara de las actividades que aporta valor al producto o servicio que oferta una organización.

2.9. Implementación del cambio cultural organizacional.

“Los cambios que se efectúan a nivel de los elementos superficiales de una cultura, son más fáciles de efectuar, como por ejemplo, las ceremonias, los ritos, lenguaje, normas, etc”. (French & Bell, 2009).

La tecnología para el manejo del cambio cultural en las organizaciones es todavía muy deficiente. Se requieren más desarrollos experimentales para probar muchas de estas técnicas para implementar cambios en la cultura organizacional a través del uso de los rituales, las historias, las ceremonias, el lenguaje, los símbolos.

El cambio de la cultura organizacional es una estrategia importante para la formación de ventajas competitivas a nivel funcional bajo el concepto de cadena de valor para alcanzar grados de satisfacción de los clientes internos y externos y en las tareas claves como función efectiva de gestión de recursos humanos como un plan unificado estratégico de competitividad de la empresa en términos de desempeño.

2.9.1. Siete factores críticos para el cambio organizacional.

“Los factores críticos para el cambio deben ser observados y es responsabilidad de la gestión de recursos humanos a través de una gestión que ayude a la organización, a los gerentes a centrarse en estos factores de éxito, para crear un clima de cambio cultural apropiado”. (French & Bell, 2009).

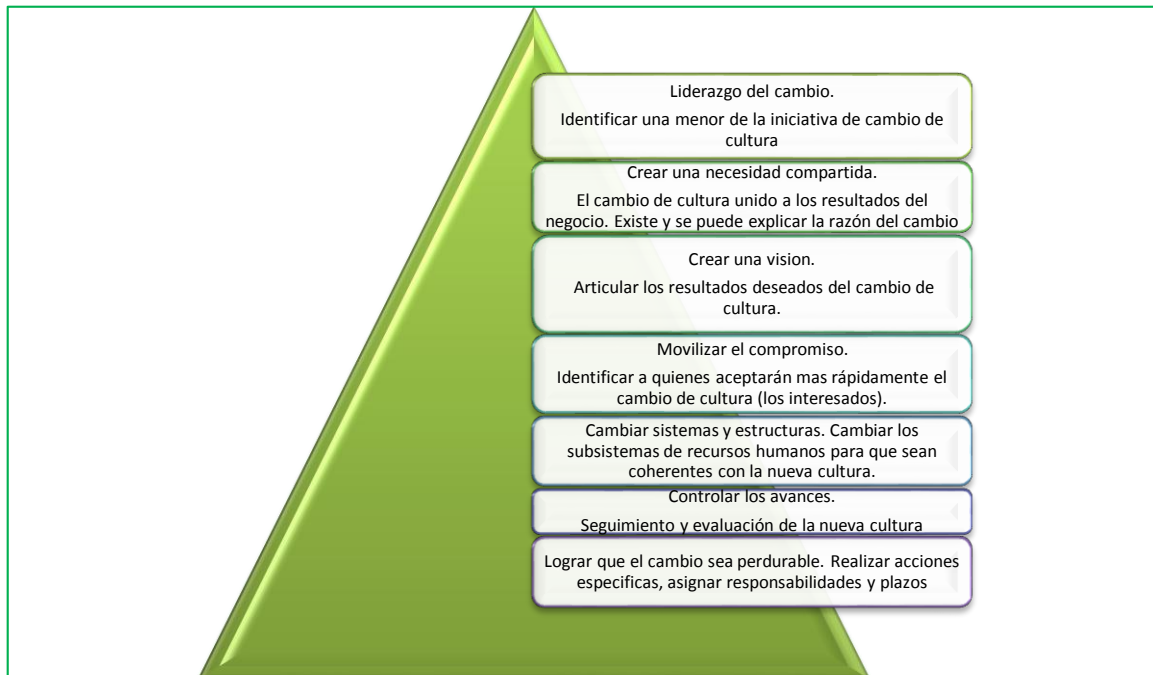


Figura 1. Siete factores críticos para el cambio organizacional.

Fuente: Investigación directa

El rol del responsable de recursos humanos en los cambios de cultura debe fundamentarse a que los factores críticos, se transformen en factores de éxito y que tenga sentido en la organización para agregar valor a sus clientes internos y externos.

2.9.2. Fuerzas externas e internas para el cambio.

“Las organizaciones para tener un cambio en su cultura organizacional tienen que analizar las fuerzas externas e internas, las fuerzas externas identificando las características demográficas, los procesos tecnológicos, los cambios en el mercado, la presión social y política. A nivel interno los problemas que tienen relación con sus recursos humanos y con la conducta o decisiones de sus directivos”. (French & Bell, 2009).

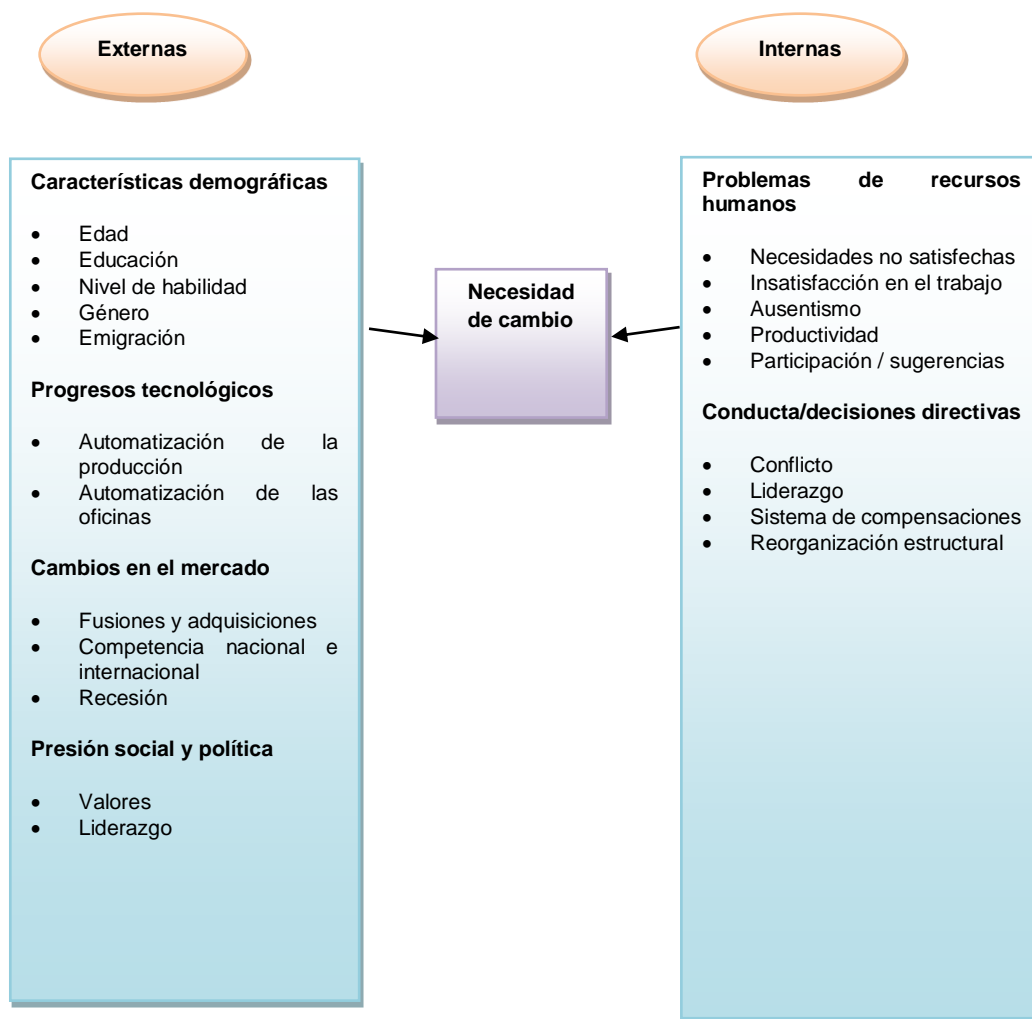


Figura 2. Fuerzas externas e internas para el cambio.

Fuente: (French & Bell, 2009)

Las necesidades de cambio en la cultura organizacional de una empresa es un pilar fundamental, favorable para que se racionalice los procesos, las actividades, las funciones de la estructura organizacional y posicional en función de la misión, objetivos y metas corporativas de las organizaciones, dando respuesta a las expectativas y demandas de los usuarios internos y externos.

2.9.3. Fuentes de política organizacional.

Según la visión de las organizaciones existen factores que determinan la estructura corporativa, para lograr el mayor desempeño del talento humano, por consiguiente los gerentes deben ajustarse a las perspectivas racionales y políticas para obtener un liderazgo en sus decisiones, retribuciones y promociones del talento humano. (French & Bell, 2009).



Figura 3. Perspectiva racional

Fuente: (French & Bell, 2009)

La perspectiva racional tiene relación con la información total disponible sobre la misión, visión, objetivos estratégicos que tienen la institución, el consenso de todo el personal sobre las metas organizacionales, la determinación de los acuerdos sobre los medios apropiados para lograr las metas y la toma de decisiones para generar los planes operativos.



Figura 4. Perspectiva política

Fuente: (French & Bell, 2009)

La perspectiva política tiene relación en la información que tiene la empresa del entorno político en que se maneja de manera que se cumpla con el marco filosófico de la institución y poder llegar a los acuerdos sobre las metas organizacionales, para evitar los desacuerdos y posiciones que no viabilizan la consecución de las metas de la institución.

La perspectiva política en relación a los medios apropiados para lograr las metas deben ser mediante gerentes con liderazgo que promuevan la gestión de los medios y los recursos en forma pertinente y oportuna para lograr la consecución de las mismas, de esta forma la toma de decisiones será mediante una negociación que fortalezca el compromiso y no afecte los intereses de la institución.

2.10. Diseño organizativo.

“La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos”. (Duane, 2009).

El diseño organizacional está vinculado con lo que se refiere a la estructura organizacional en este caso se enfocará en el diseño administrativo que es la forma en que se ordena las unidades que componen el organismo, sus niveles, relación jerárquica y conexión que guardan entre sí.

2.10.1. La organización.

La palabra organización tiene tres acepciones; la primera, etimológicamente proviene del griego *órganon* que significa instrumento; otra se refiere a la organización como una entidad o grupo social y otra más que se refiere a la organización como un proceso. (Díaz de Castro, 2008)

Esta etapa del proceso administrativo se basa en la obtención de eficiencia que solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social.

2.10.2. Manual de funciones.

“Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada persona en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores de una empresa, ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyadas por las directrices de sus superiores y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente”. (Maldonado, 2008)

El manual de funciones tiene como finalidad principal establecer las funciones que tienen los cargos o puestos de una organización en relación a su organigrama estructural, describiendo en forma detallada cada una de las actividades que tiene que cumplirse en el cargo o puesto específico de trabajo de una organización.

2.11. Plan de organización.

“Diseño y descripción de la estructura de una entidad o empresa. En él se define y agrupa las distintas actividades con el fin de lograr el efectivo cumplimiento de sus objetivos”: (Ducker, 2008)

- La determinación de las funciones y deberes a nivel de cargo;
- Integración de todas las funciones y actividades en unidades orgánicas con fisonomía e importancia propias y adecuadamente coordinadas;
- Jerarquización de la autoridad de tal manera que, los grupos o individuos separados por la división funcional del trabajo, actúen en interrelación y en líneas claras de responsabilidad.

2.12. Marco filosófico.

2.12.1. Misión.

“Es un enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla una organización, es una declaración del propósito de la organización”. (Kotler, 2008)

Es la razón social de una organización y es dar una respuesta a la siguiente pregunta ¿para qué existe esta organización?, ¿Cuál es su razón de ser? En la misión aparecen las características que dan identidad a la organización, es decir sus preceptos y principios. Se señala el propósito, los sectores o grupos a quienes se dirige los esfuerzos de la organización, los bienes o servicios que se producen o suministran, sus metodologías y tecnologías de trabajo.

La misión de una organización es de vital importancia y permite establecer y comunicar de manera clara y concreta lo que pretende ser en lo cotidiano la organización, su razón y propósitos claves, planteado en términos sencillos que exprese el que hacer de todos los días para alcanzar una visión de futuro que se ha propuesto en una organización.

Para formular la misión se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Debe reflejar lo que va hacer la organización (su acción)
- Debe expresar los comportamientos institucionales de la organización (su ética)
- Debe ser capaz de generar motivación (busca comunicar y lograr adhesión de la gente)

- Debe ser coherente con la visión de futuro planteado (no pueden existir contradicciones entre las dos formulaciones)
- Debe expresar la importancia de los servicios o productos que oferta a sus clientes o usuarios.

2.12.2. Visión.

“Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que la empresa es y quiere ser en el futuro”.
(Kotler, 2008)

Es una expresión del futuro deseada para la organización, es un sueño colectivo, factible de alcanzarlo, construido en el marco de un conjunto de valores compartidos.

La visión es la declaración amplia y suficiente de un futuro a dónde quiere llegar la organización, generalmente cinco, diez o quince años (horizonte de planificación). Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que quiere ser la empresa o la organización en el futuro. La visión señala el rumbo, la dirección, es el lazo que une el presente y el futuro de la organización.

Los puntos que se deben considerar en la redacción de la visión son los siguientes:

- Compartida y consensuada
- Espejo de valores y principios institucionales
- Relevante a las necesidades de los clientes
- Que las metas sean alcanzables y no imposibles
- Que tengan capacidad de inspirar a los actores
- Una guía para la toma de decisiones
- Enfatiza la fortaleza del equipo del talento humano
- Logra sinergia y altos niveles de innovación en la institución
- Debe ser corta, clara y sistémica
- Expresa los resultados en forma positiva

2.12.3. Valores.

“Es el primer paso con el que se inicia la planificación estratégica, y tiene que ver con los valores y filosofía de todos los miembros de una organización”.
(Stoner, 2008)

Son valores organizacionales, ciertos principios que deben guiar a la organización; estos corresponden a los aspectos: éticos, culturales, sociales que servirán como norma de

conducta y han de observar todos los miembros de la organización. Los valores en una organización pueden ser: responsabilidad social, calidad de los servicios, ética profesional, cultura organizacional, trabajo en equipo, solidaridad, respeto entre otros.

2.12.4. Rol de los recursos humanos en la cultura organizacional.

“La cultura organizacional tiene una estrecha relación con los subsistemas de recursos humanos y todos los procesos de análisis y descripción de puestos, evaluación del desempeño, capacitación y entrenamiento, desarrollo y planes de sucesión, remuneraciones y beneficios que deben reflejarse de modo que permita alcanzar sus objetivos”. (Duane, 2009)



Figura 5. El comportamiento organizacional y los subsistemas de recursos humanos

Fuente: (Duane, 2009)

El rol de gestión del talento humano en las organizaciones es fundamental y estratégico para facilitar la ejecución de los procesos y procedimientos con óptimos criterios de desempeño, uso adecuado de los recursos institucionales, la integración de sus colaboradores desde los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo de carrera.

2.13. Integración de personal.

“La función administrativa de integración de personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección,

contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo, tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas”. (Harold Koontz, Heinz Wehrich, 2009).



Figura 6. Integración de personal

Fuente: (Harold Koontz, Heinz Wehrich, 2009)

La integración de personal está ligada a la etapa de organización, ya que ésta consiste en dotar de recursos humanos y materiales previamente determinados en la estructura organizacional para su debido funcionamiento. La integración de personal también se encarga de capacitar y motivar al trabajador a cumplir sus funciones eficientemente.

La integración del personal es una estrategia importante ya que genera niveles de confianza y facilita la integración de los procesos y las actividades en los equipos de trabajo para el cumplimiento de los objetivos y metas individuales, de grupo, a nivel jerárquico, y de las metas institucionales.

2.13.1. Clasificación de puestos.

“Proceso sistemático que establece un ordenamiento lógico de los puestos a través de la definición de roles, requerimientos y competencias, dentro del marco de la estrategia y planes organizacionales, para alcanzar en el plazo y forma fijada, los objetivos planteados, sobre la base del diseño de un modelo de competencias, que permitan identificar roles, requerimientos y

comportamientos observables, alineados a las estrategias y planes organizacionales”. (Gómez, 2008)

La clasificación de puestos se fundamentará en el organigrama estructural y funcional de las organizaciones, ya que presenta la posición organizacional, los niveles jerárquicos y el cargo que desempeña. La definición del análisis de puestos es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas en términos de capacidad y experiencia que deben ser contratadas para ocuparlas. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar las descripciones del puesto (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para cubrir).

El análisis de puestos se aplica desde los siguientes factores:

2.13.1.1. Actividades del puesto.

Primero por lo general se obtiene información sobre las actividades reales del puesto, los procesos en que interactúa, el perfil de competencias que requiere este puesto.

2.13.1.2. Comportamientos humanos.

Podría también reunirse información sobre comportamientos humanos, tales como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo, alto espíritu de innovación, sinergia, lo que será un factor importante para seleccionar el personal.

2.13.1.3. Equipos y otros.

Aquí se debe incluir los equipos de información que se utilizan en el cargo, por ejemplo los tipos de software que se deben manejar, equipos de informática en general y específicos, la documentación que ingresa en el proceso, y todo lo referente al contexto del puesto de trabajo.

2.13.1.4. Estándares de desempeño.

Se debe establecer los estándares de desempeño que se requiere para ese cargo en términos de cantidad, calidad, tiempo, horas de trabajo y otros que van a ser evaluados en el proceso de evaluación del desempeño.

2.13.1.5. Requisitos de personal.

Con los factores antes señalados se reúne la información y se establece los requisitos de competencias específicas y generales, el nivel educativo, la experiencia y otros factores que son los atributos que debe tener el personal que requiere ingresar en la empresa.

2.13.2. Selección de personal.

“La selección del personal tiene como objetivo integrar las características individuales (capacidad, experiencia y de mas) mediante un proceso sistemático, dirigido a la adquisición de competencias necesarias para la organización, que permita a través de la incorporación de personal eficiente y eficaz”. (Illera, 2009).

La selección de personal es importante por tres razones: primero el desempeño de la empresa dependerá en gran parte de las características de su personal es decir que sea calificado y con experiencia, los trabajadores que no cumplan con estas características no se desempeñarán eficientemente; segunda, una selección eficaz es importante debido al costo que tiene el reclutar y contratar personal y tercero, una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de utilizar procedimientos de selección acordadas en las normativas legales del país.

2.13.2.1. Pruebas para la selección del personal.

“La mayoría de las empresas utilizan pruebas para contratar o promover; esta es una buena razón para estructurar los elementos técnicos que se van a utilizar en la selección de personal”. (Illera, 2009)

Las pruebas de selección de personal para contratar o promover talento humano en las empresas tienen que tener los siguientes criterios:

- **Validez.**

Debe responder a las interrogantes que se quiere medir con la prueba que esté relacionada con el cargo o puesto de trabajo, e decir validez de desempeño. Los criterios de validez de contenido se deben referir básicamente a la demostración de que quienes que se desempeñan bien en las pruebas, también lo harán en los cargos o puestos de trabajo.

- **Confiabilidad.**

Es la segunda característica importante de una prueba y se refiere a la consistencia de las calificaciones de los criterios de evaluación consignados en las pruebas que serán en forma cualitativa y cuantitativa.

La evaluación y selección del talento humano es la etapa del proceso, en el que se establece el concurso de méritos y oposición que permita la evaluación y disponer del personal más idóneo para ocupar el cargo. Consiste en el análisis y verificación de los documentos presentados por los aspirantes conforme los requerimientos establecidos y señalados en la respectiva convocatoria por la empresa.

La evaluación de selección de personal es el procedimiento mediante el cual se mide objetivamente los niveles de competencias que ostentan los aspirantes a los cargos, a través de la aplicación de las pruebas y entrevistas seleccionadas para el efecto; se evaluarán las competencias específicas y las genéricas y otras de aspectos psicológicos, según la necesidad y los requerimientos de la empresa

2.13.3. Evaluación del desempeño.

“La evaluación de desempeño implica comparar el desempeño real de cada talento humano con su rendimiento deseado que determinan los estándares que se deben alcanzar y las actividades específicas que se tiene que realizar mediante un proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de un empleado o equipo en su trabajo, permite identificar fortalezas y debilidades en el rendimiento de los servidores, equipos, procesos y organización, con el fin de diseñar un plan de mejoramiento continuo, desarrollo de competencias y planes de carrera”. (Chiavenato, 2008)

La evaluación del desempeño puede estar centrada en el comportamiento en el puesto y/o en los resultados del trabajo. En el primer caso se busca comparar el comportamiento efectivo del talento humano con el comportamiento deseado, considerando los aspectos formales (cumplimiento de normas, políticas y reglamentos de la institución), los aspectos funcionales, los aspectos psicosociales y los atributos de personalidad relevante del evaluado. Se trata de evaluar la eficiencia productiva del talento humano en términos de la cantidad y calidad de su trabajo, el uso eficiente de los recursos y el cumplimiento de las metas de trabajo prescritas.

La evaluación del desempeño debe ser definida en los planes estratégicos, planes operativos y sistemas de gestión, sobre la cual la organización podrá definir los procesos y procedimientos orientados al cumplimiento de sus objetivos, planes, programas o proyectos. El procedimiento de evaluación debe observar los siguientes aspectos:

- Definición de indicadores de evaluación del desempeño.
- Estructuración del programa de evaluación.
- Socialización del programa de evaluación.
- Ejecución del proceso de evaluación.
- Análisis de resultados de la evaluación.
- Retroalimentación y seguimiento.

2.13.3.1. Definición de instrumentos e indicadores de evaluación del desempeño.

La unidad de gestión del talento humano debe planificar, definir la metodología que permita identificar los indicadores de desempeño de los procesos, de los puestos ocupacionales, es decir de las actividades esenciales que cumple el talento humano, para obtener los objetivos

y metas individuales, colectivas y de la organización. Los indicadores deberán ser considerados de la siguiente forma:

- **Indicadores de gestión del puesto.**

Que se constituyen los parámetros de medición, y permiten evaluar la efectividad, la eficacia, eficiencia, oportunidad en el cumplimiento de las actividades esenciales planificadas, de los procesos, objetivos, planes, programas y proyectos. Se definirán indicadores y metas a fin de cuantificar el nivel de cumplimiento, sean estos de corto, mediano o largo plazo. Los indicadores deberán ser estructurados de forma que permita medir en forma cualitativa y cuantitativa de las metas y objetivos asignados para el periodo que se va evaluar.

- **Los conocimientos.**

Este factor mide el nivel de aplicación de los conocimientos en la ejecución de las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes y programas que tiene que determinar la organización de acuerdo a la naturaleza de su gestión.

- **Competencias técnicas del puesto.**

Corresponde al nivel de aplicación de las habilidades y destrezas (competencias específicas o profesionales) a través de los comportamientos laborales en la ejecución de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, proyectos; medidas que pueden ser valoradas con instrumentos diseñados con este objetivo.

- **Competencias genéricas.**

Es la valoración del comportamiento laboral observado en las competencias que sirven de apoyo para el cumplimiento de los cargos y que se alinean a los valores y principios de la cultura organizacional y que tienen importancia en el desempeño del talento humano.

2.14. Comunicación.

“La palabra comunicación se deriva del latín communis que significa común. Cuando se comunica se está tratando de establecer una comunidad con alguien, se proponer compartir una información, una idea o una actitud. “Comunicar es hacer común algo, lograr una comunicación, tender al establecimiento de una comunidad”. (Gil, 2008)

La comunicación es un proceso importante dentro de una organización, debido a que les permite mantener buenas relaciones entre el personal y sus directivos, facilitando así una mejor organización logrando cumplir con las metas y objetivos institucionales.

2.14.1. Proceso de la comunicación.

Existen dos formas básicas de comunicación: (Pujol, 2010)

2.14.1.1. Comunicación verbal.

Es aquella que se produce mediante sonidos, posee sintáctica y gramática se da de forma oral basada en el dialogo o discusión.

2.14.1.2. Comunicación no verbal.

Para que se de este tipo de comunicación no es necesario que existan sonidos, voces, ruidos, etc., se produce mediante gestos o de manera escrita, todo comportamiento humano tiene un valor comunicativo, quinésica y prosémica.

El proceso de comunicación en el ámbito organizacional es importante ya que permite a través de mensajes sean estos escritos, orales, utilizando los diferentes medios de información, alcanzar los mensajes que promuevan eficazmente los procesos organizacionales, operativos en una empresa, viabilizando los niveles de interacción entre los diferentes departamentos o unidades organizacionales y su entorno para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

2.14.2. Momentos o mecanismos de la comunicación.

“La comunicación, atraviesa un conjunto de momentos o mecanismos y tiene tres elementos básicos”: (Muriel, 2008).

2.14.2.1. Comunicador.

Es aquella persona, grupo de personas o la organización informativa que emite una información. Un individuo puede comunicar mediante la palabra hablada, escrita, con dibujos, gestos o señales especiales. Un grupo puede comunicar a través de sus representantes, líderes y conductores o por medio de todos sus integrantes.

2.14.2.2. Mensaje.

Es la idea o conjunto de ideas, los sentimientos, acciones, acontecimientos y en general los contenidos que se transmiten para conocimiento de los demás. Un mensaje puede tomar la forma escrita, hablada, con imágenes, movimientos de cuerpo, o cualquier señal cuyo significado pueda interpretarse.

2.14.2.3. El receptor.

Es la persona o grupo de personas el que recibe un mensaje. Están en capacidad de leer, escuchar, observar, operacionalizar y responder. Es sinónimo de emisor, interlocutor o comunicador en el proceso básico de comunicación.

Mediante la comunicación se genera un medio que permite orientar las conductas individuales y grupales así como determinar las relaciones interpersonales funcionales que viabilicen a trabajar en equipo y alcanzar las metas planteadas.

2.15. Marco espacial.

Agencia de Viajes Polimundo S. A. ubicada en la ciudad de Quito en la Av. Amazonas N31-44 y Eloy Alfaro.

2.16. Marco temporal.

El desarrollo de esta investigación se ha llevado a cabo desde noviembre de 2014 hasta marzo de 2015, teniendo como antecedente previo la observación realizada al equipo humano en las distintas áreas de trabajo de Polimundo S.A. para entender de mejor forma su comportamiento.

2.17. Marco institucional.

Polimundo S.A. al ser una empresa legalmente constituida está regida por los organismos de control tanto por ser una empresa turística como por ser una compañía.

2.17.1. IATA – International Air Transport Association.

Certificación de pertenecer a esta asociación bajo los estándares profesionales para la promoción y venta de trasportación aérea de pasajeros.

2.17.2. Superintendencia de compañías.

Sociedad anónima bajo la regulación de la Ley de Compañías Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas. Y toda la regulación de la sección 6 desde el artículo 143 al artículo 300.

2.17.3. Ministerio del Trabajo.

Se rige en el Código del Trabajo vigente que regula las relaciones entre empleadores y trabajadores.

2.17.4. Ministerio de Turismo.

Según la tipología del Reglamento General a la Ley Turismo Polimundo S.A. es una agencia de viajes internacional y se enmarca según el Capítulo I de la actividades turísticas y su categorización Art 3 literal e de intermediaciones.

2.17.5. SRI.

Se rige al Código Tributario vigente y el Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos Complementarios del Sri.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA

3.1. Introducción.

La metodología utilizada permitió definir los procedimientos de investigación que se utilizaron para estructurar el modelo de desarrollo de la cultura organizacional de la empresa Polimundo S.A de la ciudad de Quito para el año 2015, con la finalidad de mejorar el desempeño de su gestión.

3.2. Diseño de la investigación.

A través de información primaria obtenida de la Gerencia General, Gerencia Comercial, Gerencia de Operaciones y Gerencia Administrativa se determinó los cargos pertinentes a cada una de estas gerencias y que constan en el organigrama estructural que tiene la empresa.

3.2.1. Proceso para la descripción de puestos.

Para realizar la descripción de los puestos o cargos que tiene el organigrama estructural de la empresa Polimundo S.A. se realizó la ubicación de las unidades administrativas y organizacionales, con la finalidad de tener una estrategia de cultura organizacional en relación a la descripción de puestos. Para esta finalidad se estructuró un formato para identificar las funciones de los puestos o cargos. A continuación se delineó un formato para la identificación de las actividades relevantes de los cargos o puestos, utilizando dos criterios: el verbo indicativo y el objeto o las actividades pertinentes que se desarrollan en el respectivo cargo.

3.2.2. Proceso de integración del personal.

Para definir el proceso de reclutamiento y selección del personal se coordinó con la dirección de gestión de recursos humanos de la empresa Polimundo S.A., con la finalidad de tener el procedimiento descriptivo de reclutamiento y selección de personal para cubrir las posibles vacantes cuando la empresa lo requiera, con esta información se procedió a definir los parámetros de selección, las técnicas de selección, técnicas de inducción y socialización.

En este mismo proceso se establece el procedimiento de capacitación y desarrollo, como un componente de la integración hacia el modelo de desarrollo de la cultura organizacional, para lo cual se define un conjunto de políticas y acciones que deben ser consideradas en el tema de capacitación, para generar el desarrollo de capacidades, destrezas y habilidades en el talento humano de la empresa Polimundo S.A.

3.2.3. Trabajo en equipo.

Con la información obtenida del departamento de recursos humanos se desarrolló acciones que consoliden el trabajo en equipo como una estrategia del modelo de desarrollo de la cultura organizacional de la empresa Polimundo S.A., con la finalidad de impulsar acciones que promuevan la eficacia y eficiencia de los procesos así como la integración del talento humano, para lo cual se estructuran acciones pertinentes.

3.2.4. Arquitectura para la innovación.

Se definió la arquitectura para la innovación para que la empresa Polimundo S.A. disponga de una ventaja competitiva como estrategia para mejorar el desempeño de los recursos humanos, económicos, financieros, fortaleciendo la cadena de valor de la empresa.

3.2.5. Evaluación del desempeño.

Para la evaluación del desempeño del talento humano y que la empresa Polimundo S.A. disponga de matrices e indicadores se procedió a delimitar las escalas de evaluación que serán pertinentes para el talento humano y que permitan medir el desempeño en forma cualitativa y cuantitativa.

3.3. Resultados.

3.3.1 Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta aplicada al talento humano de la empresa Polimundo S.A.

De los resultados de la encuesta aplicada al talento humano de la empresa Polimundo S.A. se determinan los siguientes resultados y tabulación:

- En lo referente al fomento de actividades de recreación y cultura el 57.14% de los encuestados manifiestan que la empresa a veces fomenta estas actividades entre el talento humano, por lo que consideran que es importante se refuerce estas actividades para que exista mayor integración entre los trabajadores bajo la consideración de que la recreación y cultura son elementos importantes en el desarrollo organizacional de una empresa además de que dinamizan las relaciones internas del talento humano y fortalecen las habilidades gerenciales en forma significativa en las organizaciones.
- Respecto al interés de la gerencia sobre la satisfacción del personal el 59.18% de los encuestados sostienen que la gerencia sí muestra mucho interés en este punto por

considerar al personal como un factor muy importante para la operatividad de la empresa; el 24.49% de los encuestados en cambio consideran que es poco el interés y el 16.33% expresa que no existe ningún interés por parte de la gerencia en este tema. La satisfacción del personal es un proceso en la administración del talento humano que permite a las personas de la empresa mejorar los niveles de desempeño en sus puestos de trabajo y en los procesos en que forman parte, incrementando así el desarrollo profesional y personal.

- Sobre el mejoramiento de las condiciones de trabajo en los cargos o procesos del talento humano se establece que el 73.47% de los encuestados manifiestan que la empresa sí ha mejorado con la finalidad de que exista un progreso en el desempeño de cada empleado. El mejoramiento de los espacios físicos, los insumos y equipos que requiere el talento humano, implican una preocupación que debe tener la gerencia enfocada para alcanzar su misión y visión, fortaleciendo los elementos que proporcionen a las personas un clima laboral, acogedor y agradable, para mejorar el desempeño de sus trabajos.
- El 65.31% de los colaboradores sí tiene conocimiento sobre la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa lo que es un punto muy importante para que los empleados conozcan el direccionamiento estratégico de la empresa y para que exista un empoderamiento al cumplimiento de los objetivos y metas que tiene la organización, aplicando el conjunto de políticas y actividades necesarias que influyen en la eficacia y eficiencia del talento humano de la organización.
- Sobre el entorno administrativo – operativo que le ofrece la empresa al talento humano para motivar el sentido de pertenencia el 87.76% de los encuestados considera que a veces sienten esta motivación, por lo que sería importante que se dé mayor énfasis en este aspecto en vista de que la motivación ayuda a la organización alcanzar sus objetivos, realizar su misión y proporcionar niveles de competitividad en sus servicios.
- Respecto a la motivación de la empresa para el trabajo en equipo en los procesos y cargos se obtiene que el 51.02% de los encuestados consideran que en ocasiones la empresa motiva al personal, por lo que opinan que sería importante que se trabaje en equipo con mayor frecuencia para que los procesos que se realicen sean más efectivos y coordinados. El trabajo en equipo es un valor agregado para la organización, para el talento humano y para los clientes pues enriquece la funcionalidad de la aplicación de

las competencias de su talento humano, mejor los niveles de desempeño y se convierte en un elemento clave en el desarrollo del capital intelectual.

- En relación al gusto del talento humano de la empresa por trabajar en equipo se determina que el 59.18% de los encuestados sostiene que en ocasiones si les gusta trabajar en equipo en los diferentes procesos y actividades que realizan, pero consideran que se debe impulsar que se trabaje en equipo en la mayoría de las actividades para que se pueda tener mayor efectividad. Diseñar los trabajos en equipo repercute en el talento humano de una manera significativa, dotándoles de ambientes agradables y motivadores con una cultura participativa, emprendedora y acogedora, que tiene como resultado mantener excelentes relaciones en la ejecución de los procesos operativos y administrativos que incentivan el desarrollo organizacional de las empresas.
- De acuerdo a la realización de reuniones en la empresa o departamentos para la solución de problemas y lograr metas propuestas, se establece que el 61.22% de los encuestados afirman que en ocasiones se realizan reuniones en la empresa con esta finalidad, en las que participa todo el personal con el objetivo de llegar a soluciones prontas a cualquier dificultad. La resolución de problemas es un ejercicio de aprendizaje en cooperación, por lo que es recomendable que los directores de talento humano realicen este tipo de reuniones para resolver los problemas en la organización.
- Referente a la estimulación de los responsables o jefes inmediatos al talento humano para mejorar los procesos, se obtiene que el 63.27% de los encuestados manifiestan que en ocasiones se sienten estimulados para mejorar los procesos que realizan, con el objetivo de que la empresa sea más productiva y competitiva en el mercado. El mejoramiento de los procesos es un factor importante si se quiere alcanzar principios de calidad en las organizaciones, con liderazgo al cambio asumiendo un papel activo para mejorar el desempeño de la fuerza de trabajo y la consecución de los objetivos y metas de la organización, de forma que las actividades de los procesos se orienten a los principios de eficacia, eficiencia, efectividad.
- Respecto a la evaluación del desempeño del talento humano en forma anual, se establece que el 67.35% de los encuestados sostienen que la empresa realiza en ocasiones este tipo de evaluación, pero no de una forma técnica, esto ha ocasionado

que no se detecten necesidades de capacitación para la actualización de conocimientos del talento humano.

- En base al compromiso de los empleados con las metas anuales de la institución, se determina que el 63.27% del talento humano encuestado sostiene que en ocasiones se sienten comprometidos. La definición de las metas anuales es un proceso de socialización organizacional que contribuye a que su talento humano se ajuste a alcanzar las metas para garantizar los objetivos de la entidad y obtener los réditos económicos que constituyen la seguridad de los indicadores de rentabilidad y se convierte en una esencia de la cultura de una organización.
- Respecto a los niveles de calidad de los servicios que oferta la entidad, el 93.88% del personal encuestado consideran que la agencia de viajes Polimundo S.A. sí mantiene sus niveles de calidad no solo porque que el Ministerio de Turismo exige parámetros de calidad a las empresas que prestan servicios en la actividad turística sino sobre todo como parte de los lineamientos empresariales. La estrategia de la implementación de principios de calidad indica la manera en que se deben ejecutar las acciones bajo ciertos estándares que están normados y que involucra la aplicación de procesos sistémicos para obtener estos parámetros en un horizonte temporal de mediano y largo plazo, para lo cual las tareas y actividades deben contribuir al objetivo de mantener la situación de calidad en los servicios prestados.
- En relación a la importancia de realizar evaluaciones al desempeño del talento humano en forma anual, el 87.76% de los encuestados sostienen que es muy importante, porque de esta manera se podrá tener elementos tangibles que demuestren las capacidades que el personal aplicó para alcanzar las metas individuales y de la empresa. La evaluación del desempeño es un mecanismo de rendición de cuentas programada y continua, basada en la comparación de las metas alcanzadas, con las metas planificadas por una institución, por las unidades organizacionales, por los procesos internos y por su talento humano, considerando las actividades y responsabilidades de los cargos que ocupan en una organización.
- Referente a la pertinencia que tiene la implementación de un modelo de cultura organizacional en la empresa, se obtiene que el 91.84% de los empleados consideran muy pertinente porque ayudará al personal a motivarse, al trabajo en equipo y a tener mejores interrelaciones con los compañeros. La cultura organizacional es uno de los

componentes importantes en los procesos administrativos de una empresa ya que se considera como un patrón de comportamiento de su talento humano a través de valores compartidos, necesidades, expectativas, políticas y normas que tiene una institución; la cultura organizacional es importante para el cumplimiento de la misión, visión, y es la base para obtener metas eficaces y eficientes que promueven potenciar la competitividad y productividad de las empresas.

- Respecto al mejoramiento de la comunicación actual entre directores de áreas y su talento humano con la integración del modelo de cultura organizacional, se obtiene que el 95.92% de los encuestados sostienen que sí se mejorará, considerando que es un pilar fundamental en la gestión administrativa de cualquier organización. La comunicación debe concebirse como un procedimiento alineado al plan estratégico de las empresas, con la finalidad de alcanzar una comunicación ascendente y descendente a nivel corporativo, administrativo y operativo, en una forma coherente a través de las unidades organizacionales de la empresa.

3.3.2 Análisis de la entrevista aplicada a las gerencias de la empresa Polimundo S.A

De la entrevista aplicada a las gerencias de la empresa Polimundo S.A se determina lo siguiente:

- En relación a las debilidades que presenta la cultura organizacional de la empresa, las gerencias manifiestan que no se han trabajado en varios temas que tienen interrelación con la cultura organizacional y que son factores claves para el comportamiento humano en los roles asignados en los diferentes niveles organizacionales y los procesos que estos interactúan. Si se considera la importancia que tiene la cultura organizacional en las empresas se establece la necesidad de que la empresa Polimundo S.A. implemente un modelo de gestión de desarrollo de la cultura organizacional.
- En relación a la valoración de los puestos de trabajo en la empresa, los gerentes sostienen que no se ha efectuado ningún tipo de valoración de los puestos ocupacionales, por lo que los puestos no están organizados en base al tipo de trabajo, clase de acciones o a las tareas asignadas a los puestos de trabajo.

- Sobre el proceso del levantamiento de perfiles basados en competencias, las gerencias manifiestan que no se ha realizado por el desconocimiento que se tiene sobre este tema, lo que no ha permitido tener los perfiles de competencias de los cargos o puestos que están establecidos en el organigrama estructural de la institución.
- Actualmente la empresa tiene débil política en la conformación de equipos de trabajo ya que generalmente se aplica el criterio de trabajo departamental. Este tipo de política generalmente no es pertinente ya que no articula las metas y los propósitos de los cargos o puestos en la consecución de las metas que se quieren alcanzar, a la vez que es un elemento que permite mejorar el desempeño individual de los procesos, acciones y tareas con eficacia y eficiencia.
- De acuerdo a la evaluación del desempeño del talento humano y de la gestión empresarial, los gerentes sostienen que no se realiza este tipo de evaluación, pero que si miden las metas alcanzadas en relación a las metas planificadas. La evaluación del desempeño del talento humano es un factor importante que debe aplicar la empresa, ya que es un instrumento de carácter técnico y operativo que permite medir y mejorar el desempeño individual, de las unidades administrativas, de los procesos y de las competencias del talento humano en el ejercicio de sus actividades y tareas de los puestos.
- El nivel de satisfacción del talento humano no se ha medido en vista de que no es política institucional este tipo de indicador organizacional, pero consideran que si es importante que se implemente en la empresa. El nivel de satisfacción del talento humano es un elemento importante para mejorar el desempeño y que los funcionarios tengan una visión consensuada de comportamiento en hacer las cosas bien, generando condiciones eficientes y eficaces lo que fomenta la productividad de la empresa.
- Actualmente la empresa no aplica programas de capacitación y desarrollo de carrera, debido principalmente a que se realiza solo se realizan seminarios anuales de innovación de conocimientos en las distintas áreas. La capacitación y el desarrollo de carrera es un factor importante en la gestión del talento humano porque permite el fortalecimiento, la innovación de las habilidades, destrezas en el mismo.

CAPÍTULO IV

MODELO DE GESTIÓN DE DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA POLIMUNDO S.A

4.1. Introducción.

La cultura organizacional es un instrumento de ventaja competitiva para una empresa cuando se genera valor para sus procesos, forma de actuar de su talento humano coherente con las políticas, misión, visión y metas operativas de la empresa.

El modelo de gestión de desarrollo de la cultura organizacional estructurada para la empresa Polimundo S.A., está fundamentado desde el punto de vista de desarrollo personal, crecimiento profesional, condiciones de trabajo para fortalecer la gestión administrativa orientada a los empleados de la empresa. La cultura organizacional tendrá como función principal la integración del talento humano de la organización como un proceso de influir en los individuos, para que contribuyan a obtener el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, por lo tanto tiene que ser fundamentada en criterios técnicos generalmente aceptados en las funciones claves de las empresas modernas y que ayuda a tomar buenas decisiones en sus planteamientos estratégicos, en la gestión empresarial para desarrollar las actividades económicas de un modo eficiente y rentable. La capacitación y desarrollo de carrera es parte relevante de la cultura organizacional a través de políticas y acciones que regulen los estudios de carrera de su talento humano, vinculados con las necesidades de la empresa.

En la última parte del modelo de cultura organizacional se establece sistemas de evaluación del desempeño del talento humano, su ámbito de aplicación, las escalas de valoración, los efectos de evaluación como mecanismo para mejorar el desempeño de los procesos, servicios y rendimientos individuales y de la entidad.

4.2. Estructura organizativa de la empresa Polimundo S.A.

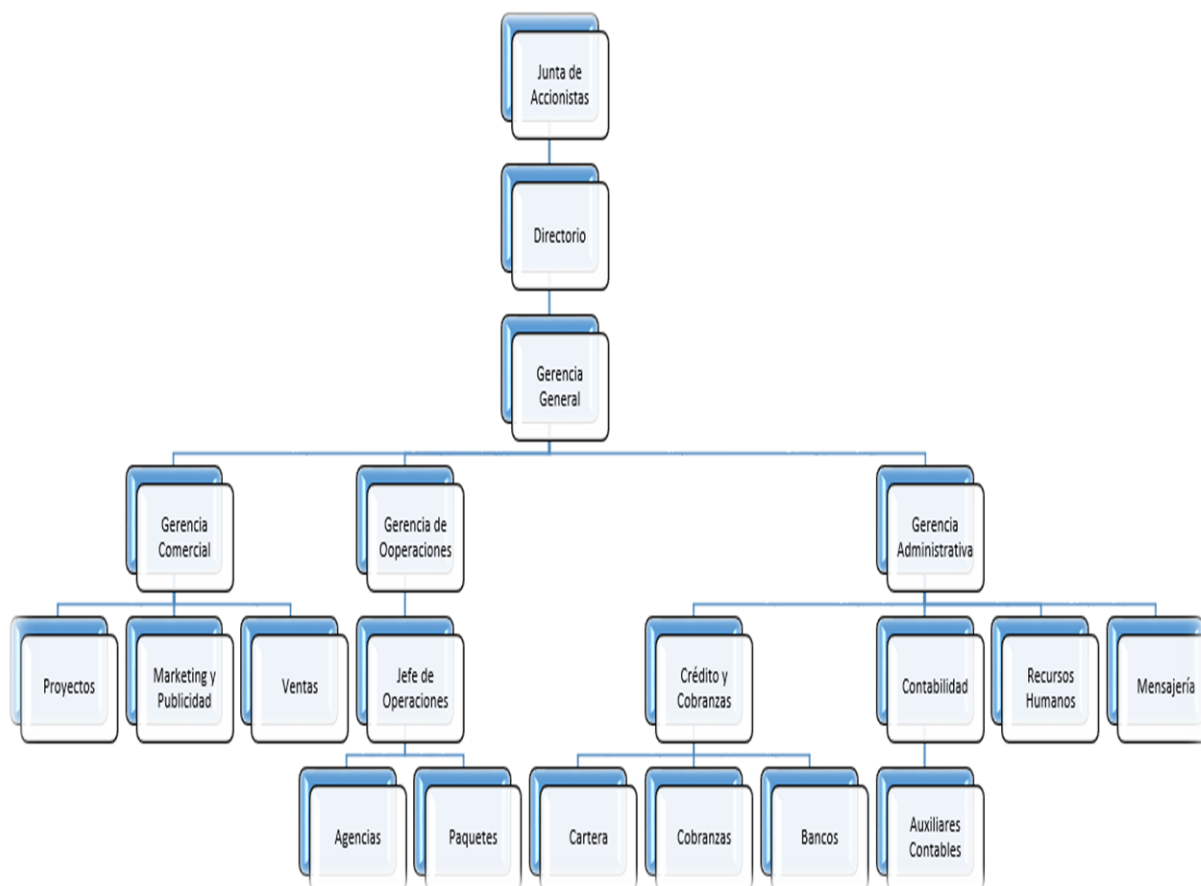


Figura 7. Organigrama estructural de Polimundo S.A.

Fuente: Empresa Polimundo S.A.

4.3. Filosofía empresarial.

4.3.1. Misión.

Asesorar en viajes y cumplir las expectativas del cliente con calidad y profesionalismo, trabajando con herramientas tecnológicas y bajo un ambiente laboral agradable, que en conjunto lleven al cumplimiento del objetivo de la empresa.

4.3.2. Visión.

En el año 2020 ser la Agencia de Viajes líder de la industria en servicio al cliente e innovación de productos, trabajando con un recurso humano profesional y comprometido, con tecnología de punta y con un excelente ambiente laboral, permitiéndonos ser una empresa eficiente, sólida y rentable.

4.3.3. Valores corporativos.

- **Transparencia.**

En las acciones administrativas, operativas, de mercadeo y de atención a sus clientes internos y externos.

- **Solidaridad.**

Orientados hacia una gestión administrativa con equidad de género y cumpliendo con los estándares de clima organizacional y satisfacción de sus clientes.

- **Equidad**

Promulgando su accionar al uso sustentable y sostenible de los recursos ambientales y equidad de género.

- **Respeto.**

A través de las acciones del personal de la empresa, con sus proveedores, sus clientes, el medio ambiente, valorando su interacción y desarrollo dinámico.

4.4. Proceso para la descripción del puesto.

El análisis para la descripción del puesto de trabajo tiene como objetivo organizar el talento humano de cada persona para cada puesto con el fin de asegurar que cada puesto este coordinado de tal forma que la organización cumpla con sus objetivos. En este proceso se aplicarán las actividades de recolectar, analizar y registrar la información relativa a las competencias específicas o profesionales y genéricas que son necesarias para cada puesto de trabajo.

La descripción de cargos se fundamenta en el organigrama estructural de la empresa en el que se establece el nombre de cada puesto o cargo, así por ejemplo: gerente comercial, gerente de operaciones, gerente administrativo, responsable de marketing y publicidad, jefe de operaciones, responsable de crédito y cobranzas, etc.

4.4.1. Descripción y análisis de puestos.

La estructura organizacional de la empresa Polimundo S.A. describe los puestos que conforman sus unidades administrativas y que deben ser cubiertos por el talento humano que actualmente tiene la empresa. El análisis de puestos es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar la descripción

del puesto (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de personas que se debe contratar para cubrirlos).

Una de las maneras sugeridas técnicamente como medio de realización y análisis del puesto es la siguiente:

- Actividades del puesto, en base a la información sobre las actividades reales del trabajo que se requiere para este puesto y que deben ser desempeñados, los procesos que se realizan en este puesto de trabajo.
- Comportamiento humano, son indicadores sobre las características del talento humano que ocupe este determinado puesto en el que se considera las competencias específicas y las competencias generales que tiene que tener la persona que ocupe ese cargo.
- Maquinas, equipos y auxiliares, se establece el tipo de maquinaria, el tipo de software, la información que será manejada en este puesto de trabajo.
- Contexto del puesto, en este punto se incluirá la información referente a indicadores como: horario de trabajo, interrelación con otros puestos de trabajo, las entradas y salidas que tienen los procesos en este puesto de trabajo, de forma que el supuesto candidato interactúe la interrelación que tiene su cargo con otros cargos y procesos.
- Requisitos del personal, en este punto se considera los requisitos académicos de experiencia que debe tener el talento humano que ocupe este tipo de cargo (atributos personales, aptitudes, personalidad y otros).

Tabla 2. Formato de descripción y análisis de puestos del gerente general.

Puesto	Gerente General
Actividades del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la planificación estratégica. • Estructurar los planes operativos anuales. • Desarrollar Gestión institucional. • Responsable de las operaciones y resultados de la empresa.
Comportamiento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo personal. • Gestión del cambio • Comunicación. • Trabajo en equipo.
Maquinas, equipos y auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de computación. • Paquetes de informática.
Contexto del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Horario de trabajo de 8 horas al día. • Tiene relación directa con el Directorio.
Requisitos del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Tener título de tercer nivel en Administración de Empresas Turísticas. • Experiencia de 4 años en cargos similares. • Tener amplios conocimientos de administración y asuntos legales. • Poseer buenas relaciones interpersonales y tener capacidad de liderazgo. • Ser dinámico.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 3. Formato de descripción y análisis de puestos del gerente comercial.

Puesto	Gerente Comercial
Actividades del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar planes estratégicos de marketing. • Realizar programaciones de ventas. • Realiza planificaciones de supervisión de vendedores. • Resolver problemas de comercialización y ventas.
Comportamiento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso. • Determinación. • Perseverancia. • Trabajo en equipo.
Maquinas, equipos y auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de computación • Paquetes de informática.
Contexto del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Horario de trabajo de 8 horas al día. • Tiene relación directa con el gerente general.
Requisitos del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Tener título de tercer nivel en Marketing. • Experiencia de 3 años en cargos similares. • Tener amplios conocimientos de comercialización y ventas. • Poseer buenas relaciones interpersonales • Capacidad de liderazgo. • Ser dinámico.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 4. Formato de descripción y análisis de puestos del jefe de proyectos.

Puesto	Jefe de proyectos
Actividades del puesto	<ul style="list-style-type: none"> Planifica, ejecuta y controla los proyectos de la empresa.
Comportamiento humano	<ul style="list-style-type: none"> Compromiso. Determinación. Perseverancia. Trabajo en equipo. Honestidad.
Maquinas, equipos y auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de computación. Paquetes de informática.
Contexto del puesto	<ul style="list-style-type: none"> Horario de trabajo de 8 horas al día. Tiene relación directa con el gerente comercial.
Requisitos del personal	<ul style="list-style-type: none"> Tener título de tercer nivel en Marketing. Experiencia de 3 años en cargos similares. Tener amplios conocimientos en proyectos. Poseer buenas relaciones interpersonales. Capacidad de liderazgo. Ser dinámico.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 5. Formato de descripción y análisis de puestos del responsable de marketing y publicidad.

Puesto	Responsable de marketing y publicidad
Actividades del puesto	<ul style="list-style-type: none"> Realizar estudios de mercado. Establecer estrategias de mercado. Realizar planificaciones de marketing.
Comportamiento humano	<ul style="list-style-type: none"> Compromiso. Determinación. Perseverancia. Trabajo en equipo. Honestidad.
Maquinas, equipos y auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de computación. Paquetes de informática.
Contexto del puesto	<ul style="list-style-type: none"> Horario de trabajo de 8 horas al día. Tiene relación directa con el gerente comercial.
Requisitos del personal	<ul style="list-style-type: none"> Tener título de tercer nivel en Marketing. Experiencia de 3 años en cargos similares. Tener amplios conocimientos en marketing y ventas. Poseer buenas relaciones interpersonales. Capacidad de liderazgo. Ser dinámica.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 6. Formato de descripción y análisis de puestos del vendedor.

Puesto	Vendedor
Actividades del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar pedidos. • Asesorar clientes. • Atención al cliente individuales o de cuentas corporativas dependiendo el caso.
Comportamiento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso. • Determinación. • Perseverancia. • Trabajo en equipo. • Honestidad.
Maquinas, equipos y auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de computación • Paquetes de informática. • Sistemas de reserva Amadeus y Sabre.
Contexto del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Horario de trabajo de 8 horas al día. • Tiene relación directa con el gerente comercial.
Requisitos del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Título no indispensable. • Experiencia de 2 años en cargos similares. • Tener amplios conocimientos en ventas. • Poseer buenas relaciones interpersonales. • Capacidad de liderazgo • Ser dinámica.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 7. Formato de descripción y análisis de puestos del gerente de operaciones.

Puesto	Gerente de operaciones
Actividades del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Planifica los programas de operaciones. • Supervisa el cumplimiento de los programas de operaciones. • Analiza las cargas de trabajo de los jefes de operaciones. • Evalúa la eficiencia de los asesores de viajes. • Capacidad de resolver problemas de operaciones en la empresa.
Comportamiento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Compromiso. • Responsabilidad. • Trabajo en equipo.
Maquinas, equipos y auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de computación • Paquetes de informática.
Contexto del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Horario de trabajo de 8 horas al día. • Tiene relación directa con el gerente general.
Requisitos del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Tener título de tercer nivel en Administración o afines. • Experiencia de 2 años en cargos similares. • Tener amplios conocimientos en operaciones. • Poseer buenas relaciones interpersonales, • Capacidad de liderazgo • Ser dinámico.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 8. Formato de descripción y análisis de puestos del jefe de operaciones.

Puesto	Jefe de operaciones
Actividades del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Colabora en la planificación de los programas de operaciones. • Supervisa el área de consolidación de atención a agencias de viajes y venta de paquetes turísticos. • Analiza las cargas de trabajo de los jefes de operaciones. • Evalúa la eficiencia de los asesores de consolidación y paquetes. • Capacidad de resolver problemas de operaciones.
Comportamiento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Compromiso. • Responsabilidad. • Trabajo en equipo.
Maquinas, equipos y auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de computación • Paquetes de informática.
Contexto del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Horario de trabajo de 8 horas al día. • Tiene relación directa con el gerente de operaciones.
Requisitos del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Tener título de tercer nivel en Administración o afines. • Experiencia de 2 años en cargos similares. • Tener amplios conocimientos en operaciones. • Poseer buenas relaciones interpersonales, • Capacidad de liderazgo • Ser dinámico.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 9. Formato de descripción y análisis de puestos del asesor de agencias de viajes.

Puesto	Asesor a agencias de viajes
Actividades del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Atiende los requerimientos de emisiones y reemisiones de otras agencias de viajes. • Realiza Vtcs para agencias de viaje sin este acceso. • Factura las ventas a de cada agencia de viajes.
Comportamiento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Compromiso. • Responsabilidad. • Trabajo en equipo.
Maquinas, equipos y auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de computación • Paquetes de informática. • Manejo de sistema de reservas Amadeus y Sabre.
Contexto del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Horario de trabajo de 8 horas al día. • Tiene relación directa con el jefe de operaciones.
Requisitos del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Tener título de tercer nivel en Administración turística. • Experiencia de 2 años en cargos similares. • Tener amplios conocimientos en operaciones. • Poseer buenas relaciones interpersonales, • Capacidad de liderazgo • Ser dinámico.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 10. Formato de descripción y análisis de puestos del asesor de paquetes turísticos.

Puesto	Asesor de paquetes turísticos.
Actividades del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Asesora y atiende a clientes para la venta de paquetes turísticos. • Promociona los diferentes programas turísticos.
Comportamiento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Compromiso. • Responsabilidad. • Trabajo en equipo.
Maquinas, equipos y auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de computación • Paquetes de informática. • Manejo de sistema de reservas Amadeus y Sabre.
Contexto del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Horario de trabajo de 8 horas al día. • Tiene relación directa con el jefe de operaciones.
Requisitos del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Tener título de tercer nivel en Administración turística. • Experiencia de 2 años en cargos similares. • Tener amplios conocimientos en operaciones. • Poseer buenas relaciones interpersonales, • Capacidad de liderazgo • Ser dinámico.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 11. Formato de descripción y análisis de puestos del gerente administrativo.

Puesto	Gerente de administración
Actividades del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar en la realización de la planificación estratégica de la empresa. • Ejecutar acciones para el cumplimiento de planes y objetivos de la empresa. • Asesorar y apoyar a la gerencia general en aspectos administrativos. • Coordinar las funciones y actividades de los diferentes departamentos de la gerencia administrativa. • Tener capacidad de resolver problemas internos.
Comportamiento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Compromiso. • Responsabilidad. • Trabajo en equipo.
Maquinas, equipos y auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de computación • Paquetes de informática.
Contexto del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Horario de trabajo de 8 horas al día. • Tiene relación directa con el gerente general.
Requisitos del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Tener título de tercer nivel en Administración de empresas • Experiencia de 3 años en cargos similares. • Tener amplios conocimientos en administración de empresas • Poseer buenas relaciones interpersonales. • Capacidad de liderazgo. • Ser dinámico.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 12. Formato de descripción y análisis de puestos del jefe de recursos humanos.

Puesto	Jefe de recursos humanos
Actividades del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de los recursos humanos de la empresa. • Interpretar y aplicar la política de personal de la empresa. • Realizar los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal.
Comportamiento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Compromiso. • Responsabilidad. • Trabajo en equipo.
Maquinas, equipos y auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de computación. • Paquetes de informática.
Contexto del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Horario de trabajo de 8 horas al día. • Tiene relación directa con el gerente administrativo.
Requisitos del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Tener título de tercer nivel en Administración de recursos humanos. • Experiencia de 4 años en cargos similares. • Tener amplios conocimientos en gestión del talento humano. • Poseer buenas relaciones interpersonales. • Capacidad de liderazgo. • Ser dinámico.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 13. Formato de descripción y análisis de puestos del jefe de crédito y cobranzas.

Puesto	Jefe de Crédito y cobranzas
Actividades del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de recuperación optima de las ventas a crédito. • Manejo eficiente de líneas de crédito. • Establecer programaciones de cobranzas.
Comportamiento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad. • Compromiso. • Responsabilidad. • Trabajo en equipo.
Maquinas, equipos y auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de computación • Paquetes de informática.
Contexto del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Horario de trabajo de 8 horas al día. • Tiene relación directa con el gerente administrativo.
Requisitos del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Tener título de tercer nivel en Administración de empresas o finanzas. • Experiencia de 3 años en cargos similares. • Tener amplios conocimientos en gestión de crédito y cobranzas. • Poseer buenas relaciones interpersonales. • Capacidad de liderazgo • Ser dinámico.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 14. Formato de descripción y análisis de puestos del supervisor de cartera.

Puesto	Supervisor de cartera
Actividades del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Control del proceso de pagos. • Control y verificación de cartera. • Realizar programaciones de recuperación de cartera.
Comportamiento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad. • Compromiso. • Responsabilidad. • Trabajo en equipo. • Organización.
Maquinas, equipos y auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de computación. • Paquetes de informática. • Programa de consolidación VTC
Contexto del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Horario de trabajo de 8 horas al día. • Tiene relación directa con el jefe de crédito y cobranzas.
Requisitos del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Tener título de tercer nivel en contabilidad • Experiencia de 2 años en cargos similares. • Tener amplios conocimientos en gestión de crédito y cobranzas. • Poseer buenas relaciones interpersonales. • Capacidad de liderazgo. • Ser dinámico.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 15. Formato de descripción y análisis de puestos del supervisor de cobranzas.

Puesto	Supervisor de cobranzas
Actividades del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la cartera vencida. • Consolidar cobranzas. • Realizar cierres diarios.
Comportamiento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad. • Compromiso. • Responsabilidad. • Trabajo en equipo.
Maquinas, equipos y auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de computación • Paquetes de informática. • Programa de consolidación VTC
Contexto del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Horario de trabajo de 8 horas al día. • Tiene relación directa con el jefe de crédito y cobranzas.
Requisitos del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Tener título de tercer nivel en contabilidad. • Experiencia de 2 años en cargos similares. • Tener amplios conocimientos en gestión de crédito y cobranzas. • Poseer buenas relaciones interpersonales • Capacidad de liderazgo. • Ser dinámico.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 16. Formato de descripción y análisis de puestos del encargado de bancos.

Puesto	Encargado de bancos
Actividades del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe los pagos diarios en efectivo o con tarjeta de crédito de la oficina así como de ventas de otras agencias. • Realizad depósitos diarios del dinero en efectivo. • Revisa el movimiento y saldos de las cuentas bancarias. • Realizar cierres diarios de bancos
Comportamiento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad. • Compromiso. • Responsabilidad. • Trabajo en equipo.
Maquinas, equipos y auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de computación • Paquetes de informática. • Programa de consolidación VTC
Contexto del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Horario de trabajo de 8 horas al día. • Tiene relación directa con el jefe de crédito y cobranzas.
Requisitos del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Tener título de tercer nivel en contabilidad. • Experiencia de 2 años en cargos similares. • Tener amplios conocimientos en gestión de crédito y cobranzas. • Poseer buenas relaciones interpersonales • Capacidad de liderazgo. • Ser dinámico.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 17. Formato de descripción y análisis de puestos del contador.

Puesto	Contador
Actividades del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar y coordinar el área contable. • Estructuración de estados financieros. • Realizar declaraciones tributarias. • Conciliaciones bancarias.
Comportamiento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad. • Compromiso. • Responsabilidad. • Trabajo en equipo.
Maquinas, equipos y auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de computación • Paquetes de informática.
Contexto del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Horario de trabajo de 8 horas al día. • Tiene relación directa con el jefe de gerente administrativo.
Requisitos del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Tener título de tercer nivel en contabilidad y auditoría. • Experiencia de 3 años en cargos similares. • Tener amplios conocimientos en contabilidad y auditoría. • Poseer buenas relaciones interpersonales. • Capacidad de liderazgo • Ser dinámico.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 18. Formato de descripción y análisis de puestos del auxiliar contable.

Puesto	Auxiliar contable
Actividades del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de relaciones de gastos e ingresos. • Estructuración de informes. • Mantener en orden el archivo contable. • Preparar asientos contables.
Comportamiento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad. • Compromiso. • Responsabilidad. • Trabajo en equipo.
Maquinas, equipos y auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de computación. • Paquetes de informática.
Contexto del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Horario de trabajo de 8 horas al día. • Tiene relación directa con la contadora.
Requisitos del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Contador público autorizado. • Experiencia de 1 año en cargos similares. • Tener conocimientos en contabilidad • Poseer buenas relaciones interpersonales. • Capacidad de liderazgo • Ser dinámico

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 19. Formato de descripción y análisis de puestos del mensajero.

Puesto	Mensajero
Actividades del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega y retiro de documentos. • Depósitos.
Comportamiento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad. • Compromiso. • Responsabilidad. • Trabajo en equipo.
Maquinas, equipos y auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de computación.
Contexto del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Horario de trabajo de 8 horas al día. • Tiene relación directa con gerente administrativo
Requisitos del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller • Experiencia de 1 año en cargos similares. • Poseer buenas relaciones interpersonales. • Capacidad de liderazgo • Ser dinámico.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

4.4.2. Identificación de las funciones de los puestos.

La identificación de funciones básicas del puesto o cargo se proponen de conformidad con la ley que regula los mismos, así como bajo las normas, reglamentos y disposiciones que integran los órganos establecidos en los estatutos de la entidad y los recursos para realizar las funciones. A continuación se establecen ejemplos de identificación de funciones:

Tabla 20. Funciones del gerente general

CARGO	Gerente general
Descripción del puesto	Es la persona encargada conducir, organizar, articular, supervisar y controlar el desarrollo de los procesos de gestión de la empresa.
Funciones	<ul style="list-style-type: none">• Dirigir, controlar y administrar la ejecución de las políticas de la empresa en concordancia con la normatividad legal vigente.• Monitorear, supervisar y evaluar la formulación y ejecución, así como velar por el estricto cumplimiento de los diversos instrumentos de gestión (Plan Estratégico Empresarial, Plan Operativo, entre otros).• Dirigir, supervisar y evaluar la marcha de la Empresa y de los órganos ejecutivos, administrativos y técnicos que posea; así como el desarrollo de las actividades funcionales y técnico-administrativas de la empresa.• Supervisar el seguimiento y control de calidad de la prestación de servicios y demás acciones de desarrollo.• Supervisar y coordinar las acciones de las diferentes Gerencias o Unidades a su cargo en la entidad; así como velar por el cumplimiento de las actividades.• Liderar el proceso de planeación estratégica de la empresa, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas.• Desarrollar planes de acción a corto, mediano y largo plazo para volver operativos a los objetivos, metas y estrategias.• Generar un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.• Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 21. Funciones del gerente comercial.

CARGO	Gerente comercial
Descripción del puesto	Es la persona responsable de preparar planes y presupuestos de ventas de la empresa, estableciendo metas y objetivos alcanzables
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar planes y presupuesto de ventas, una vez que se haya planificado las actividades a realizarse. • Establecer metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo. • Pronosticar las ventas. • Determinar la demanda real del mercado. • Alinearse a la política del directorio de la empresa. • Planificar estratégicamente las actividades de la empresa. • Diseñar estrategias organizacionales de acuerdo a las demandas del mercado. • Realizar negociaciones y representar los intereses de la empresa ante los proveedores.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 22. Funciones del jefe de proyectos.

CARGO	Jefe de proyectos
Descripción del puesto	Es la persona responsable de gestionar los proyectos de la empresa garantizando el correcto desarrollo de los mismos.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar el proyecto para su correcta ejecución en los plazos establecidos. • Preparar y organizar la información del proyecto para luego comunicar a los directivos. • Determinar los costos del proyecto. • Comunicar a los directivos sobre el avance del proyecto. • Realizar el seguimiento de ejecución del proyecto en términos de plazos y costos. • Proponer soluciones en el desarrollo del proyecto en caso de presentarse dificultades. • Operar de manera correcta el cierre del proyecto

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 23. Funciones del responsable de marketing y publicidad.

CARGO	
Responsable de marketing y publicidad	
Descripción del puesto	Es la persona encargada de cumplir con las metas de venta determinadas por la gerencia comercial.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar estudios de mercado a través de: encuestas, grupos, foros, entrevistas, sugerencias u otras herramientas de mercadeo. • Definir estrategias de mercado para la identificación de oportunidades y amenazas. • Estudiar variables controladas por la empresa: precio, producto, plaza y promoción. • Establecer precios, nuevos productos o servicios, • Definir si los productos o servicios de la empresa son competitivos y de calidad. • Investigar el precio que los usuarios están dispuestos a pagar por los servicios que se ofrecen. • Elaborar planes de descuento flexible y personalizado. • Crear ideas innovadoras para la empresa, con el fin de satisfacer las expectativas de los clientes. • Identificar cual es el mejor segmento de mercado al que se puede dirigir ya con una política comercial definida. • Coordinar con las diferentes áreas de la empresa, actividades de mercado, divulgación, comunicación y relaciones públicas por medio de un sistema empresarial. • Organizar y dirigir el equipo comercial, reclutando, formando y motivando al mismo.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 24. Funciones del vendedor.

CARGO	Vendedor
Descripción del puesto	Responsable de la gestión de ventas de los servicios de la empresa.
Funciones	<ul style="list-style-type: none">• Asesorar a los clientes en la venta.• Informar sobre las actividades promocionales a los clientes.• Atender ventas por vía telefónica.• Retener a los clientes actuales.• Captar nuevos clientes.• Lograr determinados volúmenes de venta.• Mantener o mejorar la participación en el mercado.• Atender y ofrecer a los clientes información sobre los servicios de la empresa.• Elaboración de estadísticas e informes de ventas.• Canalizar las necesidades del cliente.• Acordar con el cliente las condiciones de la venta (tiempo de entrega, condiciones de pago, validez de la oferta etc.).• Elaborar los cálculos necesarios y presentar cotizaciones a los clientes.• Asegurar la entrega del producto

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 25. Funciones del gerente de operaciones.

CARGO	Gerente de operaciones
Descripción del puesto	Responsable del control mensual de las ventas realizadas por los asesores de viaje.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el último día de cada mes el programa interno de seguimiento con la finalidad de analizar la carga actual de trabajo de los asesores en función de igualar en la asignación y en la atención de pasajeros categorizados como “Personales” que se comuniquen con Polimundo o que visiten en la oficina. • Controlar periódicamente la producción de cada Agente en las áreas de negocio asignadas dentro de su operatividad. • Controlar que los valores estén acorde a la producción y no sean lejanos a la realidad. • Revisar mensualmente la carga de trabajo designado a cada asesor en base, de acuerdo a los resultados obtenidos. • Dar las respectivas soluciones a las quejas, problemas, o inquietudes, presentadas en el transcurso del trabajo de los asesores o clientes. • Medir la eficiencia de los Asesores de Viaje. • Medir la calidad del servicio; llamadas, mails, atención presencial, etc. • Enviar el reporte de tickets no utilizados al Asesor de Viaje para que este a su vez reenvíe esta información a la cuenta asignada (el último día cada mes). • Analizar el requerimiento de capacitación del personal de counter, cuando creyere conveniente, de acuerdo a la necesidad del mismo. • Medir el nivel de satisfacción tanto del cliente externo como interno. • Canalizar las solicitudes, sugerencias del counter a la Gerencia Comercial. • Realizar labores inherentes al puesto de trabajo que sean asignado por su Jefe inmediato.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 26. Funciones del gerente administrativo.

CARGO	Gerente administrativo
Descripción del puesto	Responsable del control de actividades de administración.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar aspectos financieros para la toma de decisiones. • Analizar cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la compañía. • Analizar las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos. • Analizar los flujos de efectivo producidos en la operación de la empresa. • interactuar con los otros departamentos funcionales para que la organización opere de manera eficiente, todas las decisiones de negocios. • Vincular a la empresa con los mercados de dinero y capitales, ya que en ellos es en donde se obtienen los fondos y en donde se negocian los valores de la empresa, siempre con autorización previa del Gerente General. • Supervisar la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse en los períodos siguientes con un alto grado de probabilidad y certeza. • Negociar con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos. • Negociar con clientes, en temas relacionas con crédito y pago.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 27. Funciones del jefe de recursos humanos.

CARGO	Jefe de recursos humanos
Descripción del puesto	Propender el desarrollo del Talento Humano, como factor clave de éxito de la empresa, con altos niveles de eficiencia, eficacia y efectividad.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir todas disposiciones, normas, procedimientos, emitidas por la Gerencia General y la Gerencia Comercial. • Planificar, organizar y coordinar todas las actividades a realizarse en el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa. • Desarrollar los sub-sistemas de la administración de los Recursos Humanos, preselección, selección, evaluación de desempeño, capacitación, valoración de Puestos, e inducción. • Revisar mensualmente las novedades del personal (biométrico), para enviar nómina. • Emitir trimestralmente el formulario de Evaluación de Desempeño para el personal de la Empresa. • Elaborar el Plan de Capacitación de la Empresa. • Resolver las novedades que se presentan con los señores empleados. • Realizar los trámites que fueren necesarios en el Ministerio de Relaciones Laborales, IESS, Riesgos del Trabajo. • Realizar el seguimiento de todas las actividades que desarrolla el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa. • Realizar la estadística mensual del control de asistencia de los empleados de la Empresa. • Realizar mensualmente el informe estadístico de ingresos y salidas del personal de toda Empresa. • Proceder a legalizar en la Hoja del Ministerio del Trabajo y los contratos de trabajo. • Realizar reportes solicitados por los Jefes inmediatos. • Mantener reuniones de trabajo con los departamentos de la Empresa que lo solicitare. • Asistir a las Reuniones convocadas por la Gerencia General y la Gerencia Comercial. • Realizar labores inherentes al puesto de trabajo que sean asignado por su jefe inmediato.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 28. Funciones del jefe de crédito y cobranzas.

CARGO	
Jefe de crédito y cobranzas	
Descripción del puesto	Responsable de la otorgación de crédito y cobranzas de la empresa.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Define líneas de acción para la autorización de créditos. • Elabora informes mensuales referentes a las acciones para otorgar créditos. • Realiza la planificación de metas mensuales para la recuperación de cartera, parámetros de crédito y cobranza. • Controla el presupuesto anual del departamento de crédito y cobranza • Organiza que el personal de crédito y cobranzas realice las tareas asignadas. • Detecta las necesidades de capacitación para el talento humano que labora en crédito y cobranzas • Monitorea el desempeño diario con la finalidad aplicar acciones correctivas para las no conformidades encontradas • Representa a la empresa en cierres de negocios relacionados con el crédito y cobranza. • Diseña estrategias de mejora continua para las actividades de crédito y cobranzas.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 29. Funciones del supervisor de cartera.

CARGO Supervisor de cartera	
Descripción del puesto	Responsable de la recuperación de cartera de la empresa.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa y controla el proceso de pagos de los clientes de la empresa. • Controla y verifica la cartera de la empresa para su pronto recuperación. • Tener un registro de los clientes que disponen de crédito. • Controla el módulo de cartera de la empresa. • Elabora informes de sobre la recuperación de cartera. • Realiza estados de cuenta de los créditos otorgados.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 30. Funciones del supervisor de cobranzas.

CARGO Supervisor de cobranzas	
Descripción del puesto	Responsable de proceder a realizar el análisis de la cartera vencida, de las empresas, personas, aerolíneas y mayoristas.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar la consolidación de la cartera vencida. • Proceder a realizar las respectivas cobranzas, a las empresas, personas, aerolíneas y mayoristas. • Realizar los pagos a los clientes por transferencias bancarias, a las empresas, personas, aerolíneas (centro de procesos) y mayoristas de turismo. • Realizar la respectiva consolidación de cobranzas y pagos realizados. • Realizar el respectivo cuadro de los clientes para que registren en el sistema de ingresos. • Ejecutar Transferencias, y cheques. • Preparar las reuniones de cartera con la Gerencia. • Proceder a realizar los cierres diarios de los lotes Interdim, Mediane y Data Express: Counter • Realizar el respectivo análisis del programa de conciliación VTC para los usuarios Polimundo, de consolidación y de Carlson Wagonlit. • Enviar el listado de Empresas para la Gestión de Cobranzas: 1 a 7 días vencidos, 8 a 15 días vencidos, 16 a 30 días vencidos, • Realizar la revisión de facturas, reportes BSP, retenciones pendientes, depósitos, pago a proveedores, cobro a los clientes en efectivo, etc., cuando el caso así lo amerite. • Realizar labores inherentes al puesto de trabajo que le sean asignados por su Jefe inmediato.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 31. Funciones del contador.

CARGO	Contador
Descripción del puesto	Es la persona encargada del registro, control y manejo contable de la empresa.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, dirigir y controlar las actividades financieras presupuestarias de administración de fondos contables de la institución. • Realizar el pago a los proveedores y ser responsable de caja chica. • Elaborar el plan operativo de compras e inversiones en coordinación con las otras unidades administrativas de la empresa. • Establecer procedimientos de control interno de los procesos financieros. • Contribuir al desarrollo institucional, asegurando la correcta y oportuna utilización de los recursos financieros de la empresa. • Presentar informes financieros de forma oportuna a la gerencia. • Asesorar a la gerencia en aspectos financieros. • Actuar como ordenador de pagos. • Revisar las proformas presupuestarias. • Administrar el sistema de información financiero contable. • Realizar la gestión tributaria de la empresa de acuerdo al marco de la ley. • Verificar que las solicitudes de recursos financieros estén de acuerdo a los presupuestos asignados. • Elaborar estados financieros. • Mantener actualizado los registros contables de las operaciones de acuerdo a los principios contables.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 32. Funciones del auxiliar contable.

CARGO	Auxiliar contable
Descripción del puesto	Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Empresa.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos. • Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas. • Archivar documentos contables para uso y control interno. • Elaborar y verifica relaciones de gastos e ingresos. • Revisa y verifica planillas de retención de impuestos. • Revisar y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias. • Recibir los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante. • Totalizar las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados • Participar en la elaboración de inventarios. • Cumplir con las normas y procesos en materia de seguridad integral, establecidos por la empresa. • Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. • Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas. • Responsable de hacer el seguimiento de los débitos o fondos que salen de la empresa. • Liquidar y contabilizar las nóminas de todos los empleados. • Preparar y presentar las declaraciones tributarias (retención en la fuente, IVA) • Registrar los recibos de caja, los comprobantes de egreso, las notas de contabilidad, las facturas. • Controlar y verificar que los comprobantes de pago, cuenten con los soportes y las autorizaciones respectivas. • Verificar y consolidar los saldos contables. • Mantener un registro contables y financiero de las diferentes transacciones. • Elaborar mensualmente las conciliaciones bancarias de todas y cada una de las cuentas para tener racionalizados los saldos de las cuentas de los bancos.; y, o • Las demás actividades designadas por su superior, acorde a su puesto de trabajo y según la necesidad de la empresa.

Tabla 33. Funciones del mensajero.

CARGO	Mensajero
Descripción del puesto	Responsable de realizar las actividades de mensajería
Funciones	<ul style="list-style-type: none">• Efectuar depósitos bancarios que solicite la gerencia.• Llevar y traer documentos de la empresa.• Atender cualquier requerimiento de la gerencia administrativa.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

4.4.3. Identificación de las actividades del puesto.

Es el proceso mediante el cual el responsable de gestión del talento humano identifica los procesos y las actividades que tiene ese puesto o cargo y que pueden ser observadas y verificadas; el siguiente formato es el que se propone con esta finalidad.

Tabla 34. Identificación de las actividades del puesto.

Verbo indicativo	Objeto del verbo (qué/quié)
Aplica	Actividades, procedimientos relacionados a un sistema o subsistema.
Mantiene	Relaciones con otros procesos, con otros funcionarios respecto al proceso del cargo.
Realiza	Actividades, procedimientos, resultados, productos o servicios de acuerdo a normativas establecidas.
Informa	A su inmediato superior, jefe de departamento y otros según el organigrama de la institución.
Ejerce	Los procesos, procedimientos, acciones del contexto del puesto o cargo.
Aplica	Las normativas del puesto o del cargo.
Controla	Sus equipos, actividades, resultados, informes y otros que determina el cargo (normativas que señalan los deberes y obligaciones de que hacer y no hacer).

Elaborado por: Lizbeth Estrella

El formato permite identificar las actividades del puesto a través del verbo indicativo: aplica, mantiene, realiza, informa, ejerce, aplica, y controla. En el extremo derecho del formato establece el objeto del verbo, es decir las acciones que tienen relación con el verbo indicativo.

A continuación se establecen algunos ejemplos del formato antes señalado para algunos cargos del organigrama de Polimundo S.A.:

Tabla 35. Identificación de las actividades del gerente general.

Verbo indicativo	Objeto del verbo (qué/quién)
Aplica	Todas las actividades referentes gestión administrativa y financiera de la empresa.
Mantiene	El cargo tiene relación con los procesos de la Junta de accionistas y el Directorio.
Realiza	Todos los procesos de gestión administrativa y financiera.
Informa	Al Directorio cualquier tipo de novedad.
Ejerce	Actividades de los procedimientos de gestión administrativa y financiera.
Aplica	Normativas y reglamentos institucionales en el desempeño de su cargo.
Controla	El cumplimiento de planificación estratégica, presupuesto, planes operativos anuales.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 36. Identificación de las actividades del gerente comercial.

Verbo indicativo	Objeto del verbo (qué/quién)
Aplica	Todas las actividades relacionadas a comercialización.
Mantiene	El cargo tiene relación con los procesos de la gerencia general
Realiza	Todos los procesos de gestión comercial.
Informa	Al Gerente General alguna observación que se presente.
Ejerce	Actividades de los procedimientos de gestión comercial y ventas.
Aplica	Normativas y reglamentos institucionales en el desempeño de su cargo.
Controla	El cumplimiento de contratos, metas de clientes, la satisfacción de clientes.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 37. Identificación de las actividades del Jefe de proyectos.

Verbo indicativo	Objeto del verbo (qué/quién)
Aplica	Todas las actividades relacionadas la gestión de proyectos.
Mantiene	El cargo tiene relación con los procesos de la gerencia comercial.
Realiza	Todos los procesos de ejecución, control y evaluación de proyectos.
Informa	Al Gerente Comercial alguna observación que se presente.
Ejerce	Actividades referentes a la planificación, ejecución de proyectos.
Aplica	Normativas y reglamentos institucionales en el desempeño de su cargo.
Controla	La planificación, la ejecución, control y evaluación de los proyectos.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 38. Identificación de las actividades del responsable de marketing y publicidad.

Verbo indicativo	Objeto del verbo (qué/quié)
Aplica	Todas las actividades relacionadas planes de marketing y programas de publicidad de los servicios y productos de la empresa.
Mantiene	El cargo tiene relación con los procesos de la gerencia comercial.
Realiza	Todos los procesos de gestión marketing y publicidad.
Informa	Al Gerente Comercial alguna observación que se presente.
Ejerce	Actividades de los procedimientos de gestión comercial y publicidad.
Aplica	Normativas y reglamentos institucionales en el desempeño de su cargo.
Controla	El cumplimiento de los planes de marketing y publicidad que desarrolla la empresa.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 39. Identificación de las actividades del vendedor.

Verbo indicativo	Objeto del verbo (qué/quié)
Aplica	Todas las actividades relacionadas a ventas de los productos y servicios de la empresa.
Mantiene	El cargo tiene relación con los procesos de la gerencia comercial.
Realiza	Todos los procesos de ventas y atención al cliente.
Informa	Al Gerente Comercial alguna observación que se presente.
Ejerce	Actividades de los procedimientos de ventas y atención al cliente.
Aplica	Normativas y reglamentos institucionales en el desempeño de su cargo.
Controla	El cumplimiento de los planes de ventas que desarrolla la empresa.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 40. Identificación de las actividades del gerente de operaciones.

Verbo indicativo	Objeto del verbo (qué/quié)
Aplica	Todas las actividades relacionadas a planificaciones de producción de cada agente en las áreas de negocio asignados dentro de su operatividad.
Mantiene	El cargo tiene relación con los procesos de la gerencia general.
Realiza	Todos los procesos de control mensual de las ventas realizadas por los asesores.
Informa	Al Gerente general alguna observación que se presente.
Ejerce	Actividades de los procedimientos de producción de cada agente.
Aplica	Normativas y reglamentos institucionales en el desempeño de su cargo.
Controla	El cumplimiento de la planificación de producción de cada agente de la empresa.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 41. Identificación de las actividades del gerente administrativo.

Verbo indicativo	Objeto del verbo (qué/quié)
Aplica	Todas las actividades relacionadas a procesos administrativos y financieros.
Mantiene	El cargo tiene relación con los procesos de la gerencia general.
Realiza	Todos los procesos administrativos y financieros de la empresa.
Informa	Al Gerente general alguna observación que se presente.
Ejerce	Actividades de los procedimientos administrativos y financieros.
Aplica	Normativas y reglamentos institucionales en el desempeño de su cargo.
Controla	El cumplimiento de los procesos administrativos y financieros que realiza la empresa.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 42. Identificación de las actividades del Jefe de recursos humanos.

Verbo indicativo	Objeto del verbo (qué/quién)
Aplica	Todas las actividades relacionadas a gestión del talento humano.
Mantiene	El cargo tiene relación con los procesos de la gerencia administrativa.
Realiza	Todos los procesos de gestión del talento humano de la empresa.
Informa	Al Gerente administrativo alguna observación que se presente.
Ejerce	Actividades de los procedimientos de gestión del talento humano.
Aplica	Normativas y reglamentos institucionales en el desempeño de su cargo.
Controla	El cumplimiento de los procesos de gestión del talento humano de la empresa.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 43. Identificación de las actividades del Jefe de crédito y cobranzas.

Verbo indicativo	Objeto del verbo (qué/quién)
Aplica	Todas las actividades relacionadas a la otorgación de crédito y cobranzas de la empresa.
Mantiene	El cargo tiene relación con los procesos de la gerencia administrativa.
Realiza	Todas las líneas de acción para autorización de crédito y controla las planificaciones de cobranzas.
Informa	Al Gerente administrativo alguna observación que se presente.
Ejerce	Actividades de los procedimientos de otorgación de crédito y cobranzas.
Aplica	Normativas y reglamentos institucionales en el desempeño de su cargo.
Controla	El cumplimiento de los procesos de otorgación de crédito y cobranzas de la empresa.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 44. Identificación de las actividades del supervisor de cartera.

Verbo indicativo	Objeto del verbo (qué/quién)
Aplica	Todas las actividades relacionadas a la recuperación de cartera.
Mantiene	El cargo tiene relación con los procesos de crédito y cobranzas.
Realiza	Todas las actividades de recuperación de cartera.
Informa	Al Jefe de crédito y cobranzas algunas observación que se presente.
Ejerce	Actividades de los procedimientos de recuperación de cartera.
Aplica	Normativas y reglamentos institucionales en el desempeño de su cargo.
Controla	El cumplimiento de los procesos de recuperación de cartera de la empresa.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 45. Identificación de las actividades del supervisor de cobranzas.

Verbo indicativo	Objeto del verbo (qué/quié)
Aplica	Todas las actividades relacionadas con el análisis de cartera vencida.
Mantiene	El cargo tiene relación con los procesos de crédito y cobranzas.
Realiza	Todas las actividades de consolidación de cartera vencida, pagos, cuadro de los clientes.
Informa	Al Jefe de crédito y cobranza alguna observación que se presente.
Ejerce	Actividades de los procedimientos de análisis de cartera vencida.
Aplica	Normativas y reglamentos institucionales en el desempeño de su cargo.
Controla	El cumplimiento de los procesos de análisis de cartera vencida de la empresa.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 46. Identificación de las actividades de la contadora.

Verbo indicativo	Objeto del verbo (qué/quié)
Aplica	Todas las actividades referentes a los procedimientos contables de registro, control, documentación de las transacciones comerciales de la empresa.
Mantiene	El cargo tiene relación con los procesos de gerencia de operaciones, gerencia administrativa, gerencia comercial y la gerencia general.
Realiza	Todos pagos económicos y financieros que realiza la empresa a proveedores y acreedores, elabora planillas de salarios, reportes contables y financieros.
Informa	A la gerencia administrativa específicamente y a la gerencia general en casos pertinentes.
Ejerce	Actividades de los procedimientos contables según las normas NIIF.
Aplica	Normativas y reglamentos institucionales en el desempeño de su cargo.
Controla	Documentos del proceso contable, el mobiliario y los equipos a su cargo.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 47. Identificación de las actividades de la auxiliar contable.

Verbo indicativo	Objeto del verbo (qué/quién)
Aplica	Todas las actividades referentes a los procedimientos contables de registro, control, documentación de las transacciones comerciales de la empresa.
Mantiene	El cargo tiene relación con los procesos de contabilidad.
Realiza	Todos los registros de las transacciones, realización de asientos de las cuentas, archivo de documentos contables.
Informa	A contabilidad en casos pertinentes.
Ejerce	Actividades de los procedimientos contables según las normas NIIF.
Aplica	Normativas y reglamentos institucionales en el desempeño de su cargo.
Controla	Documentos del proceso contable, el mobiliario y los equipos a su cargo.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 48. Identificación de las actividades del mensajero.

Verbo indicativo	Objeto del verbo (qué/quién)
Aplica	Todas las actividades referentes a mensajería.
Mantiene	El cargo tiene relación con los procesos de gerencia administrativa
Realiza	Todas las actividades de mensajería.
Informa	A gerencia administrativa en casos pertinentes.
Ejerce	Actividades de mensajería.
Aplica	Normativas y reglamentos institucionales en el desempeño de su cargo.
Controla	Documentos, comprobantes de depósitos de la empresa.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

4.4.4. Descripción de competencias profesionales del cargo.

Una vez definidas las actividades del cargo o puesto de trabajo y su contexto de actuación, se procede a la descripción de las competencias profesionales que tiene este cargo.

Tabla 49. Competencias profesionales del puesto de gerente general.

No.	Competencias profesionales del cargo
1	Estructurar planes estratégicos.
2	Determinar planes operativos de gestión institucional.
3	Gestión administrativa en general.
4	Gestión financiera.
5	Gestión de seguridad y salud ocupacional.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 50. Competencias profesionales del puesto de gerente comercial.

No.	Competencias profesionales del cargo
1	Manejar planes de marketing.
2	Estructurar líneas estratégicas y de acción de planes de marketing.
3	Gestión de estudio de mercado.
4	Manejo de indicadores de posicionamiento en el mercado.
5	Gestión de clientes.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 51. Competencias profesionales del puesto del jefe de proyectos.

No.	Competencias profesionales del cargo
1	Planificación de proyectos.
2	Valoración técnica de evaluación de proyectos.
3	Gestión de proyectos, estrategias de validación.
4	Manejo de indicadores financieros, del área turística y otras que tienen relación con el turismo.
5	Evaluación de proyectos turísticos.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 52. Competencias profesionales del puesto del responsable de marketing y publicidad.

No.	Competencias profesionales del cargo
1	Elabora planes de marketing y publicidad.
2	Maneja paquetes de informática en publicidad.
3	Estructura líneas estratégicas de marketing y publicidad.
4	Formula spots publicitarios.
5	Maneja programas de negociación.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 53. Competencias profesionales del puesto del vendedor.

No.	Competencias profesionales del cargo
1	Relaciones con mercado de clientes.
2	Estrategias de atención al cliente.
3	Manejo de reportes de clientes.
4	Diagnóstico de situaciones de clientes.
5	Valoración de perspectivas de clientes.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 54. Competencias profesionales del gerente de operaciones.

No.	Competencias profesionales del cargo
1	Gestión de productos turísticos.
2	Manejo de rutas turísticas.
3	Evaluación y monitoreo de productos turísticos.
4	Relaciones con clientes, proveedores de servicios.
5	Estructura de proyectos operativos.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 55. Competencias profesionales del gerente administrativo.

No.	Competencias profesionales del cargo
1	Gestión de procesos administrativos y financieros.
2	Estructuración de presupuestos y su ciclo.
3	Formulación de análisis de estructura financiera.
4	Gestión organizacional y de talento humano.
5	Gestión operativa institucional.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 56. Competencias profesionales del jefe de recursos humanos.

No.	Competencias profesionales del cargo
1	Gestión del talento humano.
2	Estructuración de cultura organizacional.
3	Sistemas de valoración del talento humano.
4	Manejo del sistema de reclutamiento, selección, valoración del talento humano.
5	Elaboración de planes de capacitación.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 57. Competencias profesionales del Jefe de crédito y cobranzas.

No.	Competencias profesionales del cargo
1	Manejo de paquetes de crédito.
2	Gestión de cobranzas.
3	Manejo de carteras de crédito y reportes.
4	Conciliaciones económicas y financieras.
5	Reportes de crédito y cobranza.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 58. Competencias profesionales del supervisor de cartera.

No.	Competencias profesionales del cargo
1	Manejo financiero de cartera.
2	Gestión de cartera de créditos.
3	Estrategias de recuperación de cartera.
4	Formulación de índices de cartera.
5	Vinculación de cartera con presupuesto.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 59. Competencias profesionales del supervisor de cobranzas.

No.	Competencias profesionales del cargo
1	Gestión de cartera por cobrar.
2	Manejo de procedimientos de cobranzas.
3	Supervisión y control de cobranzas.
4	Estructuración de informes de cobranzas.
5	Estados financieros de cobranzas.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 60. Competencias profesionales del puesto de contadora.

No.	Competencias profesionales del cargo
1	Aplicar procesos, procedimientos en el ámbito contable – financiero.
2	Mantener el sistema contable y financiero.
3	Realizar los procesos de presupuestos de la institución.
4	Prepara informes en el ámbito del cargo: contable y financiero.
5	Controlar los procesos contables – financieros.
6	Aplicar procedimientos técnicos en el ámbito de la planificación y gestión contable financiera.
7	Supervisar, monitorear los procesos contables de las transacciones económicas realizadas por la empresa.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 61. Competencias profesionales del auxiliar contable.

No.	Competencias profesionales del cargo
1	Manejo de paquetes contables.
2	Registro de documentación contable.
3	Archivo de documentación contable.
4	Manejo de sistemas de facturación.
5	Administración de documentos contables.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 62. Competencias profesionales del mensajero.

No.	Competencias profesionales del cargo
1	Relaciones interpersonales óptimas.
2	Manejo de documentación de recepción y entrega.
3	Cuidado de documentos en general.
4	Manejo de archivo de documentos.
5	Reportes de documentación.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

4.4.5. Valoración de puestos.

La valoración de los puestos constituye una herramienta básica mediante la cual se determinara el valor relativo de los distintos puestos administrativos de la institución, mediante un proceso sistemático que establece la importancia de cada uno de ellos y su mérito en relación con los demás de la organización de modo que sea dinámica, además establece los niveles de complejidad, así como de comparación de puestos que conlleve de forma objetiva a una equidad salarial. De esta forma se tendrá una clasificación objetiva y punto de referencia de los procesos de promoción y de carrera.

4.4.5.1. Método de valoración de puestos.

El método de valoración de puestos que se utiliza para la empresa es el método de valoración por puntos utilizando la progresión aritmética, para lo cual se apoya en la determinación de los siguientes factores:

- Habilidad que debe poseer el talento humano que ocupa el determinado cargo.
- Responsabilidad, que es el grado de responsabilidad que el talento humano debe asumir en el desempeño del cargo.

- Condiciones de trabajo que se refiere al ambiente de trabajo en el que se va desenvolver el talento humano que ocupa el cargo.

4.4.5.1. Determinación del valor relativo de los factores.

Los valores relativos a los factores son los que se muestran en el siguiente cuadro:

Tabla 63. Escala de valoración.

Factor considerado	Peso o valor relativo
Habilidad (conocimientos)	50%
Responsabilidad	25%
Esfuerzo	15%
Condiciones de trabajo	10%
Total	100%

Elaborado por: Lizbeth Estrella

4.4.5.2. Determinación de los sub-factores.

Una vez determinados los factores con su valoración relativa se procedió a determinar los sub-factores principales de la siguiente manera:

Tabla 64. Sub-factores.

Factor considerado	Sub-factores
Habilidad (conocimientos)	<ul style="list-style-type: none"> • Educación • Experiencia • Iniciativa • Precisión
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de la función • Cadena de mando • Procesos que interactúa
Esfuerzo	<ul style="list-style-type: none"> • Mental • Visual
Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente • Riesgos

Elaborado por: Lizbeth Estrella

4.4.5.3. Valores de los grados asignados en progresión aritmética.

La valoración de puestos se realizó mediante la progresión aritmética que consiste en que la progresión se obtiene sumando a cierto número una misma cantidad sucesiva procurando que la diferencia numérica que se obtenga entre los grados sea de una manera constante.

Tabla 65. Matriz de valoración de puestos de los grados asignados en progresión aritmética.

Factores y sub-factores	Valor relativo	NIVELES O GRADOS				
		I	II	III	IV	V
		PUNTOS				
1. Habilidad (conocimiento)	50%					
1.1 Educación		17	34	51	68	85
1.2 Experiencia		19	38	57	76	95
1.3 Iniciativa		10	20	30	40	50
1.4 Precisión		4	8	12	16	20
2. Responsabilidad	25%					
2.1 Importancia de la función		7	14	21	28	35
2.2 Cadena de mando		5	10	15	20	25
2.3 Procesos que interactúa		13	26	39	52	65
3. Esfuerzo	15%					
3.1 Mental		9	18	27	36	45
3.2 Visual		6	12	18	24	30
4. Condiciones de trabajo	10%					
4.1 Ambiente		4	8	12	16	20
4.2 Riesgos		6	12	18	24	30
Total	100%					

Elaborado por: Lizbeth Estrella

4.4.6. Sistema de levantamiento de perfiles ocupacionales basados en competencias.

Serán los procedimientos estructurados que se centren en la conducta del talento humano necesaria para incluirle en ese puesto de trabajo. Para ello se puede utilizar diferentes tipos de cuestionarios que faciliten medir cualitativamente y cuantitativamente las competencias profesionales, las competencias generales, las competencias específicas, los procesos

mentales, las relaciones en equipo de trabajo y cultura organizacional y las actividades que se van a llevar a cabo en ese puesto de trabajo.

El levantamiento de perfiles ocupacionales basados en competencias estructurado como una cadena de valor tiene el siguiente enfoque:

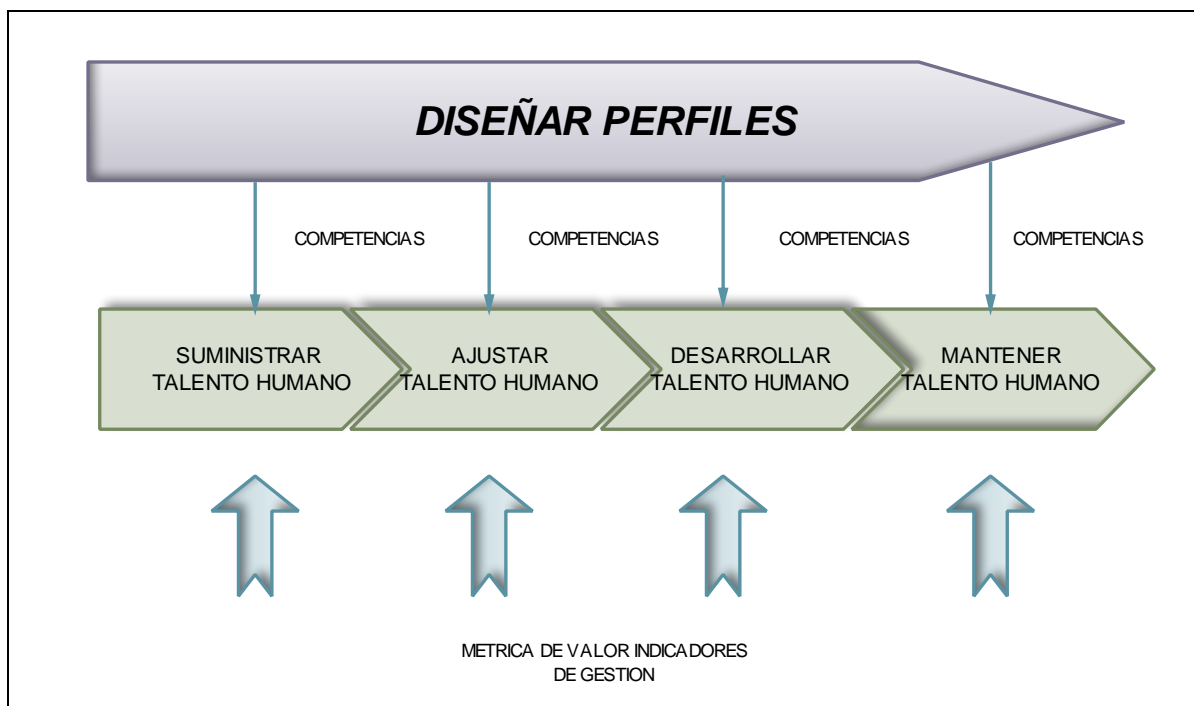


Figura 8. Perfiles

Fuente: investigación directa

Los aspectos que se deben considerar para el levantamiento del perfil basado en competencias son los siguientes:

4.4.6.1 Metodología.

La metodología que se deberá utilizar se define como un sistema de procedimientos con un determinado ordenamiento lógico de ejecución denominadas etapas identificadas con determinados fines donde se ponen de manifiesto, bajo un contexto de actuación, las acciones prácticas e intelectuales necesarias para el logro de objetivos establecidos.

4.4.6.2. Diagnóstico y caracterización de la organización.

Con la finalidad de asegurar el talento humano y los recursos financieros y materiales en forma productiva.

Elementos que componen la etapa de diagnóstico y caracterización.

Diagnóstico y Caracterización de La organización

Detección de necesidades
Recursos humanos financieros y materiales
Caracterización del área profesional
Análisis y descripción de los puestos

- **Detección de necesidades.**
 - Se deberá considerar la característica tecnológica y los recursos humanos en relación al perfil ocupacional actual.
 - Establecer las características esenciales del perfil ocupacional actual para el levantamiento y el perfil profesional basado en competencias.
 - Seleccionar los elementos que tipifiquen el perfil profesional basado en competencias.

- **Recursos humanos, materiales y financieros.**
 - Técnica y tecnología. Se debe analizar la técnica y tecnología actual y la perspectiva de cambio del cargo o procesos que se cumplen en ese cargo.
 - El grado de actualización de las técnicas y tecnologías empleadas en los procesos del cargo.
 - Los métodos y procedimientos que actualmente se aplican en los procesos y por tanto en el cargo.
 - El estado actual de las instalaciones físicas, maquinaria, mobiliario, insumos y otros del cargo.

- **Recursos humanos.**
 - Entendido como la fuerza laboral encargada de los procesos y procedimientos; que debe cumplir con los siguientes requisitos: vinculación con el puesto de trabajo o cargo, certificado de calificación idónea, ser poseedor de competencias generales y profesionales.

- **Caracterización del área profesional.**
 - Establecer los datos generales sobre la profesión, sus límites.
 - Identificar las condiciones de trabajo, donde se determinara el grado de autonomía, supervisión, riesgos de salud y salud ocupacional, y las cualidades técnicas del profesional.

- Se deberá analizar las tareas (actividades o procesos principales en el ejercicio del puesto de trabajo y en el contexto de la profesión).
- Los métodos y técnicas utilizadas en el proceso o puesto de trabajo.
- Identificación de las tareas y operaciones.

- **Análisis, diseño y descripción de los puestos.**

- Se deberá describir el puesto de trabajo y las competencias que este tiene, tanto generales, específicas y profesionales.
- El contexto de los procesos que se desarrollan en ese cargo o puesto de trabajo.
- La tecnología, los insumos y la interrelación con otros cargos y la vez con otros departamentos de la institución.

- **Determinación de los elementos de competencia.**

Para determinar los elementos de competencia se aplicará un sistema que establece una lógica a partir del conjunto de normas de competencia sobre una base científica de criterio de desempeño.

- **Título.** Es la unidad de competencia de desempeño laboral que identifica lo que el talento humano es capaz de hacer para alcanzar los resultados esperados. Estos elementos son los que construyen la norma y están sujetos a la referencia:
 - Criterios de desempeño, que describe el qué y cómo del desempeño esperado.
 - Campo de aplicación en el que se describirá las condiciones del contexto en las que la persona deberá ser capaz de demostrar el dominio de las competencias.
 - Requerimiento de evidencia, describirá los indicadores que permitan medir las destrezas, habilidades y conocimientos, para evaluar la competencia.
- **Medición de competencias.**

Se evaluará y medirán aplicando métodos de cálculo y estadística básica, las competencias pueden ser:

- Generales
- Básicas
- Específicas

Así como los elementos de competencia y los criterios de desempeño; a la vez que se certificará las competencias, mediante una declaración de las competencias que posee el talento humano o candidato a un puesto determinado.

El perfil del puesto por competencias será la herramienta fundamental que permita establecer el perfil por competencias del talento humano, por lo tanto este deberá ser fiable, efectivo, en relación a las competencias generales y específicas.

- **Rangos de calificación de las competencias.**

Los rangos de calificación de las competencias pueden ser en forma cualitativa o cuantitativa, por ejemplo utilizando la nomenclatura: A (100), B (75), C (50), D (25), el nivel superior o superlativo será A y el nivel mínimo de la competencia será D, que puede ser expresado en forma numérica o porcentual, que viene a ser un requisito importante en la metodología de calificación de las competencias generales, básicas y específicas. A continuación matrices ejemplo de levantamiento de perfiles profesionales.

Tabla 66. Matriz de levantamiento del perfil profesional del gerente general.

<p>1. Nombre del perfil profesional: Gerente General</p> <p>2. Descripción de las funciones específicas: realizar la planificación estratégica de la empresa, estructurar los planes operativos anuales, desarrollar la gestión institucional, ser el responsable de las operaciones y resultados de la empresa.</p> <p>3. Requisitos operacionales:</p> <p>3.1 Relaciones interpersonales: poseer habilidades para trabajo en equipo, compartir información con otros procesos y unidades organizacionales de la empresa.</p> <p>3.2 Niveles de adaptación: alta capacidad de adaptación a los esquemas organizacionales, operativos y toma de decisiones.</p> <p>3.3 Habilidades de competencias transversales: capacidad analítica de sustentar, razonamiento lógico y creatividad.</p> <p>3.4 Actitudes: gestión del cambio, liderazgo personal.</p>
Competencias
<p>4. Competencias específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructurar planes estratégicos. • Determinar planes operativos de gestión institucional. • Desarrollar la gestión administrativa en general. • Gestión financiera. • Gestión de seguridad y salud ocupacional. <p>5. Competencias genéricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetes de informática. • Adaptación a trabajo en equipo. • Gestión de informes.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 67. Matriz de levantamiento del perfil profesional del gerente comercial.

<p>1. Nombre del perfil profesional: Gerente comercial</p> <p>2. Descripción de las funciones específicas: elaborar planes estratégicos de marketing de la empresa con la finalidad de resolver problemas de comercialización y ventas.</p> <p>3. Requisitos operacionales:</p> <p>3.1 Relaciones interpersonales: poseer habilidades para trabajo en equipo, compartir información con otros procesos y unidades organizacionales de la empresa.</p> <p>3.2 Niveles de adaptación: alta capacidad de adaptación a los esquemas organizacionales, operativos y toma de decisiones.</p> <p>3.3 Habilidades de competencias transversales: capacidad analítica de sustentar, razonamiento lógico y creatividad.</p> <p>3.4 Actitudes: capacidad de liderazgo, ser dinámico</p>
Competencias
<p>4. Competencias específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejar planes de marketing. • Estructurar líneas estratégicas y de acción de planes de marketing.. • Gestión de estudio de mercado. • Manejo de indicadores de posicionamiento en el mercado. • Gestión de clientes. <p>5. Competencias genéricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetes de informática. • Adaptación a trabajo en equipo. • Gestión de informes.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 68. Matriz de levantamiento del perfil profesional del gerente de operaciones.

<p>1. Nombre del perfil profesional: Gerente de operaciones</p> <p>2. Descripción de las funciones específicas: planifica los programas de operaciones de la empresa.</p> <p>3. Requisitos operacionales:</p> <p>3.1 Relaciones interpersonales: poseer habilidades para trabajo en equipo, compartir información con otros procesos y unidades organizacionales de la empresa.</p> <p>3.2 Niveles de adaptación: alta capacidad de adaptación a los esquemas organizacionales, operativos y toma de decisiones.</p> <p>3.3 Habilidades de competencias transversales: capacidad analítica de sustentar, razonamiento lógico y creatividad.</p> <p>3.4 Actitudes: capacidad de liderazgo, ser dinámico</p>
Competencias
<p>4. Competencias específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de productos turísticos. • Manejo de rutas turísticas. • Evaluación y monitoreo de productos turísticos. • Relaciones con clientes y proveedores de servicios. • Estructura de proyectos operativos. <p>5. Competencias genéricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetes de informática. • Adaptación a trabajo en equipo. • Gestión de informes.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 69. Matriz de levantamiento del perfil profesional del gerente administrativo.

<p>1. Nombre del perfil profesional: Gerente administrativo</p> <p>2. Descripción de las funciones específicas: coordinar las funciones y actividades de los diferentes departamentos de la gerencia administrativa.</p> <p>3. Requisitos operacionales:</p> <p>3.1 Relaciones interpersonales: poseer habilidades para trabajo en equipo, compartir información con otros procesos y unidades organizacionales de la empresa.</p> <p>3.2 Niveles de adaptación: alta capacidad de adaptación a los esquemas organizacionales, operativos y toma de decisiones.</p> <p>3.3 Habilidades de competencias transversales: capacidad analítica de sustentar, razonamiento lógico y creatividad.</p> <p>3.4 Actitudes: capacidad de liderazgo, ser dinámico</p>
<p>Competencias</p> <p>4. Competencias específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de procesos administrativos y financieros. • Estructuración de presupuesto y su ciclo. • Formulación de análisis de estructura financiera. • Gestión organizacional y de talento humano. • Gestión operativa institucional. <p>5. Competencias genéricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetes de informática. • Adaptación a trabajo en equipo. • Gestión de informes.

Tabla 70. Matriz de levantamiento del perfil profesional del jefe de proyectos.

<p>1. Nombre del perfil profesional: Jefe de proyectos</p> <p>2. Descripción de las funciones específicas: planifica, ejecuta y controla los proyectos de la empresa.</p> <p>3. Requisitos operacionales:</p> <p>3.1 Relaciones interpersonales: poseer habilidades para trabajo en equipo, compartir información con otros procesos y unidades organizacionales de la empresa.</p> <p>3.2 Niveles de adaptación: alta capacidad de adaptación a los esquemas organizacionales, operativos y toma de decisiones.</p> <p>3.3 Habilidades de competencias transversales: capacidad analítica de sustentar, razonamiento lógico y creatividad.</p> <p>3.4 Actitudes: capacidad de liderazgo, ser dinámico</p>
Competencias
<p>4. Competencias específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación de proyectos. • Valoración técnica de evaluación de proyectos. • Gestión de proyectos, estrategias de validación. • Manejo de indicadores financieros del área turística y otras que tienen relación con el turismo. • Evaluación de proyectos turísticos. <p>5. Competencias genéricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetes de informática. • Adaptación a trabajo en equipo. • Gestión de informes.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 71. Matriz de levantamiento del perfil profesional del responsable de marketing y publicidad.

<p>1. Nombre del perfil profesional: Responsable de marketing y publicidad</p> <p>2. Descripción de las funciones específicas: realiza todas las planificaciones de marketing de la empresa.</p> <p>3. Requisitos operacionales:</p> <p>3.1 Relaciones interpersonales: poseer habilidades para trabajo en equipo, compartir información con otros procesos y unidades organizacionales de la empresa.</p> <p>3.2 Niveles de adaptación: alta capacidad de adaptación a los esquemas organizacionales, operativos y toma de decisiones.</p> <p>3.3 Habilidades de competencias transversales: capacidad analítica de sustentar, razonamiento lógico y creatividad.</p> <p>3.4 Actitudes: capacidad de liderazgo, ser dinámico.</p>
Competencias
<p>4. Competencias específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elabora planes de marketing y publicidad. • Estructura líneas estratégicas de marketing y publicidad. • Manejo de indicadores financieros del área turística y otras que tienen relación con el turismo. • Maneja programas de negociación. <p>5. Competencias genéricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetes de informática en publicidad. • Adaptación a trabajo en equipo. • Gestión de informes.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 72. Matriz de levantamiento del perfil profesional del vendedor.

<p>1. Nombre del perfil profesional: Vendedor</p> <p>2. Descripción de las funciones específicas: asesoramiento y venta a clientes o cuentas corporativas según sea el caso.</p> <p>3. Requisitos operacionales:</p> <p>3.1 Relaciones interpersonales: poseer habilidades para trabajo en equipo, compartir información con otros procesos y unidades organizacionales de la empresa.</p> <p>3.2 Niveles de adaptación: alta capacidad de adaptación a los esquemas organizacionales, operativos y toma de decisiones.</p> <p>3.3 Habilidades de competencias transversales: capacidad analítica con los clientes, razonamiento lógico y creatividad.</p> <p>3.4 Actitudes: capacidad de liderazgo, ser dinámico</p>
Competencias
<p>4. Competencias específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de sistemas de reservas. • Relaciones con mercado de clientes. • Estructura líneas estratégicas de marketing y publicidad. • Manejo de reportes de clientes. • Diagnóstico de situaciones de clientes • Valoración de perspectivas de clientes. <p>5. Competencias genéricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetes de informática. • Adaptación a trabajo en equipo. • Gestión de informes.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 73. Matriz de levantamiento del perfil profesional del jefe de operaciones.

<p>1. Nombre del perfil profesional: Jefe de operaciones</p> <p>2. Descripción de las funciones específicas: colaborar en la planificación de los programas de operaciones de la empresa.</p> <p>3. Requisitos operacionales:</p> <p>3.1 Relaciones interpersonales: poseer habilidades para trabajo en equipo, compartir información con otros procesos y unidades organizacionales de la empresa.</p> <p>3.2 Niveles de adaptación: alta capacidad de adaptación a los esquemas organizacionales, operativos y toma de decisiones.</p> <p>3.3 Habilidades de competencias transversales: capacidad analítica de sustentar, razonamiento lógico y creatividad.</p> <p>3.4 Actitudes: capacidad de liderazgo, ser dinámico</p>
Competencias
<p>4. Competencias específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisión de área de consolidación para agencia y venta de paquetes turísticos. • Análisis de las cargas de trabajo. • Capacidad de resolver problemas. • Evaluación eficiente de los asesores de consolidación y paquetes turísticos. <p>5. Competencias genéricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetes de informática. • Adaptación a trabajo en equipo. • Gestión de informes.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 74. Matriz de levantamiento del perfil profesional del jefe de crédito y cobranzas.

<p>1. Nombre del perfil profesional: Jefe de crédito y cobranzas</p> <p>2. Descripción de las funciones específicas: responsable de recuperación de cartera objeto de las ventas a crédito de la empresa.</p> <p>3. Requisitos operacionales:</p> <p>3.1 Relaciones interpersonales: poseer habilidades para trabajo en equipo, compartir información con otros procesos y unidades organizacionales de la empresa.</p> <p>3.2 Niveles de adaptación: alta capacidad de adaptación a los esquemas organizacionales, operativos y toma de decisiones.</p> <p>3.3 Habilidades de competencias transversales: capacidad analítica de sustentar, razonamiento lógico y creatividad.</p> <p>3.4 Actitudes: capacidad de liderazgo, ser dinámico</p>
Competencias
<p>4. Competencias específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetes de crédito. • Gestión de cobranzas. • Manejo de carteras de crédito y reportes. • Conciliaciones económicas y financieras. • Reportes de crédito y cobranza. <p>5. Competencias genéricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetes de informática. • Adaptación a trabajo en equipo. • Gestión de informes.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 75. Matriz de levantamiento del perfil profesional del contador.

<p>1. Nombre del perfil profesional: Contador</p> <p>2. Descripción de las funciones específicas: Llevar la contabilidad general de la empresa, aplicando las normas NIIF y fundamentada en las normas de la empresa.</p> <p>3. Requisitos operacionales:</p> <p>3.1 Relaciones interpersonales: poseer habilidades para trabajo en equipo, compartir información con otros procesos y unidades organizacionales de la empresa.</p> <p>3.2 Niveles de adaptación: alta capacidad de adaptación a los esquemas organizacionales, operativos y toma de decisiones.</p> <p>3.3 Habilidades de competencias transversales: capacidad analítica de sustentar, razonamiento lógico y creatividad.</p> <p>3.4 Actitudes: razonamiento numérico y verbal para estructurar informes</p>
Competencias
<p>4. Competencias específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar procesos y procedimientos en el ámbito contable – financiero. • Mantener el sistema contable y financiero. • Realizar los procesos de presupuestos de la institución. • Preparar informes en el ámbito del cargo: contable y financiero. • Controlar los procesos contables – financieros. • Aplicar procedimientos técnicos en el ámbito de la planificación y gestión contable financiera. • Supervisar, monitorear los procesos contables de las transacciones económicas realizadas por la empresa <p>5. Competencias genéricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetes de informática. • Adaptación a trabajo en equipo. • Disponer de habilidad de manejo de documentación. • Gestión de informes.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 76. Matriz de levantamiento del perfil profesional del jefe de recursos humanos.

<p>1. Nombre del perfil profesional: jefe de recursos humanos</p> <p>2. Descripción de las funciones específicas: coordinar las funciones y actividades de los diferentes departamentos de la gerencia administrativa.</p> <p>3. Requisitos operacionales:</p> <p>3.1 Relaciones interpersonales: poseer habilidades para trabajo en equipo, compartir información con otros procesos y unidades organizacionales de la empresa.</p> <p>3.2 Niveles de adaptación: alta capacidad de adaptación a los esquemas organizacionales, operativos y toma de decisiones.</p> <p>3.3 Habilidades de competencias transversales: capacidad analítica de sustentar, razonamiento lógico y creatividad.</p> <p>3.4 Actitudes: capacidad de liderazgo, ser dinámico</p>
Competencias
<p>4. Competencias específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión del talento humano. • Estructuración de cultura organizacional. • Sistemas de valoración del talento humano. • Manejo del sistema de reclutamiento, selección, valoración del talento humano. • Elaboración de planes de capacitación. <p>5. Competencias genéricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetes de informática. • Adaptación a trabajo en equipo. • Gestión de informes.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 77. Matriz de levantamiento del perfil profesional del asesor de agencias de viajes.

<p>1. Nombre del perfil profesional: Asesor de agencia de viajes</p> <p>2. Descripción de las funciones específicas: atiende los requerimientos de emisiones y reemisiones de otras agencias de viajes.</p> <p>3. Requisitos operacionales:</p> <p>3.1 Relaciones interpersonales: poseer habilidades para trabajo en equipo, compartir información con otros procesos y unidades organizacionales de la empresa.</p> <p>3.2 Niveles de adaptación: alta capacidad de adaptación a los esquemas organizacionales, operativos y toma de decisiones.</p> <p>3.3 Habilidades de competencias transversales: capacidad analítica de sustentar, razonamiento lógico y creatividad.</p> <p>3.4 Actitudes: capacidad de liderazgo, ser dinámico</p>
Competencias
<p>4. Competencias específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejos de sistemas de reservas • Realiza Vtcs para agencias de viajes. • Factura las ventas de cada agencia de viajes. • Capacidad de resolver problemas. <p>5. Competencias genéricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetes de informática. • Adaptación a trabajo en equipo. • Gestión de informes.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 78. Matriz de levantamiento del perfil profesional del asesor de paquetes turísticos.

<p>1. Nombre del perfil profesional: Asesor de paquetes turísticos</p> <p>2. Descripción de las funciones específicas: atención a clientes para la venta de paquetes turísticos.</p> <p>3. Requisitos operacionales:</p> <p>3.1 Relaciones interpersonales: poseer habilidades para trabajo en equipo, compartir información con otros procesos y unidades organizacionales de la empresa.</p> <p>3.2 Niveles de adaptación: alta capacidad de adaptación a los esquemas organizacionales, operativos y toma de decisiones.</p> <p>3.3 Habilidades de competencias transversales: capacidad analítica de sustentar, razonamiento lógico y creatividad.</p> <p>3.4 Actitudes: capacidad de liderazgo, ser dinámico</p>
Competencias
<p>4. Competencias específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejos del sistema de reservas. • Promoción de programas turísticos. • Asesoramiento a clientes. • Capacidad de resolver problemas. <p>5. Competencias genéricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetes de informática. • Adaptación a trabajo en equipo. • Gestión de informes.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 79. Matriz de levantamiento del perfil profesional del supervisor de cartera.

<p>1. Nombre del perfil profesional: Supervisor de cartera</p> <p>2. Descripción de las funciones específicas: responsable del control del proceso de pagos y de su programación.</p> <p>3. Requisitos operacionales:</p> <p>3.1 Relaciones interpersonales: poseer habilidades para trabajo en equipo, compartir información con otros procesos y unidades organizacionales de la empresa.</p> <p>3.2 Niveles de adaptación: alta capacidad de adaptación a los esquemas organizacionales, operativos y toma de decisiones.</p> <p>3.3 Habilidades de competencias transversales: capacidad analítica de sustentar, razonamiento lógico y creatividad.</p> <p>3.4 Actitudes: capacidad de liderazgo, ser dinámico</p>
Competencias
<p>4. Competencias específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo financiero de cartera. • Gestión de cartera de créditos. • Estrategias de recuperación de cartera. • Formulación de índices de cartera. • Vinculación de cartera con presupuesto. <p>5. Competencias genéricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetes de informática. • Adaptación a trabajo en equipo. • Gestión de informes.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 80. Matriz de levantamiento del perfil profesional del supervisor de cobranzas.

<p>1. Nombre del perfil profesional: Supervisor de cobranzas</p> <p>2. Descripción de las funciones específicas: responsable del análisis de la cartera vencida de la empresa.</p> <p>3. Requisitos operacionales:</p> <p>3.1 Relaciones interpersonales: poseer habilidades para trabajo en equipo, compartir información con otros procesos y unidades organizacionales de la empresa.</p> <p>3.2 Niveles de adaptación: alta capacidad de adaptación a los esquemas organizacionales, operativos y toma de decisiones.</p> <p>3.3 Habilidades de competencias transversales: capacidad analítica de sustentar, razonamiento lógico y creatividad.</p> <p>3.4 Actitudes: capacidad de liderazgo, ser dinámico</p>
Competencias
<p>4. Competencias específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de cartera por cobrar • Manejo de procedimientos de cobranzas • Supervisión y control de cobranzas • Estructuración de informes de cobranzas • Estados financieros de cobranzas <p>5. Competencias genéricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetes de informática. • Adaptación a trabajo en equipo. • Gestión de informes.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 81. Matriz de levantamiento del perfil profesional del encargado de bancos.

<p>1. Nombre del perfil profesional: Encargado de bancos</p> <p>2. Descripción de las funciones específicas: responsable del manejo bancario de la empresa.</p> <p>3. Requisitos operacionales:</p> <p>3.1 Relaciones interpersonales: poseer habilidades para trabajo en equipo, compartir información con otros procesos y unidades organizacionales de la empresa.</p> <p>3.2 Niveles de adaptación: alta capacidad de adaptación a los esquemas organizacionales, operativos y toma de decisiones.</p> <p>3.3 Habilidades de competencias transversales: capacidad analítica de sustentar, razonamiento lógico y creatividad.</p> <p>3.4 Actitudes: capacidad de liderazgo, ser dinámico</p>
Competencias
<p>4. Competencias específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registro de pagos diarios en efectivo o con tarjeta de crédito. • Realiza depósitos. • Realiza conciliaciones bancarias. • Cierre diario de bancos. <p>5. Competencias genéricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetes de informática. • Adaptación a trabajo en equipo. • Gestión de informes.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 82. Matriz de levantamiento del perfil profesional del auxiliar contable.

<p>1. Nombre del perfil profesional: Auxiliar contable</p> <p>2. Descripción de las funciones específicas: verifica las relaciones de gastos e ingresos de la empresa.</p> <p>3. Requisitos operacionales:</p> <p>3.1 Relaciones interpersonales: poseer habilidades para trabajo en equipo, compartir información con otros procesos y unidades organizacionales de la empresa.</p> <p>3.2 Niveles de adaptación: alta capacidad de adaptación a los esquemas organizacionales, operativos y toma de decisiones.</p> <p>3.3 Habilidades de competencias transversales: capacidad analítica de sustentar, razonamiento lógico y creatividad.</p> <p>3.4 Actitudes: razonamiento numérico, verbal para estructurar informes</p>
Competencias
<p>4. Competencias específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetes contables. • Registro de documentación contable. • Archivo de documentación contable. • Manejo de sistemas de facturación. • Administración de documentos contables. <p>5. Competencias genéricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetes de informática. • Adaptación a trabajo en equipo. • Disponer de habilidad de manejo de documentación. • Gestión de informes.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Tabla 83. Matriz de levantamiento del perfil profesional del mensajero.

<p>1. Nombre del perfil profesional: Mensajero</p> <p>2. Descripción de las funciones específicas: entrega y retiro de documentos de la empresa.</p> <p>3. Requisitos operacionales:</p> <p>3.1 Relaciones interpersonales: poseer habilidades para trabajo en equipo, compartir información con otros procesos y unidades organizacionales de la empresa.</p> <p>3.2 Niveles de adaptación: alta capacidad de adaptación a los esquemas organizacionales, operativos y toma de decisiones.</p> <p>3.3 Habilidades de competencias transversales: capacidad analítica de sustentar, razonamiento lógico y creatividad.</p> <p>3.4 Actitudes: capacidad de liderazgo, ser dinámico</p>
Competencias
<p>4. Competencias específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales óptimas. • Manejo de documentación de recepción y entrega. • Cuidado de documentos en general. • Manejo de archivo de documentos. • Reportes de documentación. <p>5. Competencias genéricas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetes de informática. • Adaptación a trabajo en equipo. • Disponer de habilidad de manejo de documentación. • Gestión de informes.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

4.5. Proceso de integración del personal como estrategia de cultura organizacional.

4.5.1. Reclutamiento y selección.

El análisis del puesto proporciona información sobre lo que representa el cargo o puesto y los requisitos humanos que se requieren para desempeñar estas actividades. Esta información será la base sobre la que se decide qué tipo de personas se reclutan y contratan en la empresa Polimundo S.A. como una estrategia de cultura organizacional.

4.5.1.1. Reclutamiento.

El reclutamiento se puede hacer de dos maneras:

- **Reclutamiento interno.**

A través de la socialización de los cargos o los puestos que tiene vacantes la empresa Polimundo S.A. en el talento humano que actualmente dispone la empresa, para dar oportunidad al personal de la misma empresa de ocupar el cargo o vacante.

Uno de los primeros requisitos en el reclutamiento interno será el requerimiento de personal que debe estar sustentado en el siguiente formato:

Tabla 84. Formato de requerimiento del personal.

1. Fecha de requerimiento:..... 2. Departamento o unidad administrativa solicitante:..... 3. Puesto o cargo solicitado:..... 4. Número de personal solicitado:..... 5. Justificación de la requisición: a) Reemplazo del cargo: () b) Creación del cargo () c) Otros () 6. Objetivos del cargo o puesto:..... 7. Funciones principales del puesto:..... 8. Funciones poco frecuentes del puesto:..... 9. Responsabilidades:..... 10. Perfil del aspirante: a) Formación académica..... b) Conocimientos..... c) Experiencia..... d) Habilidades y destrezas.....
Fecha de inicio del reclutamiento:..... Fecha de finalización del reclutamiento:.....

Elaborado por: Lizbeth Estrella

- Proceso del reclutamiento interno.

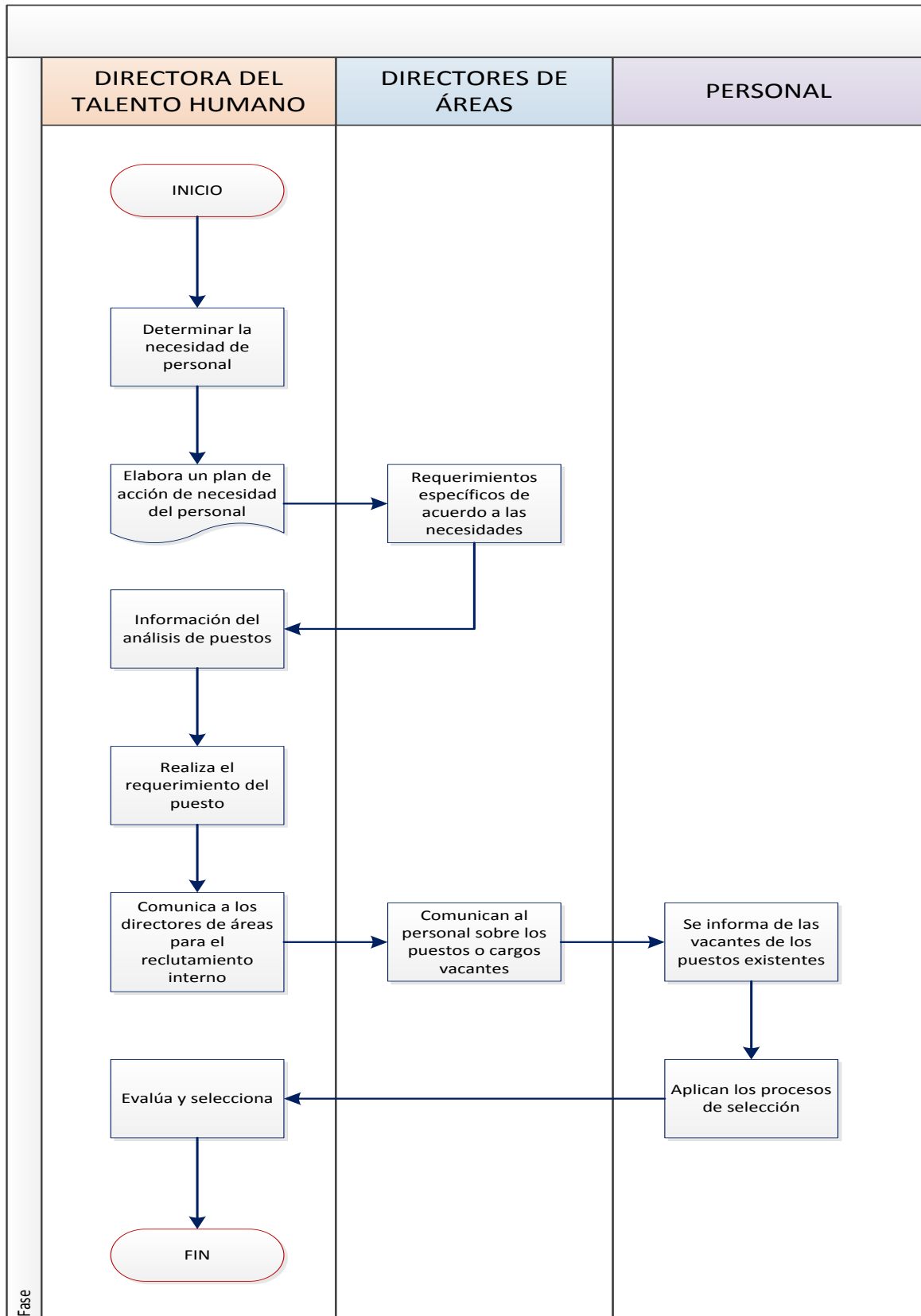


Figura 24. Proceso de reclutamiento interno.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

- **Reclutamiento externo:**

Es el proceso mediante el cual se realiza el reclutamiento de candidatos externos a la empresa, que permita seleccionar el personal idóneo para los cargos o puestos vacantes que tenga la empresa Polimundo S.A.

4.5.1.2. Proceso de reclutamiento externo.

- **Objetivo.**

Determinar las actividades en forma coherente para el reclutamiento y selección del talento humano de la empresa Polimundo S.A.

- **Alcance.**

Este procedimiento será aplicable a todos los candidatos que va incorporar la empresa Polimundo S.A. con las siguientes actividades:

- Revisar este procedimiento para su implantación.
- Considerar que todos los documentos que se soliciten se encuentren de acuerdo a las normas y reglamentos del cargo.
- Elaborar y actualizar en forma anual este procedimiento.
- Archivar de acuerdo a procedimientos establecidos.
- Aplicar este procedimiento con el apoyo del personal a su cargo.

4.5.1.3. Selección.

La selección de personal es importante desde el punto de vista del desempeño del talento humano que ocupará el determinado cargo con eficacia y eficiencia y que se ajuste a los requerimientos de la empresa Polimundo S.A. En el proceso de selección es importante establecer claramente las técnicas de selección en base al análisis del puesto, el tipo de prueba o test que se quiere aplicar a los seleccionados para este cargo; se efectuaran pruebas del siguiente tipo:

- Pruebas de competencias generales y específicas en la aplicación del cargo a ocupar que podrán ser orales, escritas y mixtas. En cuanto al nivel de conocimiento se efectuara una medición de las competencias profesionales.

Tabla 85. Formato de medición de competencias.

Factores a evaluar	Criterios	Puntaje
<p>Educación - experiencia. Es importante que el personal tenga la combinación de estos dos factores para el desempeño del puesto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Personal cubre con los requisitos de experiencia y escolaridad requeridos en el perfil del puesto. 	3 = calificado
	<ul style="list-style-type: none"> Personal con experiencia y sin estudios de acuerdo al perfil del puesto Personal sin experiencia, pero con estudios que superan los requeridos en el perfil del puesto. 	2 = entrenable
	<ul style="list-style-type: none"> Personal sin experiencia y sin estudios requeridos en el perfil del puesto. 	1= no calificado
<p>Conocimiento (formación). Se evalúan los conocimientos en una escala del 1 al 100 de acuerdo a las evidencias presentadas que constaten los cursos y aplicación en las actividades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> El personal muestra evidencia del conocimiento y aplica en sus actividades (calificación de 81 a 100 puntos). 	3 = calificado
	<ul style="list-style-type: none"> El personal muestra evidencia del conocimiento y aplica medianamente en sus actividades (calificación del 61 a 80 puntos). 	2 = entrenable
	<ul style="list-style-type: none"> El personal no muestra evidencia del conocimiento y no aplica en sus actividades (calificación 0 a 60 puntos). 	1 = no calificado
<p>Habilidades. Las habilidades se evalúan directamente en el desarrollo y actitud de la persona en su cargo por el jefe inmediato.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Buen desarrollo y actitud. 	3 = calificado
	<ul style="list-style-type: none"> Regular desarrollo y actitud. 	2 = entrenable
	<ul style="list-style-type: none"> Nulo desarrollo y actitud. 	1 = no calificado

Fuente: investigación directa

Tabla 86. Interpretación de la evaluación de la competencia.

Porcentaje obtenido	Descripción	Interpretación
85 a 100%	Calificado	El personal asegura a la empresa su desarrollo y cumplimiento con los objetivos y metas que requiere su cargo.
61 a 84%	Entrenable	El personal asegura los resultados esperados a la empresa, pero necesita de capacitación en ciertas áreas para adquirir el conocimiento y la experiencia deseada en su cargo, por lo que se le considera como personal en desarrollo.
Menos de 61%	No calificado	Este personal se está aplicando para el puesto equivocado o no califica para lo requerido.

Fuente: investigación directa

- Las pruebas psicométricas serán una medida objetiva y estandarizada que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad.

Tabla 87. Formato de prueba psicométrica.

1. Prueba psicométrica para evaluar la personalidad de los candidatos				
1.1 Instrumento: test de inteligencia emocional				
Test de aptitudes				
2. Competencias				
2.1 Competencias profesionales	A	B	C	D
Aplicar procesos, procedimientos en el ámbito contable – financiero.				
Mantener el sistema contable y financiero.				
Realizar los procesos de presupuestos de la institución.				
Prepara informes en el ámbito del cargo: contable y financiero.				
Controlar los procesos contables – financieros.				
Aplicar procedimientos técnicos en el ámbito de la planificación y gestión contable financiera.				
Supervisar, monitorear los procesos contables de las transacciones económicas realizadas por la empresa				
Total				
2.2 Competencias genéricas				
Manejo de paquetes de informática				
Adaptación a trabajo en equipo				
Disponer de habilidad de manejo de documentación				
Gestión de informes				
Total				
a) Puntaje total: <ul style="list-style-type: none"> • Prueba psicométrica: • Competencias profesionales: • Competencias genéricas: b) Promedio total:				

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Otra de las técnicas obligatorias es la entrevista de selección que será el proceso que realiza la persona responsable de gestión de recursos humanos de la empresa Polimundo S.A. a los candidatos previamente seleccionados, con el propósito de tener una visión técnica de las

características intrínsecas y extrínsecas de estas personas. Los instrumentos de entrevistas serán diseñadas por la unidad de gestión de recursos humanos de acuerdo a las perspectivas que considera para la selección de su talento humano.

Tabla 88. Formato de entrevista de selección.

Ciudad:.....Fecha:.....			
Nombre:.....			
Edad:.....			
Estado civil:.....			
Lugar y fecha de nacimiento:.....			
Dirección:.....			
Teléfono fijo:.....Teléfono celular:.....			
Cargo al que aspira:.....			
Información Académica:			
Escolaridad	Título	Entidad	Año
Información personal:			
¿Cómo se define usted?			
.....			
Diga 3 defectos y 2 cualidades que usted posee:			
.....			
¿Cuáles son sus metas a mediano plazo?			
.....			
¿Por qué desea ocupar el puesto al que aspira?			
.....			
¿Por qué cree que se le debería contratar?			
.....			
¿Cuáles son sus objetivos profesionales en el futuro?			
.....			
¿En que se relaciona este empleo con los objetivos de su carrera?			
.....			
¿Cómo define la palabra éxito?			
.....			
¿Cómo define la palabra fracaso?			
.....			
¿Prefiere trabajar solo o en equipo?			
.....			
¿Cuál es su aspiración salarial?			
.....			
Experiencia laboral			
Información de empleos anteriores:			
Nombre de la empresa:.....			
Cargo:.....			
Funciones realizadas:			
.....			
.....			
Tiempo laborado:.....			
Motivo de retiro:.....			
Observaciones de la entrevista:			
.....			
.....			
Firma del entrevistado			
.....			

Elaborado por: Lizbeth Estrella

A continuación se presenta un ejemplo de matriz que puede servir de modelo estándar para el proceso de reclutamiento de personal en la empresa Polimundo S.A.

Tabla 89. Matriz estándar de requisición de personal (reclutamiento).

1. Datos de la empresa 1.1 Nombre de la empresa: Polimundo S.A. 1.2 Dirección: Quito 1.3 Contacto: Teléfono: Email:			
Datos del cargo			
2.1 Nombre del cargo: Contadora 2.2 Departamento al que pertenece: Contabilidad 2.3 Salario nominal unificada: \$450.00 2.4 Horario de trabajo: 08h00 a 12h00 y de 14h00 a 18h00 3. Funciones principales del cargo: <ul style="list-style-type: none"> • Planificar, dirigir y controlar las actividades financieras presupuestarias de administración de fondos contables de la institución. • Realizar el pago a los proveedores y ser responsable de caja chica. • Elaborar el plan operativo de compras e inversiones en coordinación con las otras unidades administrativas de la empresa. • Establecer procedimientos de control interno de los procesos financieros. • Contribuir al desarrollo institucional, asegurando la correcta y oportuna utilización de los recursos financieros de la empresa. • Presentar informes financieros de forma oportuna a la gerencia. • Asesorar a la gerencia en aspectos financieros. • Actuar como ordenador de pagos. • Revisar las proformas presupuestarias. • Administrar el sistema de información financiero contable. • Realizar la gestión tributaria de la empresa de acuerdo al marco de la ley. • Verificar que las solicitudes de recursos financieros estén de acuerdo a los presupuestos asignados. • Elaborar estados financieros. • Mantener actualizado los registros contables de las operaciones de acuerdo a los principios contables. • Realizar depósitos diarios 			
Requisitos			
Género:	Masculino ()	Femenino ()	
Edad mínima:			
Estado civil:			
Nivel académico:	Tercer nivel ()	Posgrado ()	Secundaria ()
Carrera o especialidad:	Indispensable ()		No indispensable ()

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Características genéricas mínimas para la contratación de personal a la empresa

- **Competencias sociales:** habilidades de comunicación, interacción social, trabajo en equipo, inteligencia emocional integral, manejo de relaciones interpersonales óptimas.
- **Competencias participativas (sistémicas):** óptima toma de decisiones, capacidad de liderazgo, responsabilidad, motivación, creatividad, adaptación a nuevas situaciones y compromisos.

4.5.2. Técnicas de inducción y socialización.

La inducción será el procedimiento para proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa Polimundo S.A, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus procesos, actividades y funciones. Esta información básica incluye hechos como la forma de ingresar a la nómina de la empresa, la manera de obtener las tarjetas de identificación, horarios de trabajo, la interrelación que tendrá con otros funcionarios de la institución o fuera de ella (clientes, proveedores).

La inducción es un componente del procedimiento de socialización que debe realizar la empresa con el talento humano que ingrese a la misma, con la finalidad de obtener actitudes, estándares, valores y patrones de conducta para el fortalecimiento de la cultura organizacional y ajustarse a las metas y objetivos institucionales.

4.5.3. Capacitación y desarrollo.

El procedimiento de capacitación es importante para el fortalecimiento de la cultura organizacional y estará en función de determinar las necesidades de capacitación que tiene el talento humano (en particular las tareas y habilidades para las que requieren capacitación y conocimientos). La técnica de capacitación que se realice (capacitación en el puesto de trabajo, programado u otras) dependerá de aspectos como: la naturaleza de las tareas y actividades de los procesos que tiene el cargo, el número de empleados a capacitar y los recursos económicos que dispone la empresa con esta finalidad y determinar el plan de capacitación respectivo.

4.5.3.1. Plan de capacitación.

El plan de capacitación tendrá como objetivo principal asegurar la capacitación en función a un conjunto de políticas, normas, métodos y procedimiento, para mejorar el desempeño del talento humano de la empresa Polimundo S.A. con los siguientes objetivos:

- Fortalecer las competencias profesionales del talento humano de la empresa.
- Mejorar las habilidades cognitivas y praxis del talento humano de la empresa Polimundo S.A. para los procesos que ejecuta en su cargo.
- Innovar tecnologías acorde a las necesidades de la empresa y que deben ser asimiladas por su talento humano.

También se dirigirán con las siguientes políticas:

- Disponer de programas de capacitación de acuerdo a las necesidades institucionales.
- Realizar las capacitaciones en fechas y horarios que no interrumpa los procesos operativos y administrativos de la empresa.
- Establecer alianzas estratégicas con operadoras de capacitación.
- Disponer de espacios físicos para realizar los eventos de capacitación en la empresa.

Tabla 90. Plan de capacitación.

Fase	Descripción
Planeación inicial	Basado en los resultados de las necesidades de capacitación del talento humano de la empresa.
Medición de las necesidades de capacitación	Con los resultados de las reuniones técnicas de acuerdo a la evaluación del desempeño de cada persona se establece las necesidades de capacitación que requiere el personal
Diseño de la capacitación	Se estructura el plan de capacitación en base a las necesidades analizadas y que son requeridas para el personal de la empresa. Se establece los objetivos, metas, proveedores de capacitación, presupuesto y logística
Evaluación de la capacitación	Se realiza el cumplimiento a las capacitaciones planificadas, acorde a las metas, presupuesto establecido
Evaluación de la capacitación	Mediante la medición de resultados en los puestos de trabajo y los impactos en los resultados de logro de las competencias adquiridas en la capacitación.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

4.5.3.2. Detección de necesidades de capacitación

Con el siguiente ejemplo de matriz se establece las necesidades de capacitación, que se constituirá en una fase de vital importancia para la obtención de información que permite definir con claridad y sistematicidad de los requerimientos de capacitación específica que necesita el personal de la empresa como una solución para mejorar, perfeccionar, fortalecer las competencias específicas o profesionales y las genéricas.

Tabla 91. Matriz de diagnóstico de necesidades de capacitación.

Nombre del funcionario:				
Cargo: Contadora				
Dependencia:				
Funciones o tareas principales del cargo:				
Competencias profesionales	Requerimientos de capacitación			
	Alta	Media	Baja	Observaciones
Aplicar procesos, procedimientos en el ámbito contable – financiero.				
Mantener el sistema contable y financiero.				
Realizar los procesos de presupuestos de la institución.				
Prepara informes en el ámbito del cargo: contable y financiero.				
Controlar los procesos contables – financieros.				
Aplicar procedimientos técnicos en el ámbito de la planificación y gestión contable financiera.				
Supervisar, monitorear los procesos contables de las transacciones económicas realizadas por la empresa.				
Competencias genéricas				
Manejo de paquetes de informática.				
Adaptación a trabajo en equipo.				
Disponer de habilidad de manejo de documentación.				
Gestión de informes.				

Elaborado por: Lizbeth Estrella

4.5.3.3. Desarrollo de carrera

El proceso de desarrollo de carrera es una estrategia importante de la cultura organizacional y tiene como finalidad que el talento humano adquiera mayor pertinencia en los cargos y los procesos en los que se desempeña. El desarrollo de carrera constituye un proceso programado, técnico, continuo, orientado al fortalecimiento e impulso de la eficacia y eficiencia de su talento humano para que los procesos en los que ellos se desenvuelven sean eficientes y eficaces. Con esta finalidad es importante que la gestión de recursos humanos ofrezca facilidades al personal para continuar sus estudios, obtener títulos de tercero o cuarto nivel.

Tabla 92. Formato de requisitos para el desarrollo de carrera para cada funcionario.

Nombre del funcionario:				
Cargo o puesto:				
Departamento o unidad administrativa:				
Salario unificado mensual:				
Criterios para desarrollo de carrera				
	Muy alta	Alta	Media	Baja
1. Evaluación promedio (3 años anteriores).				
2. Tiempo de trabajo en la entidad.				
3. Cumplimiento de metas o resultados.				
4. Ajustarse a la misión y visión.				
5. Competencias técnicas que aplica.				
6. Competencias genéricas que aplica.				
7. Define objetivos operativos del cargo.				
8. Cumple con los programas de capacitación.				
9. Socializa los conocimientos con su equipo de trabajo.				

Elaborado por: Lizbeth Estrella

El proceso de desarrollo de carrera será de responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos en forma sistemática y permanente orientado a la adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de habilidades y destrezas del personal, con el objetivo de mejorar los niveles de desempeño en los puestos o cargos y se fundamentarán en los siguientes sub-procesos:

- Elaboración de un plan anual de capacitación.
- Ejecución del plan anual de capacitación.
- Medición de resultados de capacitación.

El proceso de desarrollo de carrera se fundamentará en el levantamiento de necesidades de capacitación o de formación profesional que requiere el talento humano de la empresa, por lo que la unidad de Recursos Humanos levantará las necesidades de capacitación en todas las áreas de la empresa, con la finalidad de fundamentar y sustentar el plan de capacitación.

Para el proceso de detección de necesidades de capacitación o formación se determinará mediante la aplicación del siguiente formato en el que se permite detectar la necesidad de cada puesto ocupacional.

Tabla 94. Formato de programa de capacitación.

Nombre del evento	Costo	Tipo de evento	Fecha de inicio	Fecha de finalización

Elaborado por: Lizbeth Estrella

4.6 Trabajo en Equipo.

El proceso de trabajo en equipo será responsabilidad del talento humano de la empresa Polimundo S.A. y será direccionado por el departamento de Recursos Humanos. Este punto es una de las estrategias del modelo de desarrollo de cultura organizacional en la empresa Polimundo S.A. pues el trabajo en equipo facilita mejoras individuales y organizacionales, el perfeccionamiento de los procesos y actividades de los cargos o puestos de trabajo, así como una mejor gestión de la información y la interrelación entre el talento humano. Las acciones que se aplicarán para estructurar la filosofía de trabajo en equipo se consideran las siguientes:

- Analizar los grupos y equipos de talento humano que tienen relación directa en los procesos y actividades que realizan en sus cargos o puestos de trabajo.
- Realizar reuniones técnicas que tienen relación con los procesos que interrelacionan a las personas que forman parte del equipo, para tener una misma visión, definir metas, políticas, tácticas y otras acciones, a la vez resolver problemas existentes en una forma multidisciplinaria – proactiva.
- Cuando se identifiquen problemas estos quedaran expuestos a una mayor diversidad de conocimientos, habilidades y experiencias y se podrán resolver en forma más eficiente a través del equipo de trabajo.

4.6.1. Reuniones del equipo.

Una de las acciones importantes de esta estrategia son las reuniones de equipo, con la finalidad de crear ambientes que estimulen a todos los miembros del equipo a expresarse y aportar ideas permitiendo que surjan puntos de vista e ideas divergentes. Además de las responsabilidades del equipo los miembros deberán:

- Prepararse en forma efectiva para las reuniones recopilando datos, información apropiada (hechos) relacionados con lo que se tratara en la reunión respectiva.
- Expresar y compartir ideas y opiniones.
- Estimular otros puntos de vista cuando sea pertinente

- Escuchar “abiertamente” enfoques alternativos que manifiesten los integrantes del equipo.
- El departamento de gestión del talento humano ayudara al equipo a determinar mejores soluciones.
- Aceptar la responsabilidad individual o colectiva de tareas y esfuerzos en equipo.
- Establecer planes para el mejoramiento continuo.
- Crear y revisar los procesos para mejorar la calidad y satisfacción de los usuarios.

4.6.2. Estrategias del trabajo en equipo.

- Desarrollar un sistema organizado que cuente con un conjunto estándar de observaciones entre los procesos del talento humano y normas que reglamenten las reuniones de trabajo.
- Establecer normas para guiar el comportamiento individual del talento humano, con la finalidad de que la participación sea en forma integral, interactiva.

Factores que se consideran para la estructura de trabajo en equipo

- No disponer de objetivos corporativos, sino individuales o de puestos ocupacionales
- Falta de aceptación e incumplimiento de roles y tareas asignadas
- Bajos niveles de desempeño individual y de gestión de la empresa
- Cuando exista una comunicación disfuncional que sea muy vertical y no integral
- Incumplimiento de normas y horarios de trabajo, así como de los procesos estipulados en la empresa
- Bajas relaciones interpersonales no adecuadas para que viabilice los trabajos corporativos grupales
- El talento humano no se ajusta a los lineamientos estratégicos de la empresa
- Débil relaciones interpersonales generando conflictos internos por metas individuales.

Tabla 95. Estrategias genéricas que se aplicarán para trabajo en equipo.

Estrategias	Acciones
Estructuración de los grupos	Se estructuraran los grupos en relación a los procesos que intervienen y sus interrelaciones así como sus niveles jerárquicos a nivel organizacional, de manera que se propenda acciones de: vinculación con soluciones, desarrollo de problemas y facilitar la toma de decisiones.
Fortalecer la cohesión	A través de reuniones para enfrentar situaciones problemáticas que existen en la empresa, en los departamentos, en los procesos, en las tareas y en las metas definiendo objetivos comunes.
Estructuración de los roles	Definir los procesos, las actividades, las tareas de los puestos de trabajo y sus interrelaciones para establecer las reglas, y los roles centrados en las normas y valores definidos en la empresa
Comunicación activa	Establecer una comunicación de tipo horizontal, flexible, para tener el mismo lenguaje en forma clara, pertinente y mantener buenas relaciones interpersonales
Mejorar la armonía	A través de las acciones compartidas en los procesos y en las tareas de los grupos de trabajo que mejoren las condiciones del ambiente laboral, del clima de trabajo y obtener altos desempeños, favoreciendo la colaboración espontánea y ayuda mutua

Elaborado por: Lizbeth Estrella

4.7. Arquitectura para la innovación.

La innovación es de vital importancia para la empresa Polimundo S.A, por lo que la gerencia debe contribuir a establecer infraestructuras que alienten y respalden la innovación y el cambio, a través de ambientes de trabajo ideales, dotar de los equipos respectivos y de otros recursos que son necesarios para el desempeño de su talento humano. Las estrategias que se aplican con este objetivo son las siguientes y deberán ser aplicadas de tal forma que se elimine o disminuya los problemas de la organización.

- Crear una orientación hacia el aprendizaje continuo e innovador en los procesos clave de la organización.
- Fomentar la capacidad de innovación en forma individual y en equipos de trabajo.
- Proporcionar un sistema de apoyo para la innovación.
- Permitir al talento humano identificar y resolver problemas que corresponden a cultura organizacional, trabajo en equipo, ambiente laboral y satisfacción de los clientes,
- Analizar abiertamente las estrategias a implementar para disminuir o eliminar las debilidades respecto a cultura organizacional que se hayan encontrado.
- Implementar un sistema de consulta a los clientes vía encuesta o buzón de sugerencias para establecer los niveles de satisfacción, quejas y otros requerimientos que pueden tener.
- Aplicar estrategias de innovación a los servicios y a los procesos bajo el enfoque de mejoramiento continuo de la cultura organizacional.

- Aplicar sistemas de incentivos y reconocimiento que alienten al desarrollo de las competencias necesarias para la innovación, sobre todo los conocimientos técnicos, el trabajo en equipo y la comunicación.

Tabla 96. Efectos de la cultura organizacional en la empresa.

Escenario actual (tendencial)	Escenario probable o deseado
Débil estructura de grupos de trabajo sin metas comunes y trabajo individualizado.	Estructurado grupos de trabajo, bajo el principio de trabajo en equipo, para conseguir metas comunes y corporativas.
Establecimiento de roles a nivel de cargos y puestos de trabajo.	Definido roles del talento humano en relación a los procesos, sus interrelaciones, las tareas y compromiso de trabajo corporativo.
Comunicación demasiado vertical y burocrática.	Comunicación horizontal directa, a través de reuniones técnicas, participativas, interactivas con criterios de decisión hacia resultados significativos o resultados de gestión.
Relaciones interpersonales débiles.	Estructurado buenas relaciones interpersonales, dinámicas que favorecen niveles de desempeño eficaz y eficiente, para satisfacción de clientes internos y externos.
No se consideran niveles de desempeño de talento humano.	Formulado los niveles de desempeño del talento humano con criterios de desempeño y valoración de gestión, mejorado el nivel de desempeño.
Relaciones afectivas dispersas.	Óptimas relaciones afectivas entre los niveles organizacionales y funcionales de la empresa
Débil definición de los procesos de ingreso de nuevo personal a la empresa.	Procesos definidos de ingreso a la empresa, lo que permite tener personal con altas competencias y rendimientos

Elaborado por: Lizbeth Estrella

4.7.1. Innovación administrativa.

Un factor clave de la innovación administrativa de la cultura organizacional es desarrollar sistemáticamente procesos claves en función a las necesidades de los clientes, los requisitos de los productos y servicios que tiene la empresa ofreciendo servicios de calidad y de acuerdo a sus necesidades. Las estrategias son las siguientes:

- Considerar que el capital intelectual es el único activo que le valoriza a diferencia de otros activos (edificios, equipos, otros), por tanto el capital intelectual tiene que crecer, estar acorde en tecnologías innovadoras.

- Los procesos, tareas, actividades, siempre requerirán de mayor capital intelectual, por tanto se deberá crear las condiciones y ambiente de trabajo apropiados para que surja lo mejor de cada persona en estas unidades administrativas.
- Evaluar permanentemente el desempeño de acuerdo a los lineamientos del departamento de gestión del talento humano.
- Aprovechar toda la capacidad, la energía y el talento de la organización, potenciar y actuar con integridad, el nivel de productividad definidos de su puesto de trabajo, el grado de compromiso para lograr los objetivos y metas institucionales.
- Proporcionar servicios excelentes a los usuarios interno y externo, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales. Fortalecer continuamente el liderazgo adecuado, propicio, para que el personal desarrolle su potencial y brinden a la organización todo lo que puedan.
- Establecer objetivos que agreguen valor a la empresa, con una administración efectiva, para lograr confianza, consistencia y “compromiso”, logrando equipo de trabajo triunfador, las acciones estratégicas de compromiso son:
 - Que el personal asuma sus procesos – productos definidos en un puesto ocupacional respectivo.
 - Que el talento humano defina el comportamiento requerido para realizar los procesos – servicios en base a los reglamentos y normativas de la institución.
 - Los directivos y personal definen conjuntamente metas de desempeño a nivel departamental y de la empresa.

4.7.1.2. Ejemplo de innovación administrativa para todas las áreas.

- Determinando la estructura organizacional de la empresa se permite el cumplimiento de las funciones a cabalidad del talento humano, mejorando el accionar general de la empresa.
- Implementación de buenas prácticas administrativas con las normas ISO 9000, para gestión de calidad administrativa, ISO 14001 para gestión ambiental e ISO 18001 para sistemas de seguridad y salud ocupacional.
- Implementar la norma ISO 15489 para el manejo de archivo y documentación.
- Implementación de los círculos de calidad para el mejoramiento continuo de los procesos y procedimientos en relación a las metas de la empresa.
- Desarrollar estrategias de auditoría de gestión como una herramienta de buenas prácticas administrativas para mejorar el desempeño institucional.
- Aplicación de las normas NIIF en todos los procesos contables y financieros.

- Estructuración de los procesos de auditoría de gestión como un sustento de políticas de mejoramiento continuo en la empresa.

4.8. Estrategia de clima organizacional.

El clima organizacional será el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que tendrá que compartir el personal de Polimundo S.A. para tener un mejoramiento continuo y un fortalecimiento en el desempeño del talento humano, fundamentado en la programación institucional y las metas planificadas que debe ser de conocimiento de todo el personal de la empresa. El clima organizacional se enmarcará en los siguientes criterios:

- Ofrecer una identidad organizacional al personal de Polimundo S.A, para estimular la gestión de los procesos internos, mediante la aplicación de objetivos, metas e indicadores cualitativos y cuantitativos fundamentados en una cultura organizacional de control, monitoreo y evaluación de los resultados esperados, como una política de rendición de cuentas que permita mejorar la calidad de los procesos y de los servicios.
- Aplicar políticas de estabilidad y continuidad del talento humano de forma que brinde seguridad.

Con la implementación del clima organizacional adecuado se promoverá el aporte de todo el talento humano de la empresa y se minimizará la resistencia al cambio por lo que la gerencia deberá estar abierta al dialogo con el personal liderando este tipo de procesos.

4.8.1. Estrategias para fomentar el clima organizacional en la empresa.

- Definir los roles y metas de trabajo.
- Implementar sistemas de recompensas justas en relación a los resultados individuales y grupales. Cuando los funcionarios alcancen las metas económicas que mes a mes indica la Gerencia Comercial existirá una recompensa física como una placa o diploma y la oportunidad de participar en los Fams Trips o viajes de incentivos para el personal de agencias de viajes otorgados por las mayoristas proveedoras de servicios turísticos.
- Ofrecer condiciones favorables de trabajo en confort de los ambientes físicos, manejo adecuado de los procesos y recursos institucionales dotados a tiempo y con equidad
- Realizar talleres de fortalecimiento de clima organizacional
- Realizar eventos deportivos internos en la empresa y con otras empresas de la ciudad
- Considerar los salarios de acuerdo a criterios del Ministerio de Relaciones Laborales y las empresas de servicios turísticos

- Definir los planes estratégicos, plurianuales y operativos para establecer objetivos estratégicos, acciones estratégicas, programas, proyectos, metas, indicadores de gestión de eficacia, eficiencia, efectividad y economía.
- Delimitar los niveles de responsabilidad, autonomía y cumplimiento de metas individuales de grupo y de empresa
- Delimitar las cargas laborales, orientadas a tareas eficaces y eficientes, definir los nudos críticos y cuellos de botella para formular los factores claves del éxito.

4.8.1.1. Descripción de los indicadores de gestión.

Los indicadores de gestión propuestos para la evaluación son los siguientes:

Eficiencia: este indicador permitirá medir el presupuesto ejecutado en relación al presupuesto planificado, así como cuantificar la utilización racional de los recursos humanos, materiales, financieros que se utilizaron para alcanzar las metas.

Eficacia: este indicador permite medir las metas obtenidas en relación a las metas planificadas.

Efectividad: con la aplicación de este indicador se medirá el cumplimiento de las metas en los plazos planificados ($\text{tiempo ejecutado} / \text{tiempo planificado} * 100$).

Economía: con este indicador se puede determinar el uso oportuno de los recursos en relación a la cantidad y calidad que permitieron lograr con menores costos las metas alcanzadas ($\text{presupuesto ejecutado} / \text{metas alcanzadas}$).

4.9. Valoración con el modelo ROCA.

Otra herramienta de evaluación del desempeño del talento humano para el desarrollo de la cultura organizacional de la empresa Polimundo S.A. es mediante el modelo ROCA, el cual permite medir cuatro cualidades que mide la competitividad del talento humano. Estas cuatro cualidades son:

R = responsable. Destaca la personalidad, capaz de tomar decisiones responsables sin miedo y asumir responsabilidades en el desempeño de su trabajo y sus procesos.

O = organizado. Es el talento humano con cualidades organizativas para su trabajo planificado, controlando y adecuando su área, sus procesos, actividades y tareas, facilitando el desarrollo del mismo.

C = comunicativo. Es la persona con carácter extrovertido y abierto con empatía, capacidad de escuchar, transmitir sus necesidades y deseos a su entorno y compañeros de trabajo.

A = activo. Es el talento humano trabajador, emprendedor, proactivo, innovador, con creatividad.

La valoración del modelo ROCA o conocido como el método 444 se evalúa de la siguiente manera: cada uno de los indicadores se mide en una valoración cuantitativa de 1 a 4 puntos. Los pesos de los indicadores son los siguientes:

- Responsable = 40%
- Activo = 25%
- Comunicativo = 20%
- Organizado = 15%

4.10. La Cultura Organizacional y el mejoramiento continuo.

A través de la cultura organizacional se establece los procesos de mejoramiento continuo que es un medio para mejorar la eficacia y la eficiencia del sistema de gestión en general de la organización y específicamente del talento humano; como un medio que permita dar confianza a su personal y cumplir con los estándares de desempeño fijados por la dirección o gerencia.

4.10.1. Acciones correctivas.

Se efectuará las acciones correctivas pertinentes encontradas en el sistema de evaluación, con la finalidad de eliminar las causas de no conformidades y prevenir que estas se vuelvan a ocurrir en los procesos y en los puestos de trabajo. Los requisitos que se deben contemplar en las acciones correctivas son los siguientes:

- Establecer una revisión de las calificaciones y los comentarios de la evaluación del desempeño efectuada al talento humano, con la finalidad de establecer las debilidades y las no conformidades encontradas en el desempeño de su cargo.
- Determinar las causas de las no conformidades identificando si son referentes a las competencias profesionales o específicas, a las competencias genéricas o a los equipos e instrumentos y otros que ocupa el personal, para desempeñar el cargo.
- Establecer los nudos críticos de las causas o los cuellos de botella que no le permiten el desempeño óptimo al talento humano.

- Evaluar las necesidades de la estructuración de acciones, con la finalidad de tener sustentabilidad de que las no conformidades se vuelvan a ocurrir y se mantenga un desempeño no óptimo en el personal.
- Estructurar e implementar las acciones correctivas pertinentes de acuerdo a los requerimientos de las competencias que son necesarias para ocupar ese cargo o interactuar en los procesos.
- Las acciones correctivas serán documentadas y entregadas en forma directa a la persona a través de un dialogo amistoso e interactivo, con la finalidad de que el personal tenga seguridad y confianza en el mejoramiento de su desempeño.

Establecer un modelo o casos donde aplicar este punto.

4.10.2. Estrategias de comunicación interna.

La comunicación es un elemento importante en la cultura organizacional y es una necesidad para el mejoramiento del desempeño, calidad y productividad del personal, por ello la necesidad de las comunicaciones en los procesos y actividades que interviene el talento humano, para lo cual es necesario considerar lo siguiente:

- Viabilizar la comunicación interna entre los diferentes niveles jerárquicos, funciones de la organización.
- El principio de reducir los procesos que no agregan valor en la comunicación y en lo posible debe ser en forma directa.
- La comunicación debe ser un factor relevante y que responda a los intereses de la organización.
- La comunicación debe tener un tratamiento de respuesta en los tiempos establecidos y normados en la organización.

CONCLUSIONES

- La debilidad central de la empresa Polimundo S.A es la cultura organizacional sustentada de las encuestas aplicadas al talento humano de la misma en la que se destaca que el 87.76% sostienen que a veces la empresa le ofrece un entorno administrativo – operativo que le motiva el sentido de pertinencia. En relación a la motivación para el trabajo en equipo el 51.02% de los encuestados sostienen que en ocasiones son motivados. Respecto a la evaluación del desempeño del talento humano el 67.35% afirman que en ocasiones realiza la empresa estas evaluaciones.
- La empresa Polimundo S.A tiene debilidades relacionadas a la falta de aplicación de estrategias de cultura organizacional, ocasionando efectos contrarios a los que se desean en cuanto a la construcción de espacios que promuevan el desarrollo intelectual, afectivo y social lo que a su vez que genera la falta de un ambiente de trabajo confortable para el talento humano.
- Al tener ciertas deficiencias en la aplicación de la cultura organizacional no se fortalece la identidad y pertenencia en el talento humano para que se sientan identificados con la organización y a la vez sea un vínculo generador de motivación y buenas prácticas laborales en los procesos y puestos de trabajo.
- Como consecuencia de una débil cultura organizacional en la empresa Polimundo S.A. no se promueve los incentivos de creatividad e innovación para generar condiciones apropiadas que estimulen las interrelaciones laborales, la convivencia y el logro de los objetivos de la empresa.
- La empresa Polimundo S.A. al momento no aplica un sistema de evaluación al talento humano como parte de su estrategia de cultura organizacional con el que se realice una medición de objetivos y metas de cumplimiento en los puestos de trabajo o cargos y en las metas de la institución.

RECOMENDACIONES

- La cultura organizacional en la empresa Polimundo S.A será responsabilidad de la gerencia general, del departamento de gestión del talento humano y que forme parte como un factor clave del éxito en sus planes estratégicos, para lo cual será importante socializar con su personal, con la finalidad de promover mayores compromisos, espacios y medios para incentivar la creatividad y desarrollo de competencias para el desempeño de los procesos y alcanzar las metas con mayores réditos administrativos, operativos y financieros.
- La empresa Polimundo S.A. a través de la gerencia general y el departamento del talento humano, debe generar espacios participativos de comunicación interna, a través de talleres, reuniones interactivas que fortalezca y viabilice las estrategias del modelo de cultura organizacional para el crecimiento y desarrollo de su talento humano de los procesos y servicios de la empresa, del uso racional de sus recursos materiales, económicos y financieros.
- Las acciones para fortalecer la pertinencia tiene que ser mediante acuerdos entre la gerencia general y el personal, creando ambientes de trabajo óptimos que contribuyan al desarrollo de sus funcionarios y el desempeño productivo en los procesos que interactúan y deberá ser considerada como una estrategia clave para el desarrollo del factor humano.
- La estrategia de creatividad e innovación, deberá formar parte de la gestión del talento humano con acciones que permitan altas sinergias, proponer nuevas alternativas para las actividades y procedimientos de sus cargos, asumiendo como compromiso clave la gerencia.
- La evaluación del desempeño del talento humano tiene que ser aplicado a todo el personal de la empresa Polimundo, de acuerdo a los lineamientos de la gerencia general y el departamento de gestión del talento humano de la empresa. La evaluación del desempeño deberá hacerse por lo menos una vez al año según las políticas y requerimientos de los planes operativos de su gestión. Los resultados de la evaluación serán una línea de base para el mejoramiento de los procesos, fortalecimiento de los niveles de eficacia y eficiencia de su talento humano.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, A. (2009). La cultura de las organizaciones. Barcelona: Ariel.
- Bain, D. (2008). Principios de Competitividad y Productividad. España: Mc Graw Hill.
- Cantú, H. (2009). Desarrollo de una cultura de calidad. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). Administración de recursos humanos. Colombia: Nomos.
- De La Garza, T. (2008). Cultura organizacional. México: Mc Graw Hill.
- Díaz de Castro, E. (2008). Administración y dirección. México: Mc Graw Hill.
- Duane, I. (2009). Administración estratégica una herramienta para la competitividad. México: Cingage Learning S.A.
- Ducker, P. (2008). Administración estratégica basada en el desarrollo de la cultura organizacional. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Fleury, M. (2008). Cultura y poder en las organizaciones. Rio de Janeiro: Atlas.
- French, W., & Bell, C. (2009). Desarrollo de una cultura organizacional. México: Trillas.
- Garmendia, J. (2008). La cultura de la empresa. Madrid: Taurus.
- Gómez, C. (2008). Planificación y organización de empresas. México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2009). Administración Una perspectiva global 12a. Edición. México: McGraw Hill.
- Ilera, C. (2009). Administración de empresas. México: Ramón Areces.
- Jarrosson, B. (2008). La dirección estratégica y su filosofía. Bogotá: Deusto.
- Kotler, P. (2008). Fundamentos de Mercadotecnia. México: Prentice Hall.
- Kurt, L. (2009). Administración por procesos. Nueva York: Harper & Row.
- Mashav. (2008). Gestión de microempresas y pequeñas empresas. Jerusalén: Centro de Cooperación Internacional.
- Gliastri, E. (2009). Estrategias de mejoramiento continuo. México: Mc Graw Hill.
- Peters, T. (2008). Mejoramiento Continuo. Madrid: Pearson.

Salazar, F. (2008). Administración estratégica. Quito: Cátedra.

Sallenave, J. (2009). Gerencia y Planeación Estratégica. Colombia: Norma.

Serna Gómez, H. (2009). Planeación y Gestión Estratégica. Colombia: Legis.

Stoner, J. (2008). Administración. México: Mc Graw Hill.

Thompson, A. (2008). Proyectos de desarrollo organizacional. México: Mc Graw Hill.

Thompson, I. (2008). La gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid: Pirámides.

Vargas, J. (2008). La culturocracia organizacional en México. México: Trillas.

Venegas, G. (2008). Enfoque integrador para aumentar la productividad. México: Trillas.

FUENTES ELECTRÓNICAS

Ministerio de Turismo. (09 de enero de 2008). Reglamento General a la Ley de Turismo. Recuperado el 27 de febrero de 2015, de <http://www.turismo.gob.ec/biblioteca/>

Ministerio del Trabajo. (26 de septiembre de 2012). Código del Trabajo. Recuperado el 27 de febrero de 2015, de <http://www.trabajo.gob.ec/biblioteca/>

Servicio de Rentas Internas. (23 de enero de 2013). Reglamento De Comprobantes De Venta, Retencion Y Complementarios. Obtenido de http://www.sri.gob.ec/web/guest/bases-legales?p_auth=kPkRlyb2&p_p_id=busquedaBasesLegales_WAR_BibliotecaPortlet_INSTANCE_Anv7&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1&_busquedaBasesLegales_WAR_BibliotecaPortlet_IN

Servicio de Rentas Internas. (20 de mayo de 2014). Código Tributario. Obtenido de http://www.sri.gob.ec/web/guest/bases-legales?p_auth=kPkRlyb2&p_p_id=busquedaBasesLegales_WAR_BibliotecaPortlet_INSTANCE_Anv7&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1&_busquedaBasesLegales_WAR_BibliotecaPortlet_IN

Superintendencia de Compañías, V. y. (1999 de noviembre de 1999). Ley de Compañías, Codificación. Recuperado el 2015 de febrero de 2015, de <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1

FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA AL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA POLIMUNDO S.A DE LA CIUDAD DE QUITO.

Objetivo. Establecer la necesidad que tiene el talento humano en relación a la implementación de un modelo de cultura organizacional en la empresa Polimundo.

1. ¿La empresa fomenta actividades de recreación y cultura?

- Si ()
- No ()
- A veces ()

2. ¿La gerencia muestra interés en la satisfacción de su personal?

- Mucho ()
- Poco ()
- Nada ()

3. ¿La empresa ha mejorado las condiciones de trabajo en su cargo o procesos?

- Totalmente ()
- Mejorado ()
- Poco mejorado ()
- Nada ()

4. ¿Son conocidos la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa?:

- Si ()
- No ()
- A veces ()

5. ¿La empresa le ofrece un entorno administrativo – operativo que le motiva el sentido de pertinencia?:

- Si ()
- No ()
- A veces ()

6. ¿En la empresa se motiva para el trabajo en equipo en los procesos y cargos?

- Si ()
- No ()
- En ocasiones ()

7. ¿Los empleados de la empresa gustan de trabajar en equipo?

Si ()

No ()

En ocasiones ()

8. ¿Realizan reuniones en la empresa o departamento para solución de problemas y lograr metas propuestas?

Siempre ()

En ocasiones ()

Nunca ()

9. ¿Los responsables o jefes inmediatos estimulan al personal para mejorar los procesos?:

Si ()

No ()

En ocasiones ()

10. ¿En la empresa se evalúa el desempeño del talento humano en forma anual?:

Si ()

No ()

En ocasiones ()

11. ¿En la empresa los empleados están comprometidos con las metas anuales?:

Si ()

No ()

En ocasiones ()

12. ¿Considera que la empresa mantiene en los servicios que oferta niveles de calidad?:

Si ()

No ()

13. ¿Considera importante que se realice evaluaciones al desempeño del talento humano en forma anual?:

Muy importante ()

Importante ()

Sin importancia ()

14. ¿Considera usted que es pertinente que en la empresa se implemente un modelo de cultura organizacional?:

Muy pertinente ()

Pertinente ()

No es pertinente ()

15. ¿Con la integración del modelo de cultura organizacional mejoraran la comunicación actual entre directores de áreas y su talento humano?:

Si ()

No ()

GRACIAS

ANEXO 2

**FORMATO DE ENTREVISTA APLICADA A LAS GERENCIAS DE LA EMPRESA
POLIMUNDO S.A**

Objetivo. Determinar la situación actual de la empresa Polimundo respecto a la cultura organizacional que actualmente maneja la institución.

1. **¿Considera usted que existe debilidades en la cultura organizacional de la empresa?**
.....
.....
2. **¿Se ha valorado los puestos de trabajo de la empresa?**
.....
.....
3. **¿Se ha efectuado el levantamiento de perfiles basados en competencias?**
.....
.....
4. **¿La empresa ha establecido equipos de trabajo?**
.....
.....
5. **¿Se realiza evaluación del desempeño del talento humano y de la gestión empresarial?**
.....
.....
6. **¿Se ha medido el nivel de satisfacción que tiene el talento humano?**
.....
.....
7. **¿La empresa aplica programas de capacitación y desarrollo de carrera?**
.....
.....

GRACIAS

ANEXO 3

Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta aplicada al talento humano de la empresa Polimundo S.A.

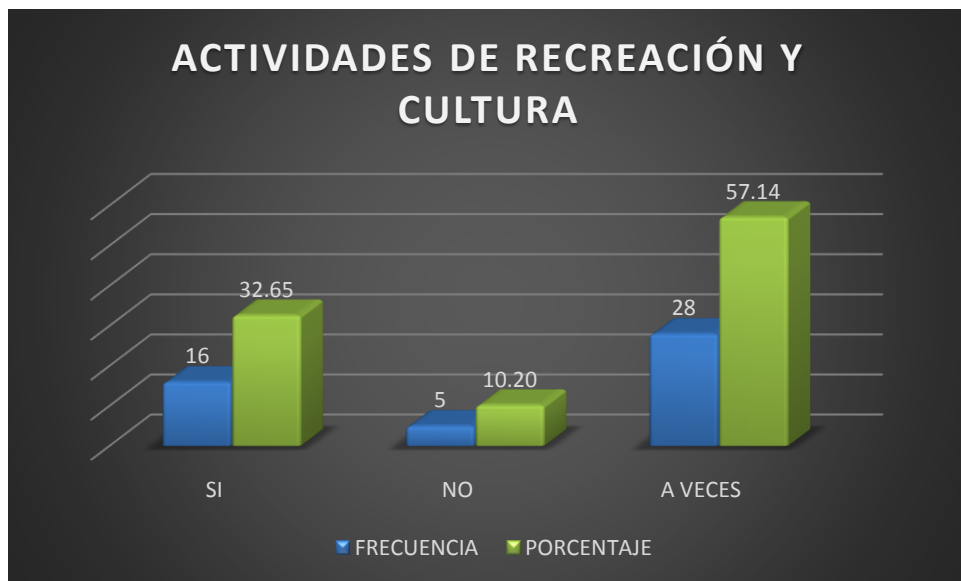
1. ¿La empresa fomenta actividades de recreación y cultura?

Tabla 1. Actividades de recreación y cultura

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	32,65
NO	5	10,20
A VECES	28	57,14
TOTAL	49	100

Fuente: 49 encuestas al talento humano de la empresa Polimundo S.A.

Elaborado por: Lizbeth Estrella



Fuente: 49 encuestas al talento humano de la empresa Polimundo S.A.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Interpretación:

La mayoría de los encuestados manifiestan que la empresa no siempre fomenta las actividades de recreación y cultura entre el talento humano, por lo que consideran que es importante que se fomente estas actividades para que exista mayor integración entre los trabajadores.

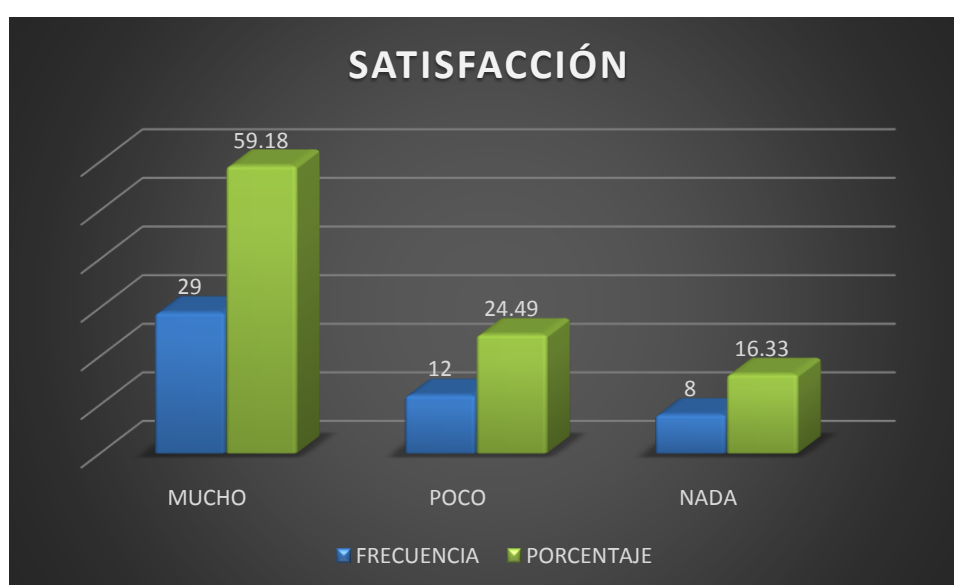
2. ¿La gerencia muestra interés en la satisfacción de su personal?

Tabla 2. Satisfacción

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUCHO	29	59,18
POCO	12	24,49
NADA	8	16,33
TOTAL	49	100

Fuente: 49 encuestas al talento humano de la empresa Polimundo S.A.

Elaborado por: Lizbeth Estrella



Fuente: 49 encuestas al talento humano de la empresa Polimundo S.A.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Interpretación:

Gran parte de los encuestados sostienen que la gerencia muestra gran interés en la satisfacción de su talento humano, debido que son considerados como un factor muy importante para la operatividad de la empresa, otra parte de los encuestados consideran que es poco el interés y otro grupo que no existe interés por parte de la gerencia.

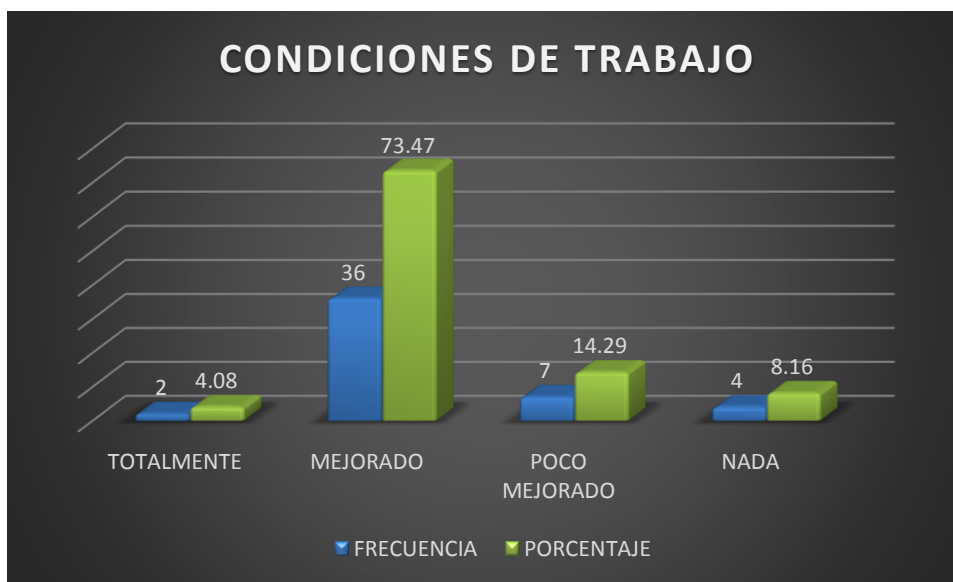
3. ¿La empresa ha mejorado las condiciones de trabajo en su cargo o proceso?

Tabla 3. Condiciones de trabajo

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE	2	4,08
MEJORADO	36	73,47
POCO MEJORADO	7	14,29
NADA	4	8,16
TOTAL	49	100

Fuente: 49 encuestas al talento humano de la empresa Polimundo S.A.

Elaborado por: Lizbeth Estrella



Fuente: 49 encuestas al talento humano de la empresa Polimundo S.A.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Interpretación:

La mayoría de los encuestados manifiestan que la empresa si ha mejorado las condiciones de trabajo en sus cargos, con la finalidad de que exista un progreso en el desempeño de cada empleado.

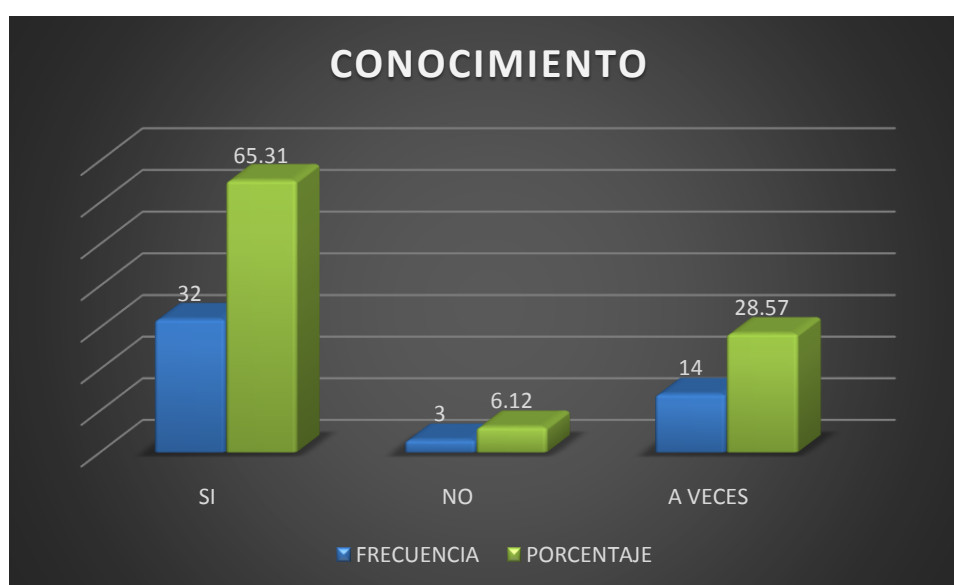
4. ¿Son conocidos la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa?

Tabla 4. Conocimiento

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	32	65,31
NO	3	6,12
A VECES	14	28,57
TOTAL	49	100

Fuente: 49 encuestas al talento humano de la empresa Polimundo S.A.

Elaborado por: Lizbeth Estrella



Fuente: 49 encuestas al talento humano de la empresa Polimundo S.A.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Interpretación:

Respecto al conocimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos, una gran parte de los encuestados sostienen que tienen conocimiento, ya que es muy importante que todo el personal comprenda de la razón de ser de la empresa y a donde se proyecta.

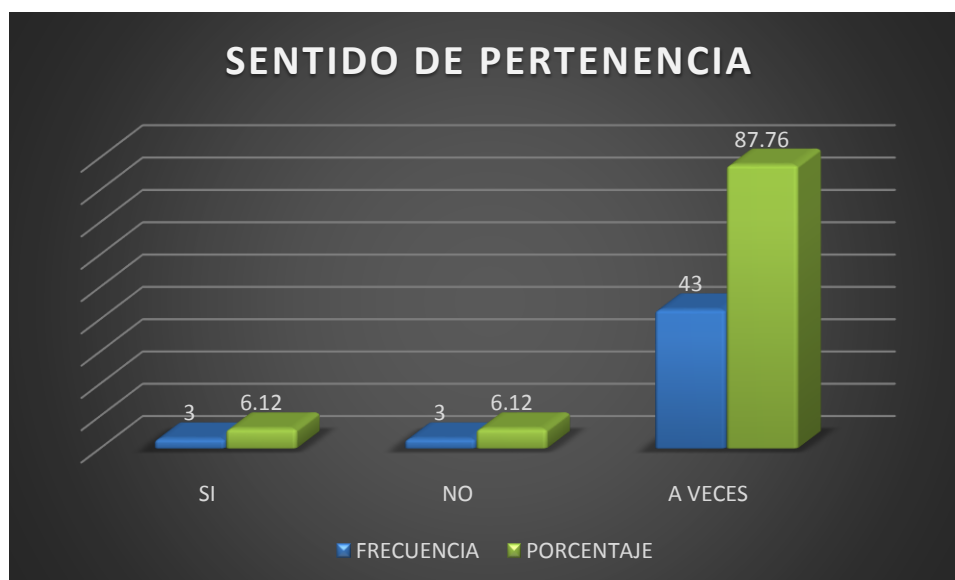
5. ¿La empresa le ofrece un entorno administrativo – operativo que le motiva el sentido de pertenencia?

Tabla 5. Sentido de pertenencia

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	6,12
NO	3	6,12
A VECES	43	87,76
TOTAL	49	100

Fuente: 49 encuestas al talento humano de la empresa Polimundo S.A.

Elaborado por: Lizbeth Estrella



Fuente: 49 encuestas al talento humano de la empresa Polimundo S.A.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Interpretación:

De acuerdo a la razón de pertinencia que ofrece la empresa al talento humano, la mayoría considera que a veces sienten esta motivación, por lo que sería importante que se dé mayor énfasis en este aspecto, pues si el personal tiene pertenencia en todo lo que realiza la operatividad de la empresa será más eficiente.

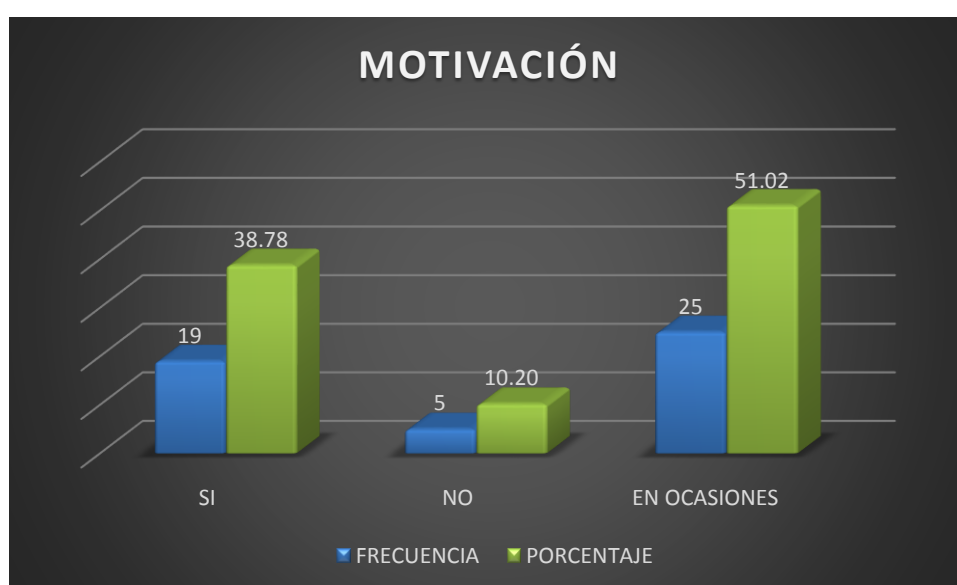
6. ¿En la empresa se motiva para el trabajo en equipo en los procesos y cargos?

Tabla 6. Motivación.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	38,78
NO	5	10,20
EN OCASIONES	25	51,02
TOTAL	49	100

Fuente: 49 encuestas al talento humano de la empresa Polimundo S.A.

Elaborado por: Lizbeth Estrella



Fuente: 49 encuestas al talento humano de la empresa Polimundo S.A.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Interpretación:

La mayoría del talento humano encuestado considera que en ocasiones la empresa motiva al personal para que trabajen en equipo, por lo que opinan que sería importante que se trabaje en equipo con mayor frecuencia para que los procesos que se realicen sean más efectivos y coordinados.

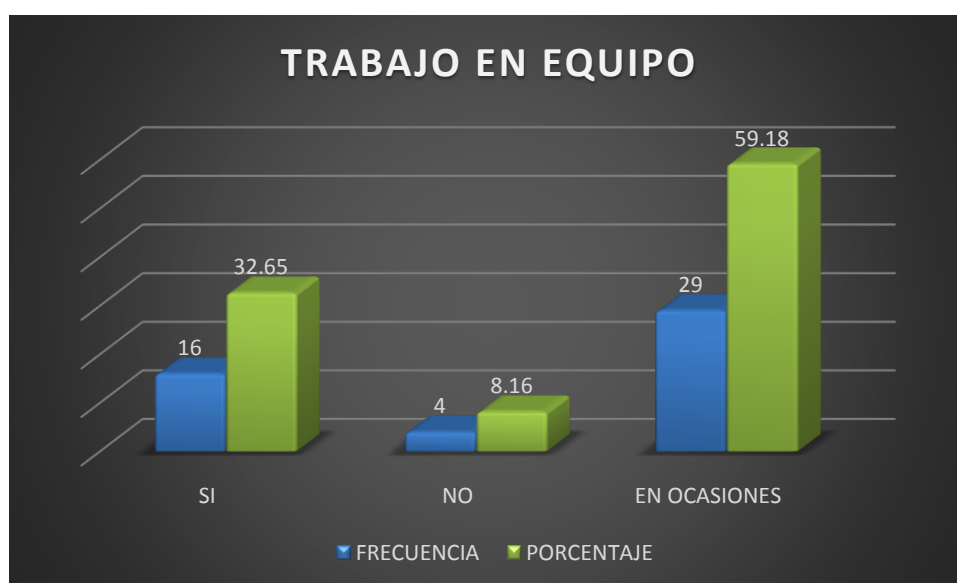
7. ¿Los empleados de la empresa gustan de trabajar en equipo?

Tabla 7. Trabajo en equipo

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	32,65
NO	4	8,16
EN OCASIONES	29	59,18
TOTAL	49	100

Fuente: 49 encuestas al talento humano de la empresa Polimundo S.A.

Elaborado por: Lizbeth Estrella



Fuente: 49 encuestas al talento humano de la empresa Polimundo S.A.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Interpretación:

Gran parte de los encuestados sostiene que en ocasiones si les gusta trabajar en equipo en los diferentes procesos y actividades que realizan, pero consideran que se debe impulsar que se trabaje en equipo en la mayoría de las actividades para que se pueda tener mayor efectividad.

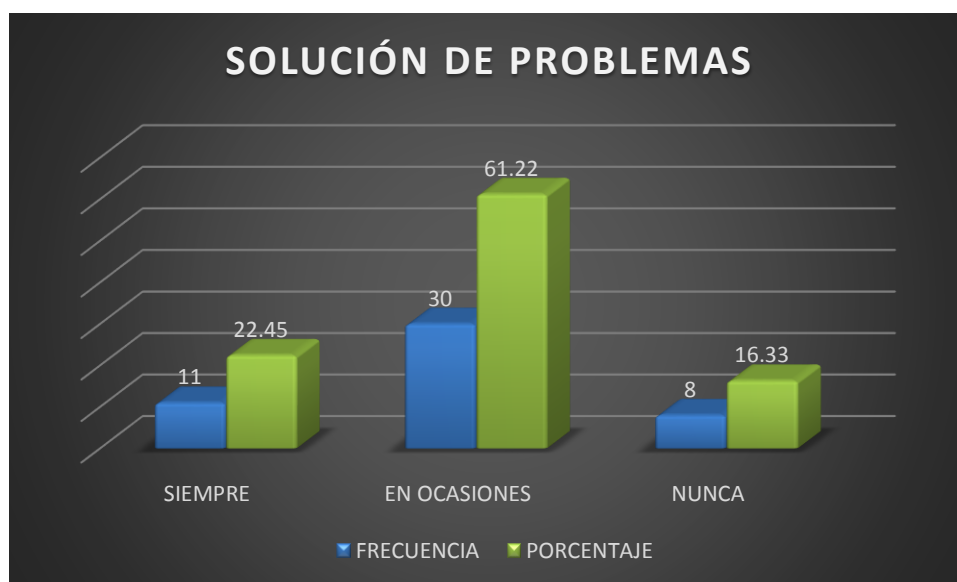
8. ¿Realizan reuniones en la empresa o departamento para solución de problemas y lograr metas propuestas?

Tabla 8. Solución de problemas

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	11	22,45
EN OCASIONES	30	61,22
NUNCA	8	16,33
TOTAL	49	100

Fuente: 49 encuestas al talento humano de la empresa Polimundo S.A.

Elaborado por: Lizbeth Estrella



Fuente: 49 encuestas al talento humano de la empresa Polimundo S.A.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Interpretación:

El talento humano encuestado afirma que en ocasiones se realizan reuniones en la empresa para la solución de problemas que surgen en distintos ámbitos, en las que participa todo el personal con la finalidad de llegar a soluciones prontas a cualquier dificultad.

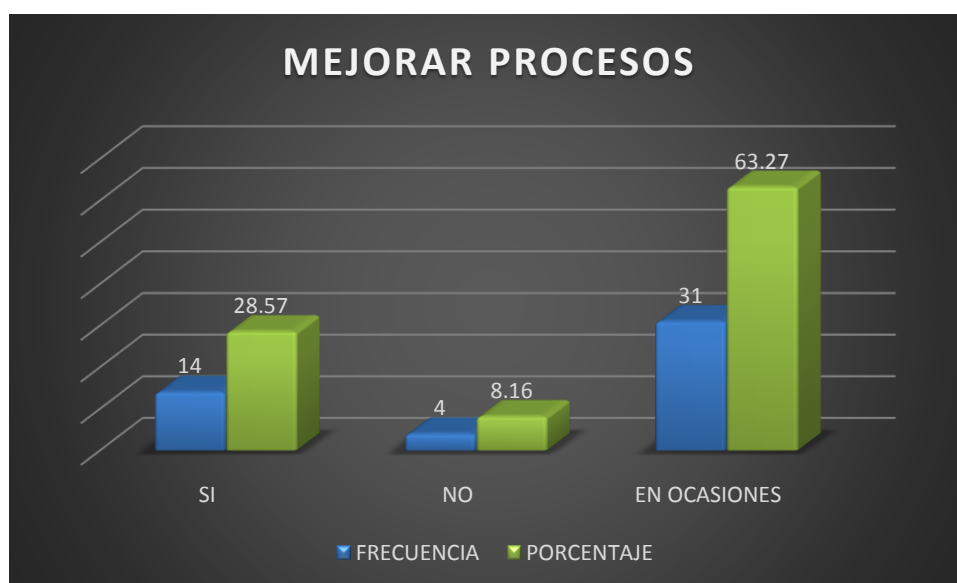
9. ¿Los responsables o jefes inmediatos estimulan al personal para mejorar los procesos?

Tabla 9. Mejorar procesos

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	28,57
NO	4	8,16
EN OCASIONES	31	63,27
TOTAL	49	100

Fuente: 49 encuestas al talento humano de la empresa Polimundo S.A.

Elaborado por: Lizbeth Estrella



Fuente: 49 encuestas al talento humano de la empresa Polimundo S.A.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Interpretación:

Un gran porcentaje de los encuestados manifiestan que en ocasiones los jefes inmediatos estimulan al personal para mejorar los procesos que realizan, con el objetivo de que la empresa sea más productiva y competitiva en el mercado.

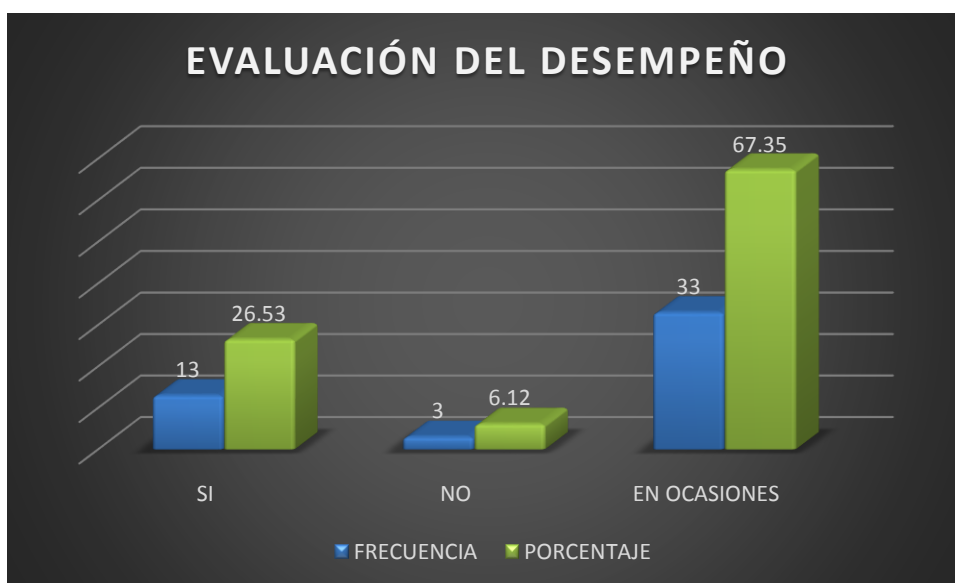
10. ¿En la empresa se evalúa el desempeño del talento humano en forma anual?

Tabla 10. Evaluación del desempeño

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	26,53
NO	3	6,12
EN OCASIONES	33	67,35
TOTAL	49	100

Fuente: 49 encuestas al talento humano de la empresa Polimundo S.A.

Elaborado por: Lizbeth Estrella



Fuente: 49 encuestas al talento humano de la empresa Polimundo S.A.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Interpretación:

El personal encuestado sostiene que en ocasiones se evalúa el desempeño del talento humano, pero no de una forma técnica, esto ha ocasionado que no se detecten necesidades de capacitación para la actualización de conocimientos del talento humano

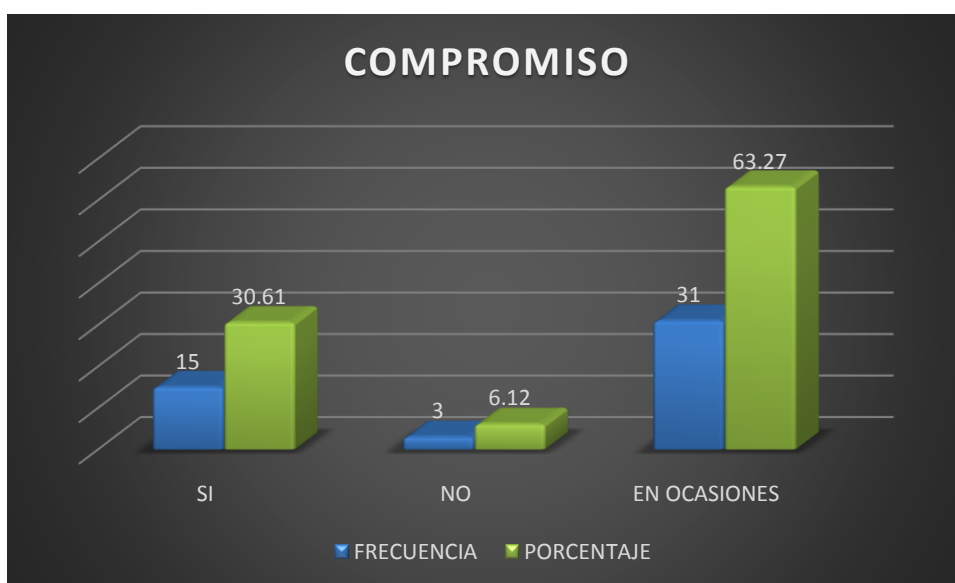
11. ¿En la empresa los empleados están comprometidos con las metas anuales?

Tabla 11. Compromiso

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	30,61
NO	3	6,12
EN OCASIONES	31	63,27
TOTAL	49	100

Fuente: 49 encuestas al talento humano de la empresa Polimundo S.A.

Elaborado por: Lizbeth Estrella



Fuente: 49 encuestas al talento humano de la empresa Polimundo S.A.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Interpretación:

La mayoría del talento humano encuestado sostiene que en ocasiones se sienten comprometidos con las metas anuales de la empresa, otra parte manifiestan que si se sienten comprometidos y muy pocos que no están comprometidos con las metas institucionales.

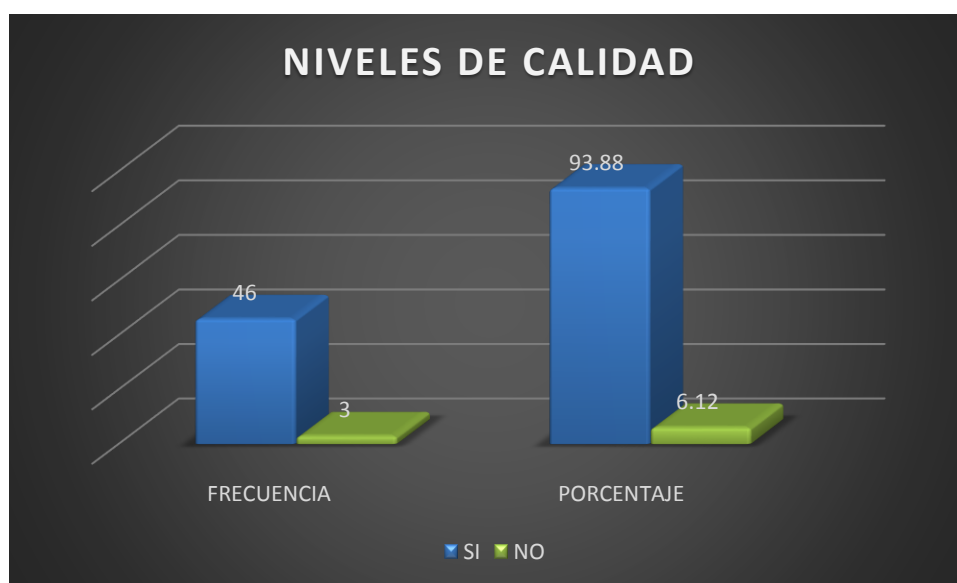
12. ¿Considera que la empresa mantiene en los servicios que oferta niveles de calidad?

Tabla 12. Niveles de calidad

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	46	93,88
NO	3	6,12
TOTAL	49	100

Fuente: 49 encuestas al talento humano de la empresa Polimundo S.A.

Elaborado por: Lizbeth Estrella



Fuente: 49 encuestas al talento humano de la empresa Polimundo S.A.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Interpretación:

La mayoría de los encuestados consideran que los servicios que oferta la empresa si tienen niveles de calidad, debido a que el Ministerio de Turismo exige parámetros de calidad a las empresas que prestan servicios en la actividad turística como es la Agencia de Viajes.

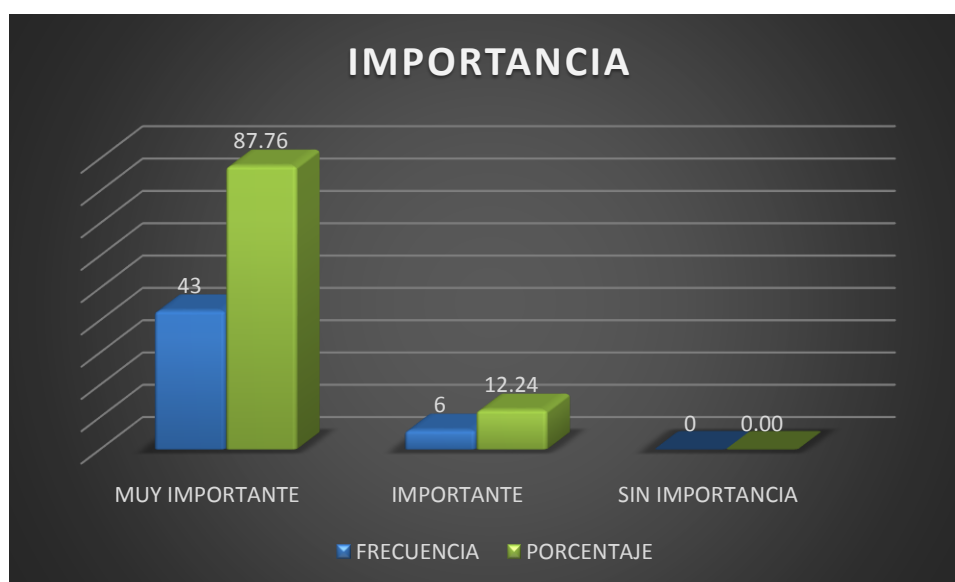
13. ¿Considera importante que se realice evaluaciones al desempeño del talento humano en forma anual?

Tabla 13. Importancia

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY IMPORTANTE	43	87,76
IMPORTANTE	6	12,24
SIN IMPORTANCIA	0	0,00
TOTAL	49	100

Fuente: 49 encuestas al talento humano de la empresa Polimundo S.A.

Elaborado por: Lizbeth Estrella



Fuente: 49 encuestas al talento humano de la empresa Polimundo S.A.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Interpretación:

El personal encuestado sostiene que es muy importante que se realicen evaluaciones del desempeño en forma anual, porque de esta manera se podrá tener elementos tangibles que demuestren las capacidades que el personal aplicó para alcanzar las metas individuales y de la empresa.

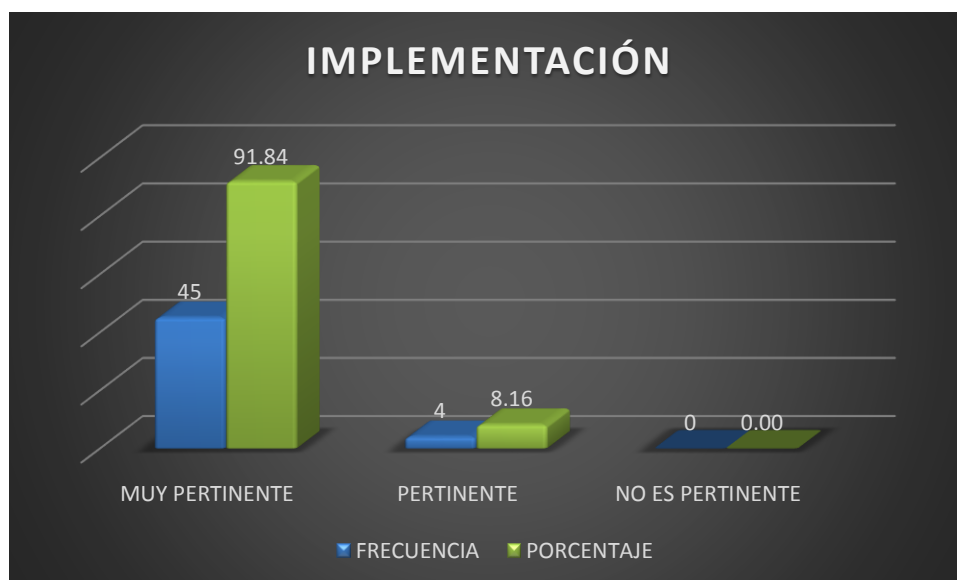
14. ¿Considera usted que es pertinente que en la empresa se implemente un modelo de cultura organizacional?

Tabla 14. Implementación

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY PERTINENTE	45	91,84
PERTINENTE	4	8,16
NO ES PERTINENTE	0	0,00
TOTAL	49	100

Fuente: 49 encuestas al talento humano de la empresa Polimundo S.A.

Elaborado por: Lizbeth Estrella



Fuente: 49 encuestas al talento humano de la empresa Polimundo S.A.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Interpretación:

Casi la totalidad de los encuestados consideran muy pertinente que en la empresa se implemente un modelo de cultura organizacional que ayudará al personal a motivarse, al trabajo en equipo y tener mejores interrelaciones con los compañeros.

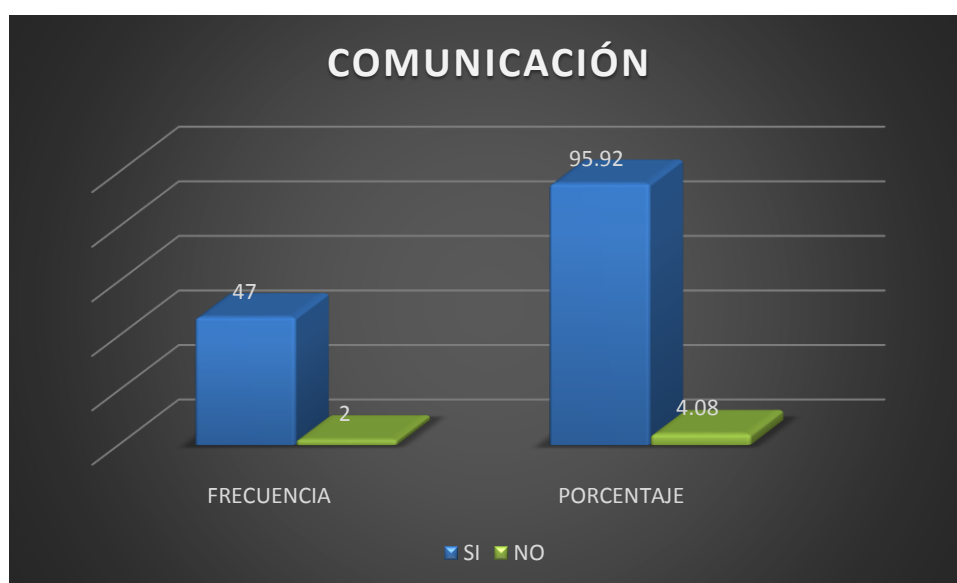
15. ¿Con la integración del modelo de cultura organizacional mejorará la comunicación actual entre directores de áreas y su talento humano?

Tabla 15. Comunicación

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	47	95,92
NO	2	4,08
TOTAL	49	100

Fuente: 49 encuestas al talento humano de la empresa Polimundo S.A.

Elaborado por: Lizbeth Estrella



Fuente: 49 encuestas al talento humano de la empresa Polimundo S.A.

Elaborado por: Lizbeth Estrella

Interpretación:

La mayoría del personal encuestado sostiene que si se mejorara la comunicación entre los jefes de áreas y el talento humano con la implementación de modelo de cultura organizacional, considerando que es un pilar fundamental en la gestión administrativa de cualquier organización.