

**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**
La Universidad Católica de Loja
DIPLOMADO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Ejecución de la Planificación Estratégica en la Compañía Limitada Internacional y Operadora Actuality Travel de Ecuador, en el período de noviembre 2007 a junio de 2008.

**TESINA PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE POSTGRADO EN GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO**

AUTORA: *María Cristina Andrade Campoverde*

TITULADA: *Licenciada en Psicología del Trabajo*

CUENCA - ECUADOR

2008

AGRADECIMIENTO:

Al término de este círculo de aprendizaje y del desarrollo del proyecto de la tesina, quiero agradecer imperecederamente a quienes han formado parte de este logro.

En primer lugar, agradezco a Dios quien es el eje y timón del barco de mi vida, pues jamás me ha dejado en desamparo y siento mi vida llena de sus bendiciones.

A mi familia, especialmente a mis padres que siempre me brindan su apoyo y son el regalo más valioso que Dios me pudo haber dado.

A los catedráticos de la Universidad de Loja, quienes con sus conocimientos, don de gentes, experiencias y amistad compartida han desarrollado en nosotros nuevos conocimientos e impartido sabiduría para tomar sabias decisiones empresariales.

A la empresa ACTUALITY TRAVEL CIA. LTDA., por su apertura para lograr el desarrollo de la tesina.

M.C.A.C.

DEDICATORIA:

Deseo dedicar este proyecto a mis queridísimos padres y mi amado esposo, ya que gracias a su amor, su comprensión, su paciencia, su apoyo incondicional, su sabiduría y anhelo de verme triunfadora, he logrado cumplir con esta meta.

M.C.A.C.

Introducción.....	I
-------------------	---

CAPITULO I
INTRODUCCIÓN A LA PLANIFICACION ESTRATÉGICA

1.1 Planificación Estratégica:.....	2
1.1.1 Origen	3
1.1.2 Necesidad de Planificación Estratégica en Actuality Travel Cía.....	4
1.1.3 Metodología.....	4
1.1.4 Plan estratégico de gestión de Recursos Humanos a implementar.....	5
1.1.5 Proforma.....	5

CAPITUL II
PLANIFICACION ESTRATEGICA “ACTUALITY TRAVEL”

2.1 Visión General del Estado Actual de la Empresa Actuality Travel Cia. Ltda.:	9
2.1.1 Antecedentes Históricos de la Agencia de Viajes Operadora e Internacional:.....	9
2.1.2 Descripción de la Organización y administración:.....	9
2.1.3 Organigrama Estructural de ACTUALITY TRAVEL:	10
2.2 Diagnóstico Situacional.....	11
2.2.1 Análisis Foda:	11
2.3 Planeación Estratégica:	13
2.3.1 Misión:	13
2.3.2 Visión de Futuro:	13
2.3.3 Valores Corporativos:	13
2.3.4 Objetivo General:	14
2.3.5 Términos y Condiciones para solicitud de servicios turísticos en la Agencia De Viajes Internacional y Operadora Actuality Travel.....	14
3.1 Descripción de Cargos y Perfiles basado en el Modelo MPC en la Compañía Actuality Travel.....	16

3.1.1 Presidente.....	16
3.1.2 Gerente	20
3.1.3 Contabilidad.....	23
3.1.4 Auxiliar de Contabilidad.....	27
3.1.5 Supervisora de Counter Nacional e Internacional	30
3.1.6 Counter Nacional e Internacional.....	33
3.1.7 Mensajero y guardián.....	36

CAPITUL III

PROCESO DE SELECCIÓN

4.1 Reclutamiento:	
4.1.1 Divulgación:	43
4.1.2 Solicitud de empleo.....	44
5.1 Selección:	48
5.1.1 Selección inicial:	48
5.1.2 Técnicas de selección de personal:	48
5.1.3 Proceso de selección:	48
5.1.4 Requisición de personal:	48
6.1 La Entrevista:	48
6.1.1 Entrevista de selección:	48
6.1.2 Etapas de la entrevista de selección:	49
6.1.3 Aplicación de pruebas:	49
6.1.4 Notificación de resultados:	50
7.1 La Inducción:	50
7.1.1 Importancia:	50
7.1.2 Manual de bienvenida:	51
7.1.3 Reglamento interior de trabajo:	51
8.1 Predicción del Rendimiento Laboral:	51
8.1.1 Predicción a corto plazo:	52
9.1 Capacitación:	52

9.1.1 Detección de necesidades de capacitación y adiestramiento:	52
9.1.2 Selección de los medios de capacitación y adiestramiento:	52
10.1 Manual de Bienvenida:	55
10.1.1 Historia de Actuality Travel:	55
10.1.2 Misión y Visión:	56
10.1.3 Valores Corporativos.....	56
10.1.4 Derechos y Obligaciones:	57
10.1.5 Capacitación:	57
10.1.6 Pago de Nómina:	58
10.1.7 Tabla de Período de Vacaciones:	58
10.1.8 Seguridad Social:	58
10.1.9 Horarios de trabajo y break:	58

CAPITUL IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES	I
RECOMENDACIONES.....	II
·	
ANEXOS	
BIBLIOGRAFIA.....	
·	

INTRODUCCION

Desde la antigüedad han sido descubiertos varias formas de dirigir los recursos humanos y materiales de las empresas, todo esto para desarrollarse en el ambiente competitivo y por la importancia de administrar y planificar con eficiencia.

En la actualidad las empresas forman parte del mercado económico competitivo y reconocen que su desarrollo esta basado en principio en el manejo eficaz del Talento Humano y una buena planificación empresarial que les permita enrumbar su caminar.

Es por ello, que se vuelve indispensable reajustar las empresas a las nuevas tendencias administrativas y del talento humano, con el fin de brindar seguridad, buen ambiente laboral, motivación, organización y responsabilidades específicas.

La Compañía Limitada ACTUALITY TRAVEL, es una empresa dedicada a expandir servicios turísticos nacionales e internacionales; la misma que trabaja en conjunto con Mayoristas y Consolidadoras nacionales y con contactos internacionales.

La planificación estratégica proporciona un esquema mental muy claro en el que situar las decisiones que se vayan tomando, contribuyendo a eliminar las incertidumbres del futuro. La estrategia dice lo que de verdad es importante para la empresa, orientando a su vez el desempeño de los directivos.

Es así, que el siguiente trabajo investigativo, tiene la finalidad de proveer a la empresa ACTUALITY TRAVEL, un proyecto elaborado con datos reales de una planificación estratégica actualizada y regida por términos de nuevas tendencias; que posteriormente será sometido en círculos de calidad a su aprobación.

Este proyecto busca poner al día la planificación estratégica; la base de datos informativos de la empresa, así como también entregar información sobre un correcto proceso de selección de personal e implementar el modelo MPC (Competencias); el mismo que trae beneficios específicos como conocimientos reales y actualizados de los perfiles de cargo por competencias y personal competente en el puesto indicado.

Actuality Travel, una empresa joven, se irá consolidando mas, con la apertura y desarrollo de nuevos proyectos, servicios de calidad y una planificación estratégica organizada.

CAPITULO I

INTRODUCCION A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

INTRODUCCION A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1.1 Planificación Estratégica:

El mundo empresarial reconoce la necesidad del manejo eficaz del Talento Humano, por ello, se ven obligados a reajustar las nuevas tendencias de administración del mismo con el fin de brindar a su organización todas las condiciones necesarias para su óptimo desarrollo, además de mejorar la calidad de vida de sus empleados, con un elevado potencial de trabajo altamente motivado.

“Los expertos en Recursos Humanos, tanto empresarios como académicos, han desarrollado un sinnúmero de herramientas que permiten a las empresas encontrar, contratar, formar, motivar, retener y “desplazar” a la gente adecuada hacia los trabajos adecuados. Aún más importante: han desarrollado modelos probados para la administración del Talento Humano y que contribuyen materialmente a la reingeniería empresarial para una mejora competitiva significativa”.^[1]

Entonces se deduce que el manejo eficiente del Talento Humano se convierte en una necesidad a priori, la misma que se basa principalmente en una de las herramientas esenciales para el desarrollo del Capital Humano: la planificación estratégica.

La Planificación estratégica representa una herramienta indispensable, para arrancar y enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio.

Las empresas diseñan planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Esto debe ser conocido por sus trabajadores con el fin de alcanzar eficacia, calidad y atraktividad en los productos.

Ha de destacarse que la misión, visión, objetivos, estrategias, perfiles, presupuesto y más reflejan el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos-

Existen muchas organizaciones con grandes aspiraciones dentro del mundo empresarial, pero no es fácil acentuarse como una empresa sólida sin tomar en cuenta las exigencias de los organismos que las rigen. La necesidad de utilizar una planificación estratégica es importante para la buena marcha de las empresas.

“La planificación, que es una de las cuatro funciones básicas de la dirección, ha sido considerada históricamente como un ejercicio de sentido común para conocer hacia dónde vamos y dónde estamos, o sea, un "razonamiento acerca de lo que se quiere que la empresa sea en el futuro". Sin embargo, en el mundo contemporáneo, caracterizado por un entorno complejo, competitivo y cambiante (turbulento); se le reconoce un carácter estratégico, puesto

que "no se trata sólo de prever un camino sobre el que habremos de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y, si es posible, cambiar su destino".^[2]

1.1.1 Origen

“Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causa, por una mayor competencia.”^[3]

En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo "se usó para describir el sistema". El proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta.

En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo "se usó para describir el sistema". El proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta.

Se consideran cuatro puntos de vista en la planeación estratégica:

1. El Porvenir De Las Decisiones Actuales
2. Proceso
3. Filosofía
4. Estructura

“La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósito, objetivos, políticas y estrategias básicas, para

2. Alvarez, Claudia (2005). Centro de Información y Documentación Turística. Trocadero. Habana, Cuba.

3. www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml

desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.”^[4]

"La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo". Según el autor Barriga, Luis (2001) la "planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos." ^[5]

1.1.2 Necesidad de Planificación Estratégica en Actuality Travel Cía.

Es importante que una empresa que está en sus inicios cuente con una planificación estratégica que le permita enrumbar el timón de su porvenir. Una empresa que no cuente con planificación, objetivos concretos o visión, no puede considerarse como tal en este mundo competitivo.

Actuality Travel es una Compañía Turística de Viajes Nacional e Internacional que está en sus inicios. Con apenas un año en el mercado, ha ido acogiendo clientes exigentes que satisfechos del servicio se convierten en clientes permanentes.

Actuality Travel, si bien ha arrancado bien el lo que ha servicio se refiere, tiene algunas falencias, como la falta de planificación estratégica, gestión por competencias y una administración formal eficiente. La ausencia de una base de datos administrativa, hace importante este proyecto.

Si bien alta dirección y gerencia y cuerpo laboral, tienen claro, que dar un buen servicio es prescindible para competir en el mercado y es la norma que les rige, no existe un documento detallado de esta misión, visión, objetivos y otros indispensables, que son parte de una planificación estratégica adecuada.

Por estas razones y por la apertura al cambio y calidad empresarial con la que está naciendo esta empresa de turismo, creo necesario, cubrir este aspecto relevante del cual carece la misma.

1.1.3 Metodología

Para dar inicio a una Planificación Estratégica adecuada, es importante contar con el apoyo de Gerencia, Presidencia y Junta General de Socios.

Esto es, por cuanto quienes conforman este organigrama laboran en la empresa y son quienes han puesto en marcha la misma. Es importante entrevistarnos con ellos, y comprometerlos en este trabajo, que si bien debió haber estado desde su inicio, no esta lejos de poder asumirlo, por el poco tiempo que lleva compitiendo por convicción, en un mercado altamente competitivo.

Todas las empresas que desean competir y lograr éxito empresarial, reconocen que la planificación estratégica es su eje y punto de partida para seguir desarrollándose.

Al carecer de una base de datos de planificación o administración de la empresa, doy inicio a mi propuesta de implementarla con una Planificación Estratégica.

Para este trabajo, me obligo a dialogar con alta administración, contabilidad y counters, para elaborar un prediseño de la Planificación Estratégica, que en lo posterior, será sometida a estudio y aprobación de Gerencia, Presidencia, Junta de Socios y Círculos de Calidad.

Presentaré con los datos recopilados, una visión general de la Empresa y una Planificación Estratégica previa a estudio, con el fin de agilizar la aprobación de la misma.

Como metodología utilizaré las entrevistas, encuestas, base de datos de la Escritura de Constitución y el diccionario de talentos para desarrollar los perfiles basados en competencias.

1.1.4 Plan estratégico de gestión de Recursos Humanos a implementar:

El Recurso Humano, es el factor mas importante de una Empresa, es así, que como gestión de RR.HH; induzco a crear una Planificación Estratégica, que comprenda misión, visión, objetivos, valores corporativos, análisis de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la empresa. Así mismo, un eje que contemple reclutamiento, selección, inducción, capacitación de personal y sus competencias a requerir.

Para hacer realidad este proyecto, sugiero a alta Gerencia algunos pasos a seguir:

1. Reunirnos en círculos de calidad, con representantes de todas las áreas.
2. Realizar una reseña histórica de la empresa y crear un organigrama.
3. Trabajar en el FODA de la empresa que ya tiene un año laborando en el mercado.
4. Plantear los valores corporativos que regirán desde hoy en la empresa.
5. Sintetizar los objetivos, misión y visión que serán redactados con aprobación unánime.
6. Establecer las maneras de reclutar, seleccionar, inducir y capacitar al personal.
7. Estudiar la gestión por competencias que perfilarán en los puestos de trabajo, que hasta hoy son pocos.

Esto, luego de previa presentación de un pre-proyecto realizado con datos reales.

1.1.5 Proforma:

Nº	NECESIDAD	ALTERNATIVA	INVERSIÓN	PLAZO	PRODUCTIVIDAD
1	Organización empresarial y Situación actual.	Planificación Estratégica	Tiempo Útiles de oficina	3 meses	Llevar en orden la situación de la empresa para ser mas competitivos.

2	Objetivos, Misión y Visión específica	Planificación Estratégica	Tiempo Útiles de oficina	1 mes	Tener un fin común que nos lleve a ser mas productivos y alcanzar juntos un objetivo.
3	Organigrama	Planificación Estratégica	Tiempo Útiles de oficina	15 días	Organizar los puestos por organigrama evita desorden y culpabilizar a todos de una situación, además crea responsabilidades.
4	Base de Datos	Planificación Estratégica	Tiempo Útiles de oficina	6 meses	Es indispensable para un trabajo eficiente, para una auditoria y para controlar el crecimiento o viceversa empresarial
5	Administración del Talento Humano	Planificación Estratégica	Tiempo Útiles de oficina	3 meses	Dará estabilidad laboral, se creará un ambiente de confianza.
6	Técnicas de selección de personal	Formularios de solicitud de empleo, capacitación, y otros.	Tiempo Útiles de oficina	1 mes	Permitirá reducir gastos, tiempo y atraer a los mejores candidatos.
7	Competencias	Hacer un estudio por gestión de competencias	Tiempo Útiles de oficina	3 meses	Muy importante pues especificará el perfil mas idóneo para laborar en el puesto asignado. Además, ayudará a capacitar en puntos estratégicos al personal existente.

La inversión de *tiempo* (para reuniones de análisis) y *útiles de oficina* (papel, esferos, corrector, computadora, etc) durante unos seis meses que demoraría la ejecución de todo el proyecto, no son especificados cuantitativamente, debido a que el tiempo lo mediremos cualitativamente y se cuenta con los útiles de oficina, los mismos que no sobrepasarán en gran medida el presupuesto.

Lo más importante es dedicarle una hora del trabajo diario a este proyecto de suma importancia para la empresa que al estar en crecimiento, se le exige mayor competitividad. No se puede concebir una vida sin corazón, así mismo no se puede asumir competitividad empresarial sin planificación estratégica.

CAPITULO II

PLANIFICACION ESTRATEGICA

2.1 VISION GENERAL DEL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA ACTUALITY TRAVEL CIA. LTDA.

2.1.1 Antecedentes Históricos de la Agencia de Viajes Operadora e Internacional:

La Agencia de Viajes Actuality Travel Cia. Ltda; fue constituida el 13 de septiembre de 2006. Su representante legal Lcda. Gladys Dután, fue elegida por la Junta General para ejercer en sus funciones durante tres años. Como Presidente el Sr. José Luis Herrera, por el mismo período.

La Infraestructura de la empresa se ubica inicialmente en el Centro de la ciudad. Su oficina cuenta en la parte baja con dos counters nacionales e internacionales. En la parte superior, un mesanina de Presidencia y atención a clientes con solicitudes receptivas.

La empresa comienza con três socios, Gerente, Presidente y Mauel Dután, quien no ejerce cargo administrativo. Actualmente la empresa labora con siete miembros

2.1.2 Descripción de la Organización y administración:

Conformación de la Empresa: La denominación de la compañía es “**ACTUALITY TRAVEL CIA. LTDA.**”; su ubicación está en la ciudad de Cuenca, (*Mariano Cueva 8-79 y Bolívar*) y puede establecer sucursales, oficinas o agencias en otros lugares del país o del exterior.

La Compañía se dedica específicamente a actividades propias de Agencia de Viajes Internacional, Operadora y de Turismo, complementariamente a actividades derivadas como:

1. Organización, elaboración, promoción y venta de paquetes turísticos nacionales e internacionales.
2. Facilitar el transporte turístico aéreo y terrestre durante la realización de talleres empresariales, seminarios, congresos y otros.
3. Actividades de turismo receptivo, educativo, deportivo, religioso, rural, agroturismo y ecoturismo.
4. Venta de productos turísticos propios o de terceros.
5. Intermediación a solicitantes para profesionalización turística.
6. Venta de boletos nacionales e internacionales, en toda clase de medios de transporte, locales e internacionales.
7. Información turística, tramitación y asesoría en trámites vinculados con actividad turística y asistencia en viajes.
8. Eventos e incentivos.

9. Intermediación de servicios de transportes y seguros inherentes a la actividad turística.
10. Servicio especializado de guías turísticos.

Gobierno y Dirección: El gobierno de la sociedad de la Compañía estará bajo la dirección del Presidente y Gerente de la misma.

Junta General: Está formada por los accionistas quienes tendrán derecho a voto; es el órgano supremo de la sociedad y tiene poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y tomar decisiones en defensa de los intereses de la Compañía.

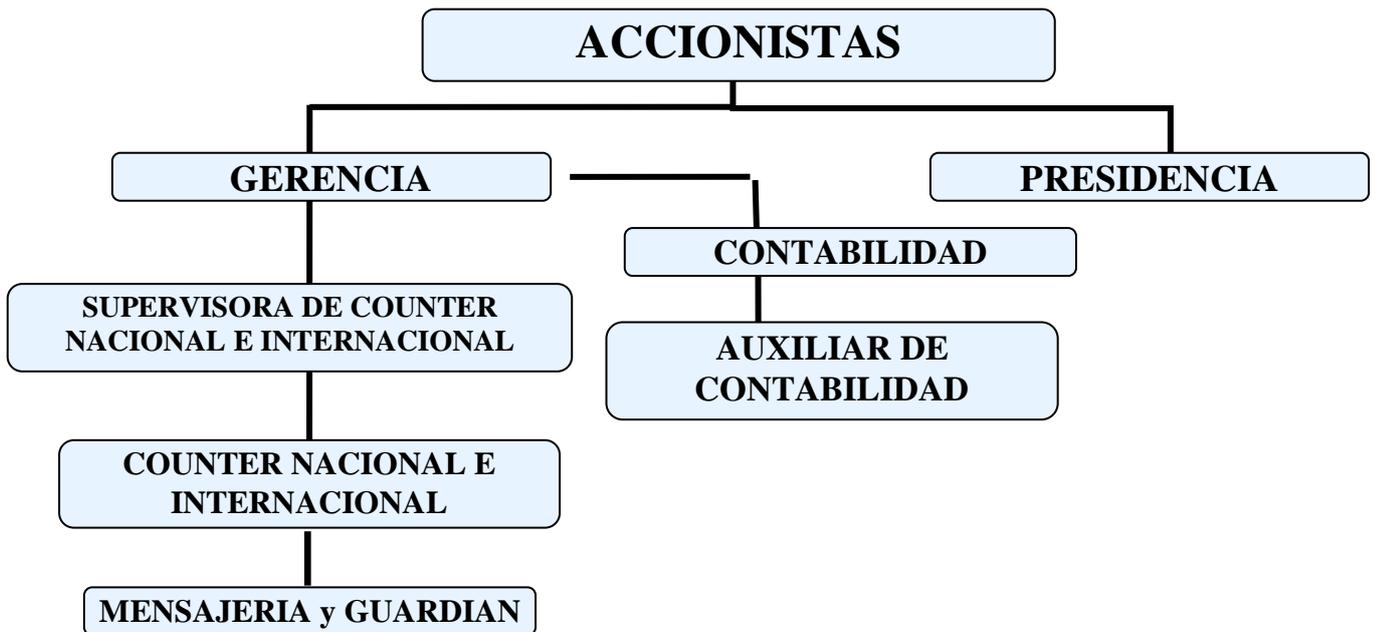
Presidente: Elegido por la Junta General por un periodo será de TRES AÑOS pudiendo ser indefinidamente reelegido. Sus principales funciones son: vigilar la marcha de la Compañía y velar porque se cumplan sus finalidades, ser representante legal, judicial y extrajudicial de la Compañía únicamente por subrogación del Gerente y legalizar con su firma los títulos de acciones. Firmar documentación importante de la empresa y controlar los ingresos y egresos.

Gerente: La Gerente de la Compañía ha sido nombrada por un periodo de TRES AÑOS pudiendo ser indefinidamente reelegida. Sus principales funciones son: ser la representante legal, judicial y extrajudicial de la sociedad. Administrar la sociedad, súper vigilar el trabajo de empleados y funcionarios y presentar anualmente a la Junta de Accionistas una memoria del Balance General y el Estado de Pérdidas y Ganancias.

2.1.3 Organigrama Estructural de ACTUALITY TRAVEL:

Para Actuality Travel, presento un organigrama en el que se pueden apreciar los diferentes niveles jerárquicos de acuerdo a las funciones que se cumplen en la empresa. Existen diversas funciones que se han ido creando de acuerdo a las necesidades que se presentan en la empresa. Se pueden apreciar los el Área de Administración y de Supervisión, dentro de cada uno de estas áreas se cumplen funciones que ayudan a regular el correcto desenvolvimiento de la empresa día a día. Los pocos niveles jerárquicos, son convenientes, ya que mientras menos niveles presente un organigrama, las operaciones se realizarán de una manera más óptima, debido a que existe un mayor y mejor flujo de la información de un nivel a otro, y se reporta la información con mayor facilidad, al superior inmediato, en estos casos, todos saben a quién deben acudir en caso de problemas.

Todo esto es indispensable, debido a que Actuality Travel, al carecer de este organigrama, rige sus funciones y responsabilidades con única supervisión de Gerencia, lo cual implica demora y dominio total por parte de la única persona que podrá tomar decisiones: Gerente.



2.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE ACTUALITY TRAVEL CIA. LTDA.

2.2.1 Análisis FODA:

La identificación y evaluación de oportunidades y amenazas del entorno permite a la empresa formular la misión, diseñar su visión de futuro, generar objetivos y establecer estrategias y políticas.

Las siglas FODA que significan: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas nos ayudarán a construir un estudio interno y externo de la empresa para conseguir un diagnóstico actual del mismo.

FORTALEZAS:

- 1 Ubicación estratégica.
- 2 Infraestructura acorde.
- 3 Papeles en regla.
- 4 Equipada con muebles y útiles de oficina necesarios para laborar.
- 5 Experiencia.
- 6 Servicio competitivo.
- 7 Clientes que confían en el servicio, y son fieles a ella por la garantía ofrecida al momento de la adquisición.
- 8 Comunicación eficaz y rápida debido a los pocos niveles jerárquicos.
- 9 Gobierno joven e impulsador permanentemente con nuevas ideas y proyectos.
- 10 Apertura a las sugerencias de toda índole provenientes de cualquier persona.
- 11 Desarrollo continuo hacia la calidad.
- 12 Certificaciones del Ministerio y Cámara del Turismo.

- 13 Preocupación continua por el bienestar del personal.
- 14 Confianza en todos los niveles jerárquicos.
- 15 Desarrollo de proyectos e ideas innovadoras.
- 16 Reconocimiento de la eficacia laboral entre los clientes y competencia.
- 17 Un importante porcentaje de clientes satisfechos.
- 18 Contactos nacionales e internacionales.
- 19 Base de datos de información turística para clientes.

OPORTUNIDADES:

- 1 Programa gratuito entregado por Avilés: *Amadeus*
- 2 Programa de reserva de boletos auspiciado por *Sabre*.
- 3 Clientes fijos que nos han conocido en este campo laboral antes del inicio de Actuality.
- 4 El auge turístico que se quiere dar internacionalmente a nuestro país.
- 5 Libre apertura de Fronteras, Pacto Andino; que permite tener mayores alternativas para ofrecer a nuestros clientes: tarifas más económicas y facilidades de viaje.
- 6 Evitar intermediarios en contratos hoteleros dentro del país.
- 7 Trabajar directamente con servicios hoteleros sin tener que acudir a un Operador Internacional.
- 8 Tener la oportunidad de crear en un futuro nuevas sucursales que complemente la demanda del consumidor.
- 9 Aerolíneas nacionales que se lanzan a volar Internacionalmente a precios módicos.
- 10 Diversas promociones que lanzan al mercado aerolíneas y mayoristas.
- 11 Grupos estudiantiles y otros que desean viajar nacional o internacionalmente.
- 12 Contactos y buena relación con mayoristas y proveedores.

DEBILIDADES:

- 1 Falta de estudio de mercado al momento de lanzar una promoción.
- 2 Falta de retroalimentación continua de los clientes.
- 3 No tener un local propio.
- 4 Pocos incentivos al trabajador.
- 5 No existe marketing personalizado.
- 6 Desconocimiento de valores corporativos, visión, misión y objetivos.
- 7 No hay una base de datos informativos y de planificación de la empresa.
- 8 No cuenta con un stock de presentación de la empresa.
- 9 Poca destreza por parte de algunos counters.

AMENAZAS:

- 1 Empeoramiento de la situación económica del país
- 2 Ofrecimiento de servicios a mas bajo precio pero de mala calidad
- 3 Competencia en la misma zona.
- 4 Algunos clientes insatisfechos.
- 5 Competencia desleal.
- 6 Agencias de Viajes con sucursales.
- 7 Operadores que acaparan los pocos guías turísticos profesionales.

2.3 Planeación Estratégica:

Utilizamos el proceso de planeación estratégica con el fin de mantener unido al equipo directivo, para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles. Además de reducir los conflictos, fomentar la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

2.3.1 Misión:

“La Agencia de Viajes ACTUALITY TRAVEL Cía. Ltda., busca la plena satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes mediante la rapidez y eficacia laboral, ofreciendo una gran variedad de paquetes turísticos, boletos aéreos y talleres empresariales, a más de una fina calidad en la atención al cliente, acorde a los requisitos de competitividad que requieren los mismos; con el fin de buscar ante todo un continuo desarrollo sustentable con la sociedad”.

2.3.2 Visión de Futuro:

“La Agencia de Viajes ACTUALITY TRAVEL Cía. Ltda., para el año 2010 será pionera en ofrecer a sus clientes eficacia, rapidez, economía y seguridad en los servicios turísticos y otros, impulsando sus contactos nacionales e internacionales, con clientes y mayoristas; maximizando sus fortalezas, eliminando sus debilidades, aprovechando sus oportunidades y convirtiendo sus amenazas en desafíos”

2.3.3 Valores Corporativos:

Los “valores corporativos”, son las creencias acerca de las conductas consideradas correctas y valiosas por la empresa.

PUNTUALIDAD	RAPIDEZ	EFICACIA
AMABILIDAD	VERACIDAD	HONRADEZ
RESPONSABILIDAD	RESPECTO	UNION
TRABAJO EN EQUIPO	SINCERIDAD	CREATIVIDAD
ALEGRIA	ETICA	COMPAÑERISMO

2.3.4 Objetivo General:

“La Agencia de Viajes ACTUALITY TRAVEL Cía. Ltda., tiene como objetivo primordial brindar a sus clientes, calidad turística en cuanto se refiere a boletos nacionales e internacionales, paquetes turísticos receptivos e internacionales, alojamiento y otras opciones de carácter turístico que requieran los mismos.”

2.3.5 TERMINOS Y CONDICIONES PARA SOLICITUD DE SERVICIOS TURÍSTICOS AGENCIA DE VIAJES INTERNACIONAL Y OPERADORA ACTUALITY TRAVEL

La Agencia de Viajes Actuality Travel Cía Ltda., en su calidad de proveedora de servicios turísticos, tiene a bien anunciar a sus clientes las siguientes normativas y estatutos que rigen en la misma, con el fin de ofrecerles mayor solvencia y eficacia:

- a) Toda persona que solicite nuestro servicio turístico especializado nacional o internacional; se constituye en **CLIENTE** y **RESPONSABLE** del uso eficiente de los mismos.
- b) La Agencia de Viajes Actuality Travel, se compromete a brindar un servicio eficiente y oportuno a sus clientes.
- c) Actuality Travel asume el compromiso de brindar la debida información sobre paquetes turísticos, boletos aéreos y otros datos pertinentes al servicio solicitado.
- d) Una vez informado, el cliente acepta los términos en que van a ser ofrecidos los servicios turísticos.
- e) Actuality Travel se compromete a respetar y otorgar sus servicios con referencia a lo acordado con el cliente.
- f) Es responsabilidad del cliente, revisar previamente su documentación antes del viaje; pudiendo pedir asesoría a la Agencia de Viajes; además, de entregar verbal o por escrito sus datos personales correctos al counter.
- g) En cuanto a grupos se refiere, la persona que haga la entrega del abono correspondiente para consolidar el contrato, se constituirá en **REPRESENTANTE OFICIAL** del grupo, teniendo plenas facultades para realizar los debidos cambios y hablar en nombre del mismo.

- h) El cliente y/o el representante oficial del grupo asumirán su responsabilidad ante cualquier cambio o modificación extra-contrato verbal o escrito, abonando la debida penalización estipulada por la Agencia, si el caso lo amerita.

- i) Sólo el CLIENTE o REPRESENTANTE OFICIAL responsable de la solicitud de servicios, está autorizado para realizar posibles cambios y/o cancelaciones de los mismos solicitados a la Agencia.

- j) El cliente o representante oficial, cuya seriedad en pagos se refiere, abonará un porcentaje de dinero ante cualquier servicio solicitado, para consolidar el contrato, asumiendo su responsabilidad en el pago total del mismo.

Mediante mi firma, declaro y certifico que he leído y comprendido la información expuesta anteriormente, y por lo tanto acepto sus términos.

/ /

FIRMA

FECHA

COUNTER

3.1 DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y PERFILES BASADO EN EL MODELO MPC EN LA COMPAÑÍA ACTUALITY TRAVEL

La descripción y el análisis de cargos tienen que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implican una relación directa con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización. A continuación la descripción de los puestos, los mismos que realizarán funciones acorde a su puesto y otras que debería realizarlas un Departamento de Recursos Humanos, si existiere. Por ausencia de este, se definen los puestos de la siguiente manera:

3.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y MANUAL DE FUNCIONES

DESIGNACIÓN DEL PUESTO:	Presidenta
SUPERVISOR INMEDIATO:	Gerente
SUPERVISA A:	Talento Humano
SECCION / DEPARTAMENTO:	Administrativo
FUNCIÓN PRINCIPAL:	Alcanzar la mayor productividad de los recursos humanos, materiales, prestaciones sociales y servicios administrativos en general, mediante el control y ejecución de marketing empresarial para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización.
EQUIPOS Y/O HERRAMIENTAS:	Oficina, computadora, máquina eléctrica.
CONDICIONES AMBIENTALES:	Óptimas

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
HABITUALES:	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar en coordinación con el gerente, la administración de los recursos humanos, materiales y de los servicios. • Controlar el cumplimiento de los instructivos y demás disposiciones sobre la administración de personal, adquisición y usos de recursos materiales y presentación de material. • Ejecutar los eventos de capacitación de los recursos humanos y empresariales y controlar su ejecución. • Vigilar la eficiencia de los servicios que se prestan tanto al personal como a los clientes.

	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y ejecutar programas de estímulos al personal de acuerdo a los reglamentos internos en vigencia. • Firmar conjuntamente con Gerencia los cheques de pago a proveedores. • Establecer adecuados niveles de comunicación interna y relaciones humanas.
<p>PERIÓDICAS:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar evaluaciones periódicas del uso de recursos materiales, en relación con el plan anual de adquisiciones. • Velar por el buen ambiente laboral, ejerciendo índices de motivación eficientes. • Organizar el programa de marketing empresarial. • Auxiliar al Gerente en caso de ausencia, en los trabajos de los procesos administrativos, relativos a los controles de personal en las áreas en que así se requiera, utilizando los recursos, herramientas, sistemas, equipos y demás medios que la empresa al efecto proporcione para el desempeño de sus funciones. • Pagar los sueldos y salarios al personal de la Empresa, preparando las fundas individuales con los valores que corresponde a cada trabajador y haciendo firmar el rol respectivo. • Llevar a cabo la contratación de personal en base a los informes y pruebas psicotécnicas aportadas. • Definir y establecer la aplicación de normas y técnicas de evaluación y promoción que permitan la eficacia y el desarrollo integral del recurso humano. • Disponer con la gerencia la elaboración del presupuesto de sueldos, así como de sistemas de clasificación y valoración de puestos. • Conservar registros y estadísticas del personal de la institución, permanentemente actualizados. • Autorizar uso de vacaciones del personal • Tomar pedidos de clientes y pasar a los counters.

	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir las inquietudes de los clientes sobre: calidad, diseños u otros aspectos relacionados con los productos.
--	--

FORMACION Y EXPERIENCIA

FORMACIÓN: Licenciado/a en Psicología Industrial o del Trabajo

EXPERIENCIA: Cinco años

PERFIL DEL CARGO		
COMPETENCIAS REQUERIDAS		
CONOCIMIENTOS	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
Administración de personal	X	
Contabilidad Financiera	X	X
Marketing	X	X
Legislación Laboral	X	X
Inglés	X	X
Computación	X	
Generales en Turismo		X
DESTREZAS	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
Científicas	X	X
Planificación	X	X
Trato con el cliente	X	
Evaluación de Sistemas Organizacionales	X	
Juicio y toma de decisiones	X	
Liderazgo	X	X
OTRAS COMPETENCIAS	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
Responsabilidad	X	

Comunicación Efectiva	X	
Identificación de Problemas	X	X
Superación personal y empresarial	X	
Amabilidad	X	
Constancia	X	
Puntualidad	X	

Criterios de rendimiento a predecir	Conocimientos	Destrezas	Otras competencias
Auxiliar al Gerente y reemplazarlo en caso de ausencia	Administración de personal	Científicas	Responsabilidad
Revisar y coordinar las acciones sumarias	Contabilidad Financiera	Planificación	Comunicación Efectiva
Controlar el funcionamiento técnico y administrativo	Inglés Generales en Marketing	Hablado	Identificación de Problemas
Coordinar la administración de recursos materiales, humanos y servicios	Legislación Laboral	Evaluación de Sistemas Organizacionales	Superación personal y empresarial
	Computación	Juicio y toma de decisiones	Amabilidad

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
Y MANUAL DE FUNCIONES**

DESIGNACIÓN DEL PUESTO:	Gerente General
SUPERVISOR INMEDIATO:	Presidenta
SUPERVISA A:	Personal de la Empresa
SECCION / DEPARTAMENTO:	Administración
FUNCIÓN PRINCIPAL:	Procurar el fortalecimiento de la Organización, mediante optimización y racionalización de los recursos humanos, materiales y de los servicios administrativos de la Compañía.
EQUIPOS Y/O HERRAMIENTAS:	Oficina, computadora, sistema.
CONDICIONES AMBIENTALES:	Optimas.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
HABITUALES:	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar las relaciones laborales de conformidad con las POLITICAS formuladas por los directivos de la organización. • Proyectar y evaluar, la administración de los recursos humanos y materiales. • Proponer al nivel directivo, políticas innovadoras relacionadas con la administración de las áreas de su competencia. • Autorizar gastos de acuerdo al cupo asignado. • Entablar relaciones laborales con proveedores, mayoristas y operadores nacionales e internacionales. • Coordinar los planes de trabajo de los diferentes counters. • Controlar y evaluar el cumplimiento de la normatividad establecida para la administración de recursos humanos, materiales o de servicios. • Mantener el registro de ausentismo, horas extras, y recuperación de tiempos, de los empleados.
PERIÓDICAS:	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar los eventos grupales turísticos y controlar su ejecución.

	<ul style="list-style-type: none"> • Autorizar pago de viáticos, subsistencias, horas extras, subrogaciones y otros beneficios de orden legal e institucional de acuerdo con las disponibilidades presupuestarias.
EVENTUALES:	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar informes anuales. • Realizar otras actividades inherentes al cargo.

FORMACION Y EXPERIENCIA		
FORMACIÓN: Licenciada en Turismo o Título de tercer nivel o Postgrado		
EXPERIENCIA: Cinco años en funciones administrativas		
PERFIL DEL CARGO		
COMPETENCIAS REQUERIDAS		
CONOCIMIENTOS	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
Administración de personal	X	
Contabilidad Financiera	X	X
Marketing		X
Legislación Laboral	X	X
Inglés	X	X
Computación	X	X
Servicios Turísticos	X	
DESTREZAS	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
Científicas	X	
Planificación	X	
Hablado	X	X
Relaciones laborales	X	
Juicio y toma de decisiones	X	
OTRAS COMPETENCIAS	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN

Responsabilidad	X	
Comunicación Efectiva	X	
Identificación de Problemas	X	
Superación personal y empresarial	X	
Amabilidad	X	
Resistencia al estrés	X	
Puntualidad	X	
Perseverancia	X	

Criterios de rendimiento a predecir	Conocimientos	Destrezas	Otras competencias
Procurar el fortalecimiento de la organización, mediante la optimización de los recursos humanos y materiales.	Administración de personal Computación	Científicas	Responsabilidad
Elaborar el presupuesto anual y autorizar gastos	Contabilidad Financiera	Planificación	Identificación de Problema
Entablar relaciones laborales internacionales	Turismo Inglés	Hablado	Comunicación Efectiva Amabilidad
Examinar el cumplimiento de normativas	Legislación Laboral	Evaluación de Sistemas Organizacionales	Superación personal y empresarial
Coordinar planes de trabajo con los demás departamentos	Generales en Marketing	Juicio y toma de decisiones	Resistencia al estrés Perseverancia

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
Y MANUAL DE FUNCIONES**

DESIGNACIÓN DEL PUESTO:	Contador
SUPERVISOR INMEDIATO:	Gerente
SUPERVISA A:	Datos ingresados por los Counters
SECCION / DEPARTAMENTO:	Contabilidad
FUNCIÓN PRINCIPAL:	Elaborar, analizar, controlar y legalizar con su firma los estados financieros y otros documentos gubernamentales y legales de la empresa.
EQUIPOS Y/O HERRAMIENTAS:	Computadora, calculadora, impresora, documentos.
CONDICIONES AMBIENTALES:	Normales

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
HABITUALES:	<ul style="list-style-type: none"> • Inspeccionar las actividades financieras y contables de la empresa. • Controlar detalle de ingresos y egresos y manejo de caja. • Disponer las correcciones y ajustes en la contabilidad general, verificar su cumplimiento. • Revisar los diarios y mayores en general. • Analizar los estados financieros de la Empresa y firmar con la Presidenta y Gerente para legalizarlos. • Dar asistencia financiera - contable a la Gerencia y Directivos de la Empresa. • Elaborar flujos de caja – bancos y otros estados, cuando son requeridos por la Gerencia o Directivos de la Empresa. • Administrar e inspeccionar la implementación de la contabilidad de costos en la Empresa.
PERIÓDICAS:	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la información y preparar el presupuesto general de la Empresa, sometiendo a la aprobación de la Gerencia.

	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo la toma de inventarios físicos de las bodegas de materias primas, productos en proceso, productos terminados y activos fijos. • Recuperar la cartera, llamando a consolidadores o IATA u otros para solicitarles la cancelación. Lleva registro de seguimiento y control. • Recordar pagar los impuestos y otros, emitiendo los documentos requeridos. • Llevar el libro de acciones y accionistas de la Empresa. • Calcular las comisiones de los distribuidores y agentes.
EVENTUALES:	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar otras actividades inherentes al cargo y que le sean asignadas por su jefe inmediato.

FORMACION Y EXPERIENCIA

FORMACIÓN: Contador público

EXPERIENCIA: Cinco años en contabilidad turística

PERFIL DEL CARGO

COMPETENCIAS REQUERIDAS

CONOCIMIENTOS	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
Contables superiores	X	
Legislación Laboral	X	X
Computación	X	X
Conocimientos tributarios	X	
Trámites bancarios y manejo de fondos.	X	
DESTREZAS	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
Matemática	X	

Negociación	X	X
Pensamiento analítico	X	
Manejo de Recursos Financieros	X	X
Visión	X	
OTRAS COMPETENCIAS	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
Habilidad para dirigir y capacitar personal	X	
Responsabilidad	X	
Honradez	X	
Agilidad Mental	X	
Predisposición laboral	X	
Superación personal y empresarial	X	
Paciencia	X	
Trabajo bajo presión	X	
Disponibilidad de tiempo	X	
Orden	X	
Lealtad	X	

Criterios de rendimiento a predecir	Conocimientos	Destrezas	Otras competencias
Dar asistencia financiera - contable a la Gerencia y Directivos de la Empresa.	Contables superiores	Matemática	Habilidad para dirigir y capacitar personal
Dirigir y controlar la toma de inventarios de material de oficina.	Legislación Laboral	Negociación	Responsabilidad Predisposición laboral
Coordinar la	Computación	Pensamiento	Honradez

información y preparar el presupuesto general de la Empresa, someter a la aprobación de la Gerencia.		analítico	Superación personal y empresarial
Elaborar flujos de caja – bancos y otros estados cuando son requeridos por la Gerencia o Directivos de la Empresa.		Manejo de Recursos Financieros	Agilidad Mental Paciencia
Programar, dirigir y controlar las actividades financieras y el trabajo del personal a su cargo.			Trabajo bajo presión Disponibilidad de tiempo

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
Y MANUAL DE FUNCIONES**

DESIGNACIÓN DEL PUESTO:	Auxiliar de Contabilidad
SUPERVISOR INMEDIATO:	Contador General
SUPERVISA A:	Ninguno
SECCION / DEPARTAMENTO:	Contabilidad
FUNCIÓN PRINCIPAL:	Mantener actualizado en el computador con la información contable de las transacciones realizadas por la Empresa
EQUIPOS Y/O HERRAMIENTAS:	Computador, calculadora, impresora.
CONDICIONES AMBIENTALES:	Óptimas

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
HABITUALES:	<input type="checkbox"/> Receptar los documentos contables y verificar los cálculos aritméticos. <input type="checkbox"/> Digitar jornalizando los diarios, ingreso y egresos de las transacciones. Revisar en pantalla los datos ingresados. <input type="checkbox"/> Mantener actualizados los estados de cuenta de clientes proveedores, retenciones en la fuente y otros auxiliares. <input type="checkbox"/> Calcular las comisiones de los distribuidores y agentes para su revisión y aprobación y posterior pago.
EVENTUALES:	<input type="checkbox"/> Realizar otras actividades inherentes al cargo y que le sean asignadas por su jefe inmediato.

EXPERIENCIA Y FORMACION

FORMACIÓN: Auxiliar en Contabilidad

EXPERIENCIA: Un año

**PERFIL DEL CARGO
COMPETENCIAS REQUERIDAS**

CONOCIMIENTOS	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
Básicos en legislación tributaria.	X	
Legislación Laboral	X	

Computación	X	X
Contabilidad	X	X
DESTREZAS	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
Matemática	X	
Monitoreo y control	X	
Numérica	X	
OTRAS COMPETENCIAS	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
Responsabilidad	X	
Agilidad Mental	X	
Concentración mental	X	
Superación personal y empresarial	X	
Honradez	X	

Criterios de rendimiento a predecir	Conocimientos	Destrezas	Otras competencias
Calcular las provisiones de las prestaciones sociales, depreciaciones por revalorizaciones; gastos generales como agua, luz, teléfono y otros; preparar los ajustes en caso necesario y journalizar.	Básicos en legislación tributaria	Matemática	Responsabilidad Honradez
Preparar reportes diarios, periódicos o cuando sean requeridos, así como estados de cuentas, etc..	Legislación Laboral	Monitoreo y control	Agilidad Mental Concentración mental
Receptar los documentos contables y	Computación	Numérica	Visual y manual Trabajo bajo

verificar los cálculos aritméticos.			presión
Mantener actualizados los estados de cuenta de clientes proveedores, retenciones en la fuente y otros auxiliares.	Contabilidad		Superación personal y empresarial
Organizar y mantener el archivo de documentos contables.			Disponibilidad de tiempo

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
Y MANUAL DE FUNCIONES**

DESIGNACIÓN DEL PUESTO:	Supervisora de Counter Nacional e Internacional
SUPERVISOR INMEDIATO:	Gerente
SUPERVISA A:	Counter Nacional e Internacional
SECCION / DEPARTAMENTO:	Servicio al cliente
FUNCIÓN PRINCIPAL:	Controlar entradas y salidas de counter, servicio al cliente, calidad de servicio y cumplimiento de tareas encomendadas a los counters. Además de atender demandas, felicitaciones y reclamos de clientes.
EQUIPOS Y/O HERRAMIENTAS:	Computadora, impresora, fax, teléfono, folletería, transport.
CONDICIONES AMBIENTALES:	Normales

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
HABITUALES:	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la atención al cliente. • Atender a cliente con rapidez, eficacia y amabilidad. • Desarrollar nuevos sistemas de atractividad y marketing turístico. • Atender las llamadas telefónicas y de fax. • Mantener relaciones laborales con diferentes contactos nacionales e internacionales. • Mantener el registro de ausentismo, horas extras, y recuperación de tiempos. • Mantener un seguimiento a los clientes. • Encargarse de la difusión adecuada de alguna promoción. • Responsabilizarse de la marcha segura del servicio que ofrezca al cliente. • Manejar con eficacia el programa de reservas AMADEUS y SABRE.
PERIÓDICAS:	<input type="checkbox"/> Visitar y dar seguimiento a los clientes <input type="checkbox"/> Promocionar los productos <input type="checkbox"/> Buscar nuevos clientes

EVENTUALES:	<input type="checkbox"/> Realizar otras actividades relacionadas con el cargo y que le sean asignadas por su jefe inmediato.
-------------	--

FORMACION Y EXPERIENCIA

FORMACIÓN: Licenciado/a o Título de tercer nivel en Turismo.

EXPERIENCIA: Cuatro años

PERFIL DEL CARGO

COMPETENCIAS REQUERIDAS

CONOCIMIENTOS	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
Básicos en contabilidad, computación y legislación laboral	X	X
Mecanográficos	X	
Turismo receptivo e internac.	X	
Venta de boletos	X	
DESTREZAS	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
Comprensión lectora y escucha activa	X	
Hablado y escritura	X	
Rapidez y síntesis	X	
Empatía	X	
Construcción de Relaciones	X	
OTRAS COMPETENCIAS	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
Responsabilidad	X	
Agilidad mental y física	X	
Buena presencia	X	
Amabilidad	X	
Paciencia	X	

Superación personal y empresarial	X	
Puntualidad	X	

Criterios de rendimiento a predecir	Conocimientos	Destrezas	Otras competencias
Realizar los estudios de mercado tanto a nivel nacional como internacional.	Marketing	Escucha Activa	Responsabilidad
Identificar nuevas competencias y servicios y sugerir la modificación de los existentes, de acuerdo a las exigencias del mercado.	Idiomas Turismo	Hablado	Agilidad Mental
Establecer con la Gerencia las políticas de mercadeo y realizar el mantenimiento y actualización.	Empresariales: procesos – producto	Generación y evaluación de ideas	Creatividad
Elaborar y someter a consideración de Gerencia el presupuesto anual de ventas de paquetes turísticos.	Básicos: Contables – Computación - Legislación	Percepción social, empatía y construcción de relaciones.	Superación personal y empresarial
Efectuar el cobro por facturas vencidas de clientes.		Persuasión	Trabajo bajo presión

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
Y MANUAL DE FUNCIONES**

DESIGNACIÓN DEL PUESTO:	Counter Nacional e Internacional
SUPERVISOR INMEDIATO:	Supervisora de Counter Nacional e Internacional
SUPERVISA A:	Mensajero
SECCION / DEPARTAMENTO:	Servicio al cliente
FUNCIÓN PRINCIPAL:	Atender necesidades de los clientes, vía telefónica, fax, email o personal, y; desarrollar funciones básicas del cargo.
EQUIPOS Y/O HERRAMIENTAS:	Computadora, impresora, calculadora, fax, teléfono, folletería, transport.
CONDICIONES AMBIENTALES:	Normales

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

HABITUALES:	<ul style="list-style-type: none"> • Atender a cliente con rapidez, eficacia y amabilidad. • Revisar y responder si es necesario diariamente la correspondencia vía email o telefónica o personal. • Desarrollar paquetes turísticos nacionales e internacionales. • Atender las llamadas telefónicas y de fax, tanto de entrada como de salida, tomando mensajes cuando sea necesario. • Llevar un registro de recordatorio de pago, de todos los ingresos, fets y abonos. • Tener un registro de egresos de caja chica y otros respaldando con sus debidas facturas. • Mantener relaciones laborales con diferentes contactos nacionales e internacionales. • Mantener el registro de ausentismo, horas extras, y recuperación de tiempos, personalmente en la carpeta de entrada y salida. • Mantener un seguimiento a los clientes. • Hacer reservas de tickets aéreos y tours nacionales e internacionales. • Pedir autorización para debitar vuelos u otros de tarjetas de créditos de los clientes.
-------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilizarse de la marcha segura del servicio que ofrezca al cliente. • Rastrillar tarjetas de crédito. • Emitir los boletos. • Manejar con eficacia el programa de reservas AMADEUS y SABRE.
PERIÓDICAS:	<input type="checkbox"/> Realizar cualquier trámite que se solicite. <input type="checkbox"/> Visitar a los clientes <input type="checkbox"/> Promocionar los productos <input type="checkbox"/> Buscar nuevos clientes
EVENTUALES:	<input type="checkbox"/> Realizar otras actividades relacionadas con el cargo y que le sean asignadas por su jefe inmediato.

FORMACION Y EXPERIENCIA

FORMACIÓN: Licenciado/a en Turismo.

EXPERIENCIA: Dos años

**PERFIL DEL CARGO
COMPETENCIAS REQUERIDAS**

CONOCIMIENTOS	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
Básicos en contabilidad, computación y legislación laboral	X	X
Mecanográficos	X	
Turismo receptivo e internac.	X	X
Venta de boletos	X	X
DESTREZAS	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
Comprensión lectora y escucha activa	X	
Hablado y escritura	X	
Rapidez y síntesis	X	
Empatía	X	
Construcción de Relaciones	X	

OTRAS COMPETENCIAS	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
Responsabilidad	X	
Agilidad mental y física	X	
Buena presencia	X	
Amabilidad	X	
Paciencia	X	
Superación personal y empresarial	X	
Puntualidad	X	

Criterios de rendimiento a predecir	Conocimientos	Destrezas	Otras competencias
Promocionar los productos y buscar nuevos clientes.	Producto a vender Turismo	Hablado	Responsabilidad
Visitar a los clientes, tomar pedidos y atenderlos ágilmente.	Básicos del mercado Competencia	Negociación	Predisposición Laboral
Sugerir cambios en los servicios turísticos de acuerdo a inquietudes de los clientes.	Matemáticos	Persuasión	Buena salud
Mantener actualizada la cartera de clientes	Técnicas de ventas	Empatía y construcción de relaciones	Honradez Superación personal

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
Y MANUAL DE FUNCIONES**

DESIGNACIÓN DEL PUESTO:	Mensajero y guardián.
SUPERVISOR INMEDIATO:	Counters
SUPERVISA A:	Ninguno
SECCION / DEPARTAMENTO:	Mensajería
FUNCIÓN PRINCIPAL:	Realizar diferentes actividades rutinarias, ya sean fuera o dentro de la empresa, según instrucciones de su jefe y controlar el ingreso y salida de clientes, personal, artículos y otros.
CONDICIONES AMBIENTALES:	Constante ruido moderado (carros)

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
HABITUALES:	<input type="checkbox"/> Abrir y cerrar la puerta para el ingreso de personal de acuerdo con los horarios establecidos en la Empresa. <input type="checkbox"/> Llevar registro del horario de entrada y salida, pasar diariamente el reporte a Presidencia. <input type="checkbox"/> Revisar que las cerraduras, llaves de agua y puertas, estén sin novedad en horas fuera de oficina. Informar las novedades a su jefe inmediato. <input type="checkbox"/> Realizar transacciones bancarias depósitos, certificar cheques, solicitar saldos, retirar estados de cuenta y otros, en los diferentes bancos de la ciudad. <input type="checkbox"/> Entregar y / o retirar correspondencia del correo, empresas u otros.
PERIÓDICAS:	<input type="checkbox"/> Reportar novedades en las tarjetas de asistencia del personal. <input type="checkbox"/> Realizar los pagos mensuales de luz, agua, teléfonos, impuestos, tarjetas de crédito. <input type="checkbox"/> Mantener limpio el local. <input type="checkbox"/> Realizar trámites en el IESS como retiro de

	formularios, pago de planillas de aportes, hacer sellar avisos de entrada y salida, retiro de medicamentos y exámenes de laboratorio.
EVENTUALES:	<input type="checkbox"/> Realizar otras actividades inherentes al cargo y que le sean asignadas por su jefe inmediato.

FORMACION Y EXPERIENCIA

FORMACIÓN: Bachiller

EXPERIENCIA: Un año

PERFIL DEL CARGO

COMPETENCIAS REQUERIDAS

CONOCIMIENTOS	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
Personal de la agencia		X
Horario de trabajo		X
Empresa		X
IATA y Consolidadoras		X
DESTREZAS	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
Hablado	X	
Escucha activa	X	
Manejo del tiempo	X	
Empatía	X	
OTRAS COMPETENCIAS	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
Responsabilidad	X	
Predisposición laboral	X	
Observación	X	
Agilidad	X	
Puntualidad	X	

Criterios de rendimiento a predecir	Conocimientos	Destrezas	Otras competencias
Revisar que las cerraduras, llaves de agua, puertas estén sin novedad en horas fuera de oficina. Informar las novedades a su jefe inmediato.	Básicos	Observación	Superación personal y empresarial
Realizar transacciones bancarias depósitos, certificar cheques, solicitar saldos, retirar estados de cuenta y otros, en los diferentes bancos de la ciudad.	Instituciones y sus trámites	Hablado	Agilidad
Realizar los pagos mensuales de luz, agua, teléfonos, impuestos, tarjetas de crédito de la empresa.	Ciudad proveedores clientes	Escucha activa	Predisposición laboral
Realizar varias compras pequeñas.	Fábrica	Manejo del tiempo	Observación
Entregar y / o retirar correspondencia del correo, empresas de transporte u otras instituciones.	Básicos de operación del computador		Superación personal y empresarial

**FICHA LABORAL DE CADA EMPLEADO DE
ACTUALITY TRAVEL CIA. LTDA.**

Datos Personales

Nombres y Apellidos: _____

Lugar y Fecha de Nacimiento: _____ *N. de Cedula:* _____

Edad: _____ *Género:* _____

Residencia: _____ *Teléfono:* _____

Otros Teléfonos: _____

Estado Civil: _____ *Nombre de cónyuge:* _____

N. de Hijos: _____

Datos de los hijos:

Nombres: _____ *Edades:* _____

Datos Académicos y Laborales:

Instrucción: _____ *Títulos Obtenidos:* _____

Idiomas: _____

Profesión u Oficio:

Cargo que ocupa en la Empresa:

Fecha de ingreso a la empresa:

Especifique Re-ingresos:

Afiliación al IESS: Si _____ No _____ Número: _____

Trabajos Anteriores:

Nombre de la Empresa:

Cargo que ocupaba:

Datos Clínicos:

Tipo de Sangre: _____ Alergias: _____

Nota:

Datos Complementarios: (Análisis Psicológico)

Rasgos de Personalidad:

Relaciones Interpersonales:

Excelente Buena..... Regular No satisfactoria:

Observaciones:

Características y destrezas del empleado:

Creatividad: _____

Generador de ideas: _____

Optimizador de Recursos: _____

Liderazgo: _____

Eficiencia en el trabajo: _____

Compromiso: _____

Puntualidad: _____

Trabajo en equipo: _____

Resolución de situaciones imprevistas: _____

Inteligencia Emocional: _____

Comunicación Efectiva: _____

RESPONSABLE
ACTUALITY TRAVEL

CAPITULO III

PROCESO DE SELECCIÓN

4.1 RECLUTAMIENTO

4.1.1 Divulgación:

Interna.- Al presentarse determinada vacante, la empresa puede optar por llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), o trasladados (movimiento horizontal), o transferidos con ascenso (movimiento diagonal), este tipo de búsqueda es de bajo costo, eleva la estima y motivación de los empleados, se da una rápida adaptabilidad ya que estos conocen la empresa.

Externo.- El reclutamiento externo incide sobre candidatos potenciales, disponibles o empleados de otras organizaciones; para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo se pueden utilizar una o más técnicas detalladas a continuación:

- Anuncios en medios de comunicación como: prensa, revistas, radio, televisión, etc.
- Contactos con otras entidades como: sindicatos, asociaciones gremiales, e Instituciones educativas (colegios, universidades).
- Agencias de reclutamiento.
- Archivos de candidatos.

Anuncios en medios de comunicación.- Estos anuncios van dirigidos al público en general y son los más eficaces para atraer candidatos potenciales. El anuncio ideal debe incluir mínimo estos elementos:

- El nombre de la empresa.
- Nombre del cargo a ocupar.
- Los requerimientos del cargo como: Títulos, cursos, experiencia, aptitudes, edad.
- Lo que ofrece la empresa.
- Información en general (dirección, número de teléfono. Correo electrónico, días y horas para la recepción de las solicitudes).

ACTUALITY TRAVEL AGENCIA DE VIAJES INTERNACIONAL Y OPERADORA

Requiere seleccionar candidatos/as para ocupar el cargo de:

Counter Nacional e Internacional

COMPETENCIAS REQUERIDAS:

- 2 Título Universitario: Licenciatura Turismo
- 3 Conocimientos en Computación e Inglés.
- 4 Buena presencia.
- 5 Que posea iniciativa, agilidad y buenas relaciones sociales.

Las personas interesadas que cumplan con los requisitos, solicitar la postulación de empleo en la Agencia de Viajes ubicada en la calle Mariano Cueva 8-79 y Bolívar.

Para mayor información escribanos a nuestro e-mail:
www.actualitytravel@etapanet.net

Contactos con otras entidades.- Esto se da como una estrategia de apoyo para el proceso de reclutamiento, su visión será a corto y largo plazo, ya que se puede recurrir a esta técnica para

llenar una vacante de manera inmediata como también para desarrolla una publicidad continua sobre la empresa.

Agencias de reclutamiento.- *Estas agencias son especializadas en el reclutamiento y selección de personal para diferentes áreas este es un medio costoso pero compensado por el rendimiento y menor tiempo utilizado.*

Consulta de los archivos de candidatos.- *De aquellos candidatos que no han sido escogidos en reclutamientos anteriores las dos mejores opciones serán colocadas en archivos específicos de reclutamiento que serán clasificadas de acuerdo al cargo o área de actividad, como también aquellas solicitudes que sean presentadas de manera espontánea. Esto garantiza que existan posibles candidatos de manera continua e ininterrumpida.*

La validez de dichas solicitudes se las mantendrá durante cinco meses. Pasada esta fecha pierden cualquier tipo de validez.

4.1.2 Solicitud de empleo:

Las personas interesadas en la vacante deberán retirar la hoja de solicitud de empleo y llenar todos los datos requeridos, de esta manera, clasificamos a las personas más idóneas y evitamos la aglomeración de papeles al requerir los documentos pertinentes solo de las personas clasificadas.

SOLICITUD DE EMPLEO

NOMBRES:

APELLIDOS:

FECHA Y LUGAR DE NACIMIENTO:

CORREO ELECTRÓNICO:

DIRECCIÓN POSTAL:

DIRECCIÓN RESIDENCIAL:

ESTADO CIVIL:

SEXO:

NUMERO DEL SEGURO SOCIAL:

INSTRUCCIÓN:

NIVEL EDUCATIVO	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	GRADOS CURSADOS	DIPLOMA O GRADO	IDIOMAS
ELEMENTAL MEDIA SUPERIOR				

UNIVERSIDAD				
POST GRADOS				
CERTIFICADOS				
OTROS				

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO:

EXPERIENCIA EN : AÑOS:

PUESTO QUE SOLICITA:

SALARIO PRETENDIDO: DOLARES

TIEMPO:

COMPLETO: MEDIO TIEMPO: TRANSITORIO:

DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:

DISPONIBILIDAD PARA HORAS EXTRAS:

RESISTENCIA AL ESTRÉS:

BAJA: MEDIA: ALTA: EXCELENTE:

SITUACIÓN LABORAL ACTUAL:

CON TRABAJO POR SALIR SIN TRABAJO

¿POR QUE BUSCA EMPLEO?:

ESTA CONTENTO CON SU TRABAJO ACTUAL O ANTERIOR:

RAZONES:

DECLARACIÓN:

Yo, , declaro que la información que acabo de ofrecer es correcta y se la ha declarado en honor a la verdad. Por tanto, cualquier tergiversación de los hechos u omisión de información importante serán causa suficiente para que se me destituya de mi puesto.



LUGAR Y FECHA

FIRMA

5.1 LA SELECCIÓN

5.1.1 Selección inicial:

Una vez recolectadas las solicitudes de empleo se escogen a las personas que más se ajustan al perfil y requerimientos del cargo.

A estas personas se les piden los documentos necesarios que respalden la información recolectada en la solicitud de empleo (títulos, certificados, diplomas, copia de cédula, etc).

5.1.2 Técnicas de selección de personal:

En la selección de personal no es una función automatizada dentro de la empresa.

- ✓ *Es un sistema abierto que interacciona con las demás áreas de la empresa y su contexto.*
- ✓ *Focalizada en el negocio, es una estrategia competitiva.*
- ✓ *Profundiza el conocimiento de los candidatos.*
- ✓ *Facilita el proceso de evaluación y selección.*

5.1.3 Proceso de selección:

1. *Detección y análisis de necesidades de selección, requerimiento.*
2. *Descripción y análisis de la posición a cubrir. Definición del perfil.*
3. *Definición del método de reclutamiento.*
4. *Concentración de entrevistas.*
5. *Entrevistas, mas técnicas de selección*
6. *Pre-selección de candidatos.*
7. *Elaboración de informes.*
8. *Entrevista Final. Decisión Final.*

5.1.4 Requisición de personal:

El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notificará a través de una requisición al departamento de selección de personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, horario y sueldo.

6.1 LA ENTREVISTA

6.1.1 Entrevista de selección:

En esta etapa es debe dar información sobre el cargo y requerimientos, así como anunciar sobre las pruebas a realizarse (psicológicas, de conocimiento, físicas) sobre todo los días y las horas a realizarse.

Para realizar una entrevista se debe considerar:

- *Conviene recibir lo más amablemente que se pueda al candidato*
- *Iniciar la platica haciéndole notar nuestro interés en la entrevista*
- *Procurar la sencillez y cordialidad, con el fin de abrir en el entrevistado la confianza*
- *Cuidar de entrevistar, más que de “ser entrevistados”*
- *Garantizar, cual realmente buscar, la lealtad, el sigilo.*

- Tratar de observar lo mejor que podamos la persona del solicitante, sus reacciones, cultura, presentación, etc.
- Cerrarla, anunciando que no podemos proporcionarle trabajo por tal o cual motivo o bien citándolo para el siguiente trámite.
- Hacer inmediatamente por escrito un resumen de lo observado
- Dejar de lado los prejuicios personales.
- Evitar las preguntas capciosas.
- Estructurar una serie de preguntas fijas para todos los solicitantes.
- Mostrar interés en el entrevistado.
- Evitar omitir opiniones personales.
- Animar al entrevistado a preguntar acerca de la organización y el cargo.
- Evitar tomar notas innecesarias.

6.1.2 Etapas de la entrevista de selección:

a) Preparación.- La entrevista no debe ser improvisada, debe ser preparada con tiempo tomando en cuenta ciertos aspectos:

- Los objetivos específicos de la entrevista.
- Los tipos de entrevista (estructurada o libre).
- Lectura preliminar de la solicitud de empleo del candidato.
- Solicitar la suficiente información sobre el cargo como sus características y requerimientos.

b) Ambiente.- Se debe preparar el ambiente adecuado que comprende tanto el aspecto físico como psicológico.

- Físico.- El lugar debe ser confortable, sobre todo sin ruido e interrupciones.
- Psicológicas.- El clima debe ser ameno, cordial y respetuoso para evitar los celos o temores, también las presiones de tiempo e imposiciones.

c) Desarrollo de la entrevista.- Depende de la información que desea obtener el entrevistador, así como también proporcionar lo que el aspirante necesita saber para tomar su decisión.

d) Terminación de la entrevista.- Al culminar la entrevista se realiza una señal clara para indicar que la misma ya terminó o va a terminar; en esta parte se debe dar información sobre como será contactado para saber el resultado.

e) Evaluación del candidato.- Una vez terminada la entrevista se realizará la correspondiente evaluación, revisando los apuntes tomados y agregando aspectos que se consideren importantes.

Aquí se decide si fue rechazado o aceptado y su posición en relación a los demás candidatos.

6.1.3 Aplicación de pruebas:

Pruebas de conocimiento.- Con estas pruebas se busca medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo, así como el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas.

Pruebas psicométricas.- Son el conjunto de pruebas que se aplica a las personas para apreciar sus aptitudes, conocimiento, personalidad, etc, en general se utiliza para conocer mejor a las personas que desean ingresar a la empresa.

Técnicas de simulación.- Se trata de prácticas de casos reales, se coloca al solicitante frente al problema propio de la rama de actividad a emplearse midiendo así su habilidad para resolver el problema.

Examen físico.- Se da para puestos con ciertos requerimientos físicos, en su mayoría ayuda con un propósito de seguridad tanto al empleado como a la empresa. El departamento de personal reduce de esta manera reclamos por seguros de heridas o enfermedades adquiridas antes de la contratación.

6.1.4 Notificación de resultados:

Se debe comunicar a los aspirantes, a los más calificados y aquellos que no han sido aceptados acerca de los resultados de manera telefónica o por medio de una carta de agradecimiento por su participación, además brindar información sobre la siguiente fase.

Se debe preparar y presentar a los organismos solicitantes un informe sobre todas las actividades y pruebas realizadas.

En este informe debe constar :

- *Nombres, Apellidos, Edad, título.*
- *Cargo a ocupar*
- *Resultados de las pruebas psicológicas.-* Se debe colocar el nombre del o los test tomados, así como la fecha en que estos fueron aplicados, especificando si esta persona es apta o no para el cargo.
- *Resultado de las pruebas de conocimiento.-* El informe debe constar con el nombre de la persona que lo tomo, el tipo de prueba y la fecha en que esta fue realizada, especificando si esta persona es o no apta para el cargo.
- *Técnicas de simulación.-* Se debe anotar las observaciones del desenvolvimiento del individuo resolviendo el problema planteado de manera práctica, así como la fecha en que este fue realizado y si el resultado fue positivo o negativo.
- *Examen físico.-* Se realizará una breve explicación en la cuál se indique los resultados del examen y si el o los candidatos fueron aptos, constando siempre el nombre del médico, los laboratorios y la fecha en que fueron aplicados los exámenes.
- *Observaciones.-* Constan de apuntes tomados de las entrevistas que puede considerarse importante.
- *Nombre, cargo y firma de la persona que emite el informe.*

7.1 LA INDUCCIÓN

El aspecto esencial de este periodo inicial apunta al reconocimiento recíproco de las partes desde una perspectiva sociocultural, condición para que el vínculo pueda establecerse y las expectativas recíprocas puedan encontrar oportunidad de satisfacción. Por ello, el selector, que orientará al nuevo integrante, debe conocer bien la cultura empresarial.

Es importante para el nuevo trabajador ya que al momento de incorporarse a una organización, este se va a encontrar inmerso en un medio de normas, políticas y costumbres extrañas para él. El desconocimiento de ello puede afectar en forma negativa a su eficiencia, así como a su satisfacción.

Es importante hacerle conocer al nuevo empleado:

- Antecedentes, política y prácticas de la compañía.
- Instalaciones y oficinas.
- Productos y servicios que se venden.
- Responsabilidades en cuanto a horarios, vacaciones, turnos, reportes, seguridades, firmas de ingreso y salida, etc.
- Planes de salud, comisariato, seguros, etc.
- Dejarle en claro las “Reglas del juego” o reglas de conducta.
- Presentarle a sus nuevos compañeros de trabajo.
- Entregarle el reglamento interno de la empresa.
- Participarle del plan estratégico y objetivos de la empresa.

Este proceso busca, como propósito:

- Crear una actitud positiva del nuevo empleado, hacia la empresa, sus políticas y su personal.
- Crear un ambiente agradable de trabajo, frente a: supervisores y compañeros de trabajo.
- Crear un sentimiento de pertenencia a la organización.
- Generar entusiasmo, aceptación y elevar la moral al nuevo empleado.
- Evitar faltas a los procedimientos y reglamentaciones.

7.1.2 Manual de bienvenida:

La magnitud y la formalidad de inducción están determinadas por el tipo de organizaciones de que se trate y por las actividades que realice, sin embargo la mayoría de los planes contienen información sobre la organización, políticas, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado. Todo esto deberá estar contenido en el manual de bienvenida, entregado a cada nuevo trabajador. Su contenido radica en:

1. Historia de la organización
 2. Sus objetivos
 3. Horarios y días de pago
 4. Artículos que produce y servicios que presta
 5. Estructura de la organización
 6. Políticas del personal
 7. Prestaciones
 8. Ubicación de servicios
 9. Reglamento interior de trabajo
 10. Pequeño plano de las instalaciones
- Información general que pueda representar interés para el trabajador

7.1.3 Reglamento interior de trabajo:

Es un instrumento de origen jurídico que constituye una gran ayuda para el departamento de administración de recursos humanos, puesto que tiene las disposiciones que obligan tanto a los trabajadores como a los patrones y tienden a normar el desarrollo de los trabajadores dentro de la organización.

Contenido del Reglamento Interior de Trabajo:

1. Horas de entrada y salida
2. Lugar y momento que deberá comenzar y terminar la jornada
3. Días y horas para hacer limpieza a máquinas y equipo de trabajo.
4. Días y lugares de pago.
5. Normas para prevenir riesgos de trabajo.
6. Labores insalubres y peligrosas que no deberán desempeñar mujeres ni menores de edad.
7. Tiempo y forma en que deberán someterse a exámenes médicos previos y periódicos.
8. Permisos y licencias
10. Disposiciones disciplinarias y procedimientos.

8.1 PREDICCIÓN DEL RENDIMIENTO LABORAL

Bajo: rendimiento por debajo de los estándares mínimos.

Promedio: rendimiento en el nivel mínimo aceptable para desempeñar el cargo.

Alto: rendimiento superior que supera los estándares mínimos.

8.1.1 Predicción a corto plazo: (aproximadamente los primeros seis meses).

A continuación se comprueban estas predicciones con la evaluación del rendimiento efectuada por el supervisor de X, 6 meses después.

A= Supera el estándar

B= Cumple el estándar.

C= no cumple el estándar.

Ejm:

Criterios de rendimiento Vendedor	Rendimiento predicho	Evaluación del supervisor	Aciertos
1. Reservar X boleto a NYC con llegada a JFK.	B	B	<input type="checkbox"/>
2. Incrementar la cartera de clientes al menos en un X% cada tres meses.	B	B	<input type="checkbox"/>
3. Hacer un paquete a Europa y promocionarlo.	B	A	<input type="checkbox"/>
4. Entregar los reportes de venta y visitas durante la última semana de cada mes.	B	B	<input type="checkbox"/>

Número de predicciones acertadas = 3 (□)

Número de predicciones erradas = 1 (*la predicción fue muy conservadora*) (X).^[10]

Tres de las cuatro predicciones efectuadas fueron correctas, esto es, hubo un 75% de eficiencia predicativa, lo que demuestra que el perfil de competencias del vendedor correlaciona con criterios de alto rendimiento.

9.1 CAPACITACIÓN

Es la adquisición de conocimientos técnico teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo mental e intelectual de los individuos en relación al desempeño de una actividad.

9.1.1 Detección de necesidades de capacitación y adiestramiento:

Para determinar las necesidades de capacitación y adiestramiento se requiere realizar diversos análisis que nos indiquen cuales son las necesidades actuales y futuras, utilizando métodos como observación, cuestionario o entrevista, basados generalmente en:

- **Índices de eficiencia de la organización:** Se expresan éstos en términos de contabilidad de costos, incluyendo por lo general factores como costos de trabajo de bienes y servicios, costos de materiales necesarios para producirlos, calidad de los bienes y servicios, utilización de maquinaria y equipo, costos de distribución, cantidad y costo de desperdicios, etc.
- **Análisis de las operaciones:** Determinar el contenido de trabajo de cada puesto y los requisitos para desempeñarlo de una manera efectiva. Para capacitar al personal es necesario conocer el trabajo que va a desempeñarse, por lo que es necesario realizar un análisis de puestos.

9.1.2 Selección de los medios de capacitación y adiestramiento:

- ***En el puesto:*** instrucciones en el trabajo, de experiencia directa, ejecutada por un “maestro”.
- ***Conferencia o Discusión:*** comunicación de ideas y procedimientos, fomenta la participación.
- ***Instrucción programada:*** ofrece medios vivos de presentar el tema, disminuye el tiempo de entrenamiento, tales materiales no mejoran el rendimiento en costo o aprendizaje inmediato y retención.
- ***Instrucciones con ayuda de computadora:*** Hacen posible disponer de una práctica repetitiva, resolver problemas, practicas la simulación, etc.
- ***Simulados y modelos de instrucción:*** videocasetes, TV de circuito cerrado, programas con practicantes o becarios, capacitación pública de la mano de obra.



**AGENCIA DE VIAJES INTERNACIONAL Y
OPERADORA**

FORMULARIO

NOMBRE: _____

CARGO: _____

INSTRUCCIONES: Lea con detenimiento la pregunta y responda como usted considere conveniente. Su respuesta servirá para una proyección a la capacitación interna de la Empresa.

MARQUE CON UNA X:

De los temas mencionados a continuación, escoja el que Ud. considere de mayor importancia para su área laboral dentro de la Empresa.

- Relaciones Humanas _____
- Liderazgo _____
- Organización _____
- Motivación _____
- Avances Administrativos _____
- Inteligencia Emocional _____

RESPONDA:

Desde su perspectiva laboral mencione otros aspectos importantes que se puedan impartir en el proceso de capacitación del personal en su sección de trabajo.

Gracias por su colaboración

10.1 MANUAL DE BIENVENIDA

Bienvenido/a al equipo de ACTUALITY TRAVEL...

Nos alegramos al contar contigo en nuestro equipo de trabajo. En Actuality Travel encontrarás un gran ambiente y un buen equipo de trabajo, claro que eso dependerá también de ti en gran medida y de tu disposición de cooperar en lo que a la Agencia requiere.

Esta nota es una manera de decirte que estamos felices de que te hayas unido a nosotros. Durante las próximas semanas aprenderás las técnicas de nuestro negocio, podrás apreciar que en Actuality Travel todos los programas turísticos y las oportunidades de comisión y de capacitarte te ayudarán a subir y crecer más.

Una vez más BIENVENIDO/A A NUESTRO EQUIPO. Ahora eres parte de una Agencia de Viajes nueva y solvente en el mercado por su cortesía para satisfacer a todos y cada uno de nuestros clientes.

RECUERDA: LA META ES TUYA, TU EMPEÑO, ENERGÍA, LAS GANAS Y TU DEDICACIÓN HABLARÁN POR TI.

**BIENVENIDO Y MUCHA SUERTE...
ATENTAMENTE.**

Gerencia y Presidencia

10.1.1 Historia de Actuality Travel:

La Agencia de Viajes Actuality Travel Cia. Ltda; fue constituída el 13 de septiembre de 2006. Su representante legal Lcda. Gladys Dután, fue elegida por la Junta General para ejercer en sus funciones durante tres años. Como Presidente el Sr. José Luis Herrera, por el mismo período.

La Infraestructura de la empresa se ubica inicialmente en el Centro de la ciudad. Su oficina cuenta en la parte baja con dos counters nacionales e internacionales. En la parte superior, un mesanina de Presidencia y atención a clientes con solicitudes receptoras.

La Compañía se dedica específicamente a actividades propias de Agencia de Viajes Internacional, Operadora y de Turismo, complementariamente a actividades derivadas como:

1. Organización, elaboración, promoción y venta de paquetes turísticos nacionales e internacionales.
2. Facilitar el transporte turístico aéreo y terrestre durante la realización de talleres empresariales, seminarios, congresos y otros.
3. Actividades de turismo receptivo, educativo, deportivo, religioso, rural, agroturismo y ecoturismo.
4. Venta de productos turísticos propios o de terceros.

5. Intermediación a solicitantes para profesionalización turística.
6. Venta de boletos nacionales e internacionales, en toda clase de medios de transporte, locales e internacionales.
7. Información turística, tramitación y asesoría en trámites vinculados con actividad turística y asistencia en viajes.
8. Eventos e incentivos.
9. Intermediación de servicios de transportes y seguros inherentes a la actividad turística.
10. Servicio especializado de guías turísticos.

10.1.2 Misión y Visión:

“La Agencia de Viajes ACTUALITY TRAVEL Cía. Ltda., busca la plena satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes mediante la rapidez y eficacia laboral, ofreciendo una gran variedad de paquetes turísticos, boletos aéreos y talleres empresariales, a más de una fina calidad en la atención al cliente, acorde a los requisitos de competitividad que requieren los mismos; con el fin de buscar ante todo un continuo desarrollo sustentable con la sociedad”.

Visión:

“La Agencia de Viajes ACTUALITY TRAVEL Cía. Ltda., para el año 2010 será pionera en ofrecer a sus clientes eficacia, rapidez, economía y seguridad en los servicios turísticos y otros, impulsando sus contactos nacionales e internacionales, con clientes y mayoristas; maximizando sus fortalezas, eliminando sus debilidades, aprovechando sus oportunidades y convirtiendo sus amenazas en desafíos”

10.1.3 Valores Corporativos

PUNTUALIDAD	RAPIDEZ	EFICACIA
AMABILIDAD	VERACIDAD	HONRADEZ
RESPONSABILIDAD	RESPECTO	UNION
TRABAJO EN EQUIPO	SINCERIDAD	CREATIVIDAD
ALEGRIA	ETICA	COMPAÑERISMO

CLIENTE: es la razón de nuestros esfuerzos.

EXCELENCIA PERSONAL: ampliar nuestros conocimientos, habilidades y capacidades.

CALIDAD: hacer bien las cosas, a la primera.

SERVICIO: rápido, eficaz y organizado para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

EFICIENCIA: lograr un fin, empleando los mejores medios posibles.

RESPONSABILIDAD: cumplir con nuestras obligaciones y objetivos.

COMPROMISO: acuerdo contraído con nuestro trabajo y nuestros clientes.

EQUIPO: eficiente y colaborador.

RESPECTO: colaborar para la aplicación de los principios éticos y morales.

INTEGRIDAD: ser congruente entre el pensar, decir y hacer.

10.1.4 Derechos Y Obligaciones:

Dentro de tu estancia en la Agencia de Viajes, existirán derechos y obligaciones a los que eres acreedor por el hecho de pertenecer al equipo de Actuality Travel.

DERECHOS:

1. Todo el personal debe ser tratado con respeto y dignidad, recibir capacitación y ser atendido por el Presidente o por el Gerente, si fuera necesario o por su inmediato superior ante cualquier duda relacionada con el desempeño de su trabajo o actividades establecidas.
2. Todos los empleados tienen derecho a participar en los cursos, incentivos y demás actividades, con el fin de desarrollar sus habilidades y capacidades. Para tener derecho a incentivos, todos los empleados deberán cumplir con sus obligaciones.
3. El empleado tiene derecho a recibir un salario de acuerdo a su jornada laboral.
4. Así mismo, los empleados tienen derecho a disfrutar de las prestaciones establecidas en la Ley del Trabajo.

OBLIGACIONES:

1. Atender con respeto, rapidez y cortesía a nuestros clientes, ya que de esto depende nuestra permanencia en el mercado.
2. Desempeñar con amabilidad, agrado, alegría, eficacia y respeto su trabajo, ya que representas a nuestro equipo de trabajo y este ayudará a brindar seguridad a nuestros clientes.
3. Recuerda que mantener un buen trato con tus compañeros es fundamental, así como apoyar en todo momento a las acciones y actividades que se implementen para la mejora continua de la productividad.
4. Conocer, respetar y llevar a cabo las normas y políticas internas de la empresa.
5. Asistir a la inducción, así como a todos los cursos impartidos por la empresa.
6. Utilizar y mantener en buen estado el equipo de trabajo.

10.1.5 Capacitación:

Ahora que ya formas parte de la familia de Actuality Travel, tu capacitación será muy importante para tu desarrollo dentro del mismo.

La Supervisora de Counter será la responsable de capacitarte inicialmente en todas las áreas de la Agencia, así como supervisar el desarrollo de tus actividades.

Para nosotros es muy importante el crecimiento personal y profesional de nuestro personal, por tal motivo se te invitará a diversos cursos de capacitación, siendo de suma importancia acudir puntualmente a los mismos.

10.1.6 Pago de Nómina:

a) Tiempo y forma de pago:

Tu sueldo se pagará cada primer miércoles de mes en el caso de los empleados generales y cada primer lunes a presidente y gerente.

Tu pago lo recibirás a en cheque de manos de Contabilidad para que acudas al banco y puedas realizar el retiro.

b) Prestaciones:

La empresa además de tu salario te ofrece aguinaldo de 15 días por año, vacaciones y comisiones por ventas superiores a mil dólares mensual.

10.1.7 Tabla de Período de Vacaciones:

Las vacaciones deberás solicitarlas conforme al tiempo de servicio en la Agencia y en los días del mes señalado, debido a que generalmente en temporadas altas como son vacaciones para colegios, instituciones y otros, laboramos arduamente.

Esta tabla contiene tiempo de labores mayor a la existencia de la Empresa, por cuanto es un ejemplo referencial. Reconfirmar con el jefe inmediato.

VACACIONES		
TIEMPO DE SERVICIO	DIAS VACANTES	MES DE VACACIONES
1 año	7	Octubre
2 años	9	Marzo
3 años	11	Enero
4 años	13	Abril
5 a 7 años	15	Septiembre
8 a 10 años	17	Noviembre

10.1.8 Seguridad Social:

A partir de los tres meses de prueba, se te registra en el Seguro Social, este registro se hace por medio de enlace electrónico con el IESS. Tendrás que pedir una carta patronal para que tengas derecho a atención médica.

Es importante cuando faltes por enfermedad avisar a tu Superior inmediato. Para esto el médico general expide un certificado por enfermedad el cual deberás entregar la original a tu Superior inmediato. la cuál tendrás que mandar a tu Restaurante o a las oficinas de Recursos Humanos.

10.1.9 Horarios de trabajo y break:

La jornada laboral será de 8 horas diarias, en la cual tendrás un período de descanso de 30 minutos, al día. El horario de entrada será a las 8h00 am; el almuerzo a las 13h00 y la salida a las 18h30. El primer break será a las 10h45 am y el segundo a las 16h15.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

- ❖ Actuality Travel es una empresa con personal joven, cuya visión emprendedora busca alcanzar los mejores índices de calidad y competitividad en el mercado, mediante la implementación de la Planificación Estratégica.
- ❖ Se realiza encuestas orales con el fin de obtener información mas detallada de la empresa que empieza a surgir.
- ❖ Al adquirir innovadoras propuestas empresariales, los clientes acudirán donde puedan satisfacer sus necesidades a precios módicos y alta calidad en los servicios.
- ❖ Se propone una reforma en algunos aspectos de la estructura del organigrama, con el fin de ser más eficientes en los servicios.
- ❖ La empresa no puede avanzar, si todas las decisiones las debe tomar el Gerente, existe un monopolio de toma de decisiones.
- ❖ La empresa busca crecer, atraer más cliente, dar buenos servicios y tener mejores ganancias.
- ❖ La planificación estratégica, actualización de datos del personal, formas de avanzar en un proceso de selección y el mejorar la comunicación con un buen organigrama, son aspectos indispensables para alcanzar calidad, los mismos que fueron estudiados en este proyecto.
- ❖ Se presentan formatos de solicitudes laborales, entrevistas, ficha de personal, modelo de competencias y manual de bienvenida, con el fin de hacer mas fácil la labor de quien se encargue de este proceso, por el hecho de carecer de un Departamento del Talento Humano.
- ❖ Se describieron cargos y perfiles de cada puesto con el fin de facilitar procesos de selección de personal.

RECOMENDACIONES:

- ❖ Asumir y estudiar este proyecto de Planificación Estratégica, con el fin de llevar una normativa empresarial y mantener la base de datos informativa actualizada.
- ❖ Seguir implementando nuevas tendencias administrativas de talento humano.
- ❖ Aplicar el nuevo estilo planteado en el organigrama empresarial, para facilitar la comunicación y ejercer responsabilidades específicas.
- ❖ Esforzarse en lo futuro por implementar un Departamento de Recursos Humanos, debido a que el crecimiento acelerado de personal, requiere buscar estrategias de motivación, control, reclutamiento y selección de personal, que sean aplicadas profesionalmente por personal calificado que busque el crecimiento integral de la empresa.
- ❖ Seleccionar al futuro personal mediante el proceso de gestión por competencias y el perfil señalado en el mismo, para alcanzar calidad a bajos costos.
- ❖ La carta de presentación de una empresa son sus vendedores, quienes llegan de manera personalizada al cliente y son el vínculo entre empresa – cliente, por ello se recomienda contar con personal calificado para ventas y servicio al cliente, para ello la necesidad de capacitar al personal existente.
- ❖ Capacitar a todo el personal de atención al cliente y ventas de servicios turísticos, a organizar su tiempo y documentos de ingresos y egresos y caja para facilitar el trabajo de auxiliar contable y contador.

ANEXOS

ANEXO 1:

PANEL DE EXPERTOS

1. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Designación del Puesto: _____
Supervisor Inmediato: _____
Sección o Departamento: _____
Supervisa a: _____

2. TRABAJO QUE REALIZA

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

Tareas habituales:

Tareas periódicas:

Tareas Eventuales:

ANEXO 2:

PANEL DE EXPERTOS

LISTADO DE LAS ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES

Nombre del Cargo: _____

Fecha: _____

N°	Liste todas las actividades desempeñadas por el ocupante	F	C	D	Total



ANEXO 3:

Destreza Habilidad	Definición	Nivel	Ejemplos
Destrezas / habilidades básicas o de contenido			
1. Comprensión lectora	Comprender oraciones y párrafos	Alto Medio Bajo	Leer un artículo sobre procedimientos quirúrgicos en una revista científica. Leer un memorandum de gerencia donde se describen las nuevas políticas del personal. Leer paso a paso las instrucciones para llenar un formulario
2. Escucha activa	Escuchar lo que otra persona esta hablando y realizar preguntas adecuadas	Alto Medio Bajo	Actuar como juez en un complejo litigio legal Responder preguntas sobre referencias de crédito. Tomar una orden de compra
3. Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas	Alto Medio Bajo	Escribir una novela para su publicación Escribir un memorando para el personal indicado nuevas directivas. Anotar un mensaje telefónico
4. Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	Alto Medio Bajo	Exponer un caso legal ante una corte de suprema. Entrevistar a los candidatos con el objeto de obtener las referencias personales y de trabajo. Saludar a un grupo de turistas y explicarles acerca de las atracciones turísticas.
5. Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas	Alto Medio Bajo	Desarrollar un modelo matemático para simular y resolver un problema de ingeniería Calcular los metros cuadrados de una construcción. Contar un cambio para entregar a un cliente.
6. Destrezas científicas	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas.	Alto Medio Bajo	Analizar sistemas aerodinámicos para determinar la viabilidad del diseño de un prototipo. Basarse en especificaciones escritas para probar productos y verificar que cumplan con estándares de seguridad. Conducir pruebas estandarizadas para determinar la calidad del suelo.
Destrezas / Habilidades de proceso			
Destrezas que actúan en la ejecución y control de procesos en general			
7. Aprendizaje activo	Trabajar con material o	Alto	Identificar las implicaciones

	información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	Medio Bajo	de una nueva teoría científica en el diseño de productos. Determinar el impacto que el cambio de menú en un restaurante tiene sobre los requerimientos de compra de alimentos. Analizar las consecuencias de la publicación de un artículo en el periódico.
8. Estrategias de aprendizaje	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.	Alto Medio Bajo	Aplicar principios de psicología educativa para desarrollar nuevos métodos de enseñanza. Identificar una propuesta alternativa que ayude a practicantes o ayudantes que experimentan dificultades de aprendizaje. Aprender de un colaborador un método diferente de hacer las cosas.
9. Monitoreo y control	Evaluar cuan bien esta algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Alto Medio Bajo	Revisar la productividad corporativa y desarrollar un plan para mejorarla. Monitorear el progreso de una reunión y revisar la agenda para asegurarse que se discutan los temas mas importantes. Leer y corregir una carta.
Destrezas / habilidades para la solución de problemas complejos			
Destrezas implicadas en la solución de problemas variados			
10. Pensamiento critico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	Alto Medio Bajo	Escribir un reporte jurídico cuestionando una ley nacional. Evaluar las quejas de los clientes y determinar las acciones apropiadas. Determinar si la excusa de un subalterno por llegar tarde es aceptable
11. Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema	Alto Medio Bajo	Analizar las finanzas corporativas para desarrollar un plan de reestructuración. Identificar y solucionar las quejas de los clientes. Comparar las facturas de artículos entrantes para asegurar que cumplan los requerimientos especificados.
12. Recopilación de información	Conocer como localizar e identificar información esencial	Alto Medio Bajo	Analizar índices industriales y los reportes anuales de los competidores para determinar la viabilidad de un plan de expansión. Aplicar una encuesta de opinión entre empleados. Buscar procedimientos en un manual.
13. Organización de la información.	Encontrar formas de estructurar o clasificar	Alto	Desarrollar el prototipo para un nuevo sistema de base de

	distintos niveles de información.	Medio Bajo	datos. Clasificar nuevos libros de una biblioteca según su tema. Clasificar las herramientas necesarias par completar un trabajo.
14. Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.	Alto Medio Bajo	Determinar el mejor orden en que se deben presentar las evidencias en un juicio penal. Rediseñar los planos de un piso con el fin de sacar el mejor provecho de nuevas técnicas de construcción. Reordenar un archivo con el fin de mejorar la búsqueda del material requerido.
15. Generación de ideas.	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.		Desarrollar planes alternativos de transporte para una área urbana en crecimiento. Desarrollar estrategias de reclutamiento de personal
16. Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación	Alto Medio Bajo	Analizar los probables resultados de políticas de salud publica para combatir una epidemia. Evaluar y seleccionar las sugerencias de los empleados con el fin de proceder a su posible implementación Determinar el procedimiento a aplicar para transcribir un reporte de forma mas rápida.
17. Planificación	Desarrollar estrategias para implementar una idea.	Alto Medio Bajo	Desarrollar e implementar un plan emergente de ayuda para una amplia zona metropolitana. Programar entregas tomando en cuenta la distancia entre lugares, tiempo requerido, disponibilidad de vehículos y costos. Programar y coordinar una reunión de un día de duración.
18. Evaluación de soluciones	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.	Alto Medio Bajo	Revisar, evaluar y modificar la implementación de un nuevo plan de negocios Evaluar la satisfacción del cliente después de la implementación de un nuevo procedimiento de facturación. Identificar y corregir un error cometido en la preparación de un reporte.
19. Pensamiento conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos.	Alto Medio	Elaborar una nueva teoría sobre el comportamiento de los consumidores. Utilizar los conceptos de una teoría para solucionar un

		Bajo	problema. Aplicar los conceptos elementales en la solución de problemas.
20. Pensamiento analítico.	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	Alto Medio Bajo	Detectar inconsistencias en un balance general y de resultados de un grupo corporativo. Aislar los patrones principales que se repiten en un conjunto de datos e indicadores financieros. Identificar las variables básicas en un conjunto de datos.
Destrezas / Habilidades sociales: Habilidades para interactuar con las personas.			
21. Percepción social (empatía)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por que reaccionan de esa manera	Alto Medio Bajo	Aconsejar a pacientes depresivos durante un periodo de crisis Darse cuenta de cómo el ascenso de un compañero de trabajo puede afectar al grupo. Notar que los clientes están enojados porque se los hace esperar demasiado.
22. Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto Medio Bajo	Trabajar como director de un proyecto donde es necesario relacionarse con muchos subcontratistas. Trabajar en forma conjunta con otras personas para colocar un techo en una vivienda Organizar citas medicas par una clínica.
23. Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente	Alto Medio Bajo	Cambiar la opinión de un jurado con un caso legal complicado Convencer al supervisor para adquirir una nueva maquina copiadora Solicitar donaciones para una obra de caridad.
24. Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	Alto Medio Bajo	Trabajar como embajador en las negociaciones de un conflicto fronterizo. Lograr acuerdos con un comerciante mayorista para vender productos a un precio convenido. Presentar al gerente una justificación por alterar un plazo de trabajo.
25. Instrucción	Enseñar a otros como realizar alguna tarea	Alto Medio Bajo	Demostrar procedimientos quirúrgicos a internos en un hospital universitario. Instruir a un colega sobre la forma de operar un programa de computación. Instruir a un nuevo empleado sobre el uso de un reloj registrador de asistencia.
26. Orientación de servicio.	Buscar activamente la forma de ayudar a los	Alto	Dirigir las operaciones de una organización de rescate

	demás.	Medio Bajo	en una zona de desastre. Reservar cupos de vuelo a clientes cuando se maneja el sistema de reservaciones. Preguntar a un cliente si desea una taza de café
27. Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	Alto Medio Bajo	Establecer contactos de alto nivel con personas de otros países. Mantener una red de contactos externos a la organización Establecer contactos con personas de otras áreas de la organización.
28. Asertividad / firmeza.	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas.	Alto Medio Bajo	Decir a un grupo social de poder que no es posible atender sus demandas. Sancionar a un grupo de empleados que hicieron fracasar un proyecto. Pedirle a un empleado que deje de llegar tarde al trabajo
29. Orientación / Asesoramiento.	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	Alto Medio Bajo	Asesorar a una junta de directiva de alto nivel en material de políticas. Ofrecer guías a un gerente para que mejore su desempeño. Aconsejar a un empleado sobre su desarrollo profesional.
Destrezas / Habilidades técnicas: Destrezas relativas al uso, mantenimiento o manejo de cosas, objetos y equipos.			
30. Análisis de operaciones	Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño	Alto Medio Bajo	Identificar el sistema de control requerido por una nueva planta de producción. Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario. Seleccionar una fotocopidora para la oficina.
31. Diseño de tecnología	Generar y adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario.	Alto Medio Bajo	Crear nueva tecnología para la producción industrial de diamantes. Rediseñar el mango de una herramienta manual para mejorar el agarre. Ajustar equipos de gimnasia para uso del usuario.
32. Selección de equipo	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.	Alto Medio Bajo	Identificar el equipo necesario para producir una nueva línea de productos. Escoger un nuevo programa de computación para la realización de un trabajo Seleccionar una llave para desarmar la pieza de un vehículo
33. Instalación	Instalar equipos, maquinaria, cables y programas que cumplan con las especificaciones requeridas	Alto Medio	Instalar maquinaria específica para un proceso de producción tecnológicamente avanzado Instalar interruptores en un sistema telefónico.

		Bajo	Instalar un filtro de aceite en un vehículo.
34. Programación	Elaborar programas de computación para varios propósitos	Alto Medio Bajo	Elaborar sistemas expertos par analizar datos geológicos de radar y estimar la posible existencia de depósitos minerales Escribir un programa de análisis estadístico para analizar datos demográficos Escribir un programa en Basic para ordenar datos en una base de datos.
35. Comprobación	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente	Alto Medio Bajo	Diseñar procedimientos para probar el prototipo de un nuevo sistema de computación Encender una maquina por primera vez para verificar tolerancias dimensionales Aplicar un test de estación, para estimar si un vehículo cumple con los requerimientos de salida de planta
36. Control de operaciones	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una maquina esta funcionando correctamente.	Alto Medio Bajo	Chequear controles de retroalimentación en una fabrica de procesamiento petroquímico para mantener el flujo de Producción. Inspeccionar el funcionamiento de la maquinaria en una línea automática de producción. Verificar el cumplimiento de tiempos o ciclos en una rutina de computación.
37. Operación y control	Controlar la operación de equipos y sistemas.	Alto Medio Bajo	Controlar el descenso de un avión y aterrizar en un aeropuerto grande durante horas de congestión de trafico. Ajustar la velocidad del equipo de una línea de ensamblaje a base del tipo de producto a ser ensamblado Ajustar los controles de una maquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.
38. Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos	Alto Medio Bajo	Establecer y vigilar procedimientos de control de calidad para un proceso de manufactura. Medir los requerimientos de nuevas piezas para estimar su tolerancia con las especificaciones. Chequear el borrador de un memorandum para detectar errores mecanográficos.
39. Mantenimiento de equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuando y que tipo de mantenimientos es	Alto Medio	Realizar chequeos de mantenimientos en un avión experimental. Despejar las partes móviles

	requerido.	Bajo	en maquinaria de producción. Echar aceite en un motor cuando la luz del indicador se enciende.
40. Detección de averías	Detectar que causa un error de operación y decidir que hacer al respecto	Alto Medio Bajo	Depurar el código de control de un nuevo sistema operativo. Identificar el circuito causante de una falla eléctrica. Buscar la fuente de una fuga inspeccionando debajo de una maquina.
41. Reparación	Reparar maquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias.	Alto Medio Bajo	Reparar el daño estructural de un edificio causado por un terremoto Reemplazar una válvula hidráulica defectuosa. Ajustar un tornillo para que una puerta se cierre apropiadamente.
Destrezas / Habilidades en sistemas organizacionales: Habilidades en la gestión y manejo de sistemas y componentes organizacionales			
42. Formular una visión	Desarrollar una imagen sobre como debería trabajar un sistema en condiciones ideales.	Alto Medio Bajo	Proponer una nueva visión para una organización fabril grande que permita a la empresa responder cambios en el mercado y la tecnología. Preparar una presentación detallada del rol de la unidad de trabajo con relación a la estructura organizacional. Prever el rol que tendran los colaboradores de un proyecto.
43. Percepción de sistemas y entornos.	Determinar cuando han ocurrido cambios importantes en un sistema o cuando ocurrirán.	Alto Medio Bajo	Identificar la manera de cómo un cambio de leyes tributarias afectara a ciertos sectores de la industria. Observar condiciones que pueden impedir el flujo de trabajo en una línea de ensamble y notificar al personal para que efectúe las acciones correctivas necesarias. Identificar como una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podrían alterar el trabajo de un día
44. Identificar consecuencias ulteriores.	Determinar los resultados a largo plazo por un cambio en las operaciones o actividades.	Alto Medio Bajo	Determinar los cambios que pueden ocurrir en el sector industrial si se prueba un conjunto de leyes. Determinar como la introducción de un equipo puede afectar los índices de producción. Determinar como la ausencia de un miembro de equipo afectaría el cumplimiento del trabajo
45. Identificación de causas fundamentales.	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para alcanzar una meta	Alto Medio	Identificar los cambios requeridos en la política de la organización para promover actividades de investigación y desarrollo. Identificar la razón principal por la cual los clientes están insatisfechos con los productos

		Bajo	Determinar que ruta tomar para dejar a un pasajero en su destino de manera rápida
46. Juicio y toma de decisiones	Valora los probables costos y beneficios de una acción potencial	Alto Medio Bajo	Decidir si una industria debería invertir una nueva tecnología robótica. Evaluar una solicitud de préstamo por su grado de riesgo. Decidir programar un receso sin que afecte el volumen de producción.
47. Evaluación de sistemas	Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema, teniendo en cuenta su exactitud.	Alto Medio Bajo	Evaluar a largo plazo los problemas de rendimiento de una compañía. Determinar por que un gerente a subestimado los costos de producción. Determinar por que un empleado fue demasiado optimista acerca de la duración de un trabajo.
48. Organización de sistemas	Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.	Alto Medio Bajo	Diseñar la estructura y los procesos de una industria de alta tecnología. Diseñar las funciones de las áreas de trabajo de una organización. Establecer las funciones y tareas de un puesto de trabajo.
Destrezas / Habilidades para el manejo de recursos: Habilidades para manejar y gestionar recursos en general			
49. Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás	Alto Medio Bajo	Estimar el tiempo que requerirán un grupo de científicos para trabajar en varios proyectos. Repartir el tiempo de los subalternos en proyectos de la siguiente semana. Mantener un calendario mensual de citas.
50. Manejo de recursos financieros	Determinar como debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	Alto Medio Bajo	Planificar y aprobar el presupuesto anual de una gran corporación y buscar el financiamiento necesario. Preparar y manejar el presupuesto de un proyecto a corto plazo. Utilizar dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y llevar un registro de los gastos.
51. Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.	Alto Medio Bajo	Determinar las necesidades informáticas de una gran corporación y monitorear el uso de los equipos. Evaluar un contrato anual para la provisión de uniformes a los choferes de entregas Arrendar un local para reuniones de la gerencia.
52. Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	Alto	Planificación, implementación y manejo del reclutamiento; entrenamiento y programas de incentivos para una empresa de gran rendimiento.

		Medio	Dirigir las actividades de una cuadrilla de reparación de vías evitando interrumpir el flujo del tráfico.
		Bajo	Estimular a un colaborador que tiene dificultades en la terminación de un trabajo.

ANEXO 4:

PANEL DE EXPERTOS

Nombre del Cargo: _____

Liste los conocimientos identificados		
1.		1 2 3
2.		1 2 3
3.		1 2 3
4.		1 2 3
5.		1 2 3
6.		1 2 3
7.		1 2 3
8.		1 2 3
9.		1 2 3
10.		1 2 3
Liste las destrezas identificadas		
1.		1 2 3
2.		1 2 3
3.		1 2 3
4.		1 2 3
5.		1 2 3
Liste las otras competencias citadas		
1.		1 2 3
2.		1 2 3
3.		1 2 3
4.		1 2 3
5.		1 2 3

ANEXO 6:

PANEL DE EXPERTOS

Nombre del Cargo: _____

Fecha: _____

ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS

ANEXO 7:

ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA

Estimado trabajador, la presente entrevista tiene por objetivo contribuir en la implementación de un modelo de gestión por competencias; el mismo, que alcanzará los requerimientos necesarios que pide las normas ISO para obtener la certificación de calidad en nuestros productos.

Departamento : Cargo:

Tiempo de labores:

PREGUNTAS:

1. Mencione las actividades que realiza en su puesto de trabajo.
2. ¿Cómo se comunica y cómo trabaja con sus compañeros y subordinados?
3. ¿Considera Usted que existe trabajo en equipo en las personas que están a su cargo?
4. ¿Cómo soluciona los problemas que se presentan en su trabajo?

Usted me autoriza a que sus opiniones vertidas en la presente entrevista sean transcritas literalmente, en la tesis de Licenciatura "Descripción de Cargos y Perfiles de Competencias, basado en el Modelo MPC en la empresa INDALUM S.A. Ecuador, en el periodo enero a diciembre del 2004".

FIRMA

Gracias por su colaboración

BIBLIOGRAFIA

- < Alvarez, Claudia (2005). Centro de Información y Documentación Turística. Trocadero. Habana, Cuba.
- < BUTTERISS, Margaret. Reiventando Recursos Humanos, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 2001 Pag. 24
- < Cf. CHIAVENATO, Adalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración. Ed. Lumusa
- < MORENO, Jaime, Manual de Selección de Personal baasada en Competencias. Ed. Alfredo Paredes & Asociados Cía. Ltda.. 2001
- < Poligrafiados, METODOS UTILIZADOS PARA EL ELVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS, Psic. Monica Rodas Tobar
- < PSICOLOGIA APLICADA AL TRABAJO; Paúl M. Muchinsky, Thomson
- < SARMIENTO, María, Aplicación de la Planificación Estratégica, Tesis de Grado, Facultad de Ciencias Químicas, Universidad de Cuenca, 2004.
- < www.google.com/planificaicónestratégica
- < www.pa-partners.com
- < www.psicologiavirtual.tripod.com
- < www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml
- < www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml
- < infoplanificacion.blogspot.com
- < [//www.gestiopolis.com/recursos/experto/](http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/)
- < www.paraninfo.es
- < www.thomsonlearning.com