

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA  
EQUINOCCIAL**



**SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

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

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERA EN EMPRESAS DE SERVICIO  
Y RECURSOS HUMANOS**

**TEMA:** Propuesta de diseño de un Manual de Clasificación de Cargos por Competencias para la Agencia de Viajes Agentur Cía. Ltda.

**AUTORA:** CLAUDIA ISABEL GODOY CASTRO

**DIRECTOR DE TESIS:** ECON. LUIS ALBERTO DÁVILA TORO MBA

**QUITO, 2014**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que bajo mi dirección la presente tesis ha sido realizada en su totalidad por la señora Claudia Isabel Godoy Castro.

-----  
**Eco. Luis Alberto Dávila Toro MBA.**

Director de Tesis

## **AUTORÍA**

Del contenido de la presente tesis se responsabiliza la autora.

-----  
**Claudia Isabel Godoy Castro**

C.I. No. 1712515467

## DEDICATORIA

A mi Dios;  
A mi Familia  
A mis amigos

El presente trabajo lo dedico con mucho amor, a mi hijo Santiago Vega, que descubra la capacidad de hacer los sueños realidad, la magia de hacer lo imposible posible, y que animarlo a llegar muy alto si con fe se lo propone.

A mi esposo, que junto a mi hijo son el motor que impulsa mis más grandes anhelos, gracias por existir y estar conmigo en las buenas y en las malas, les adoro.

A mis verdaderos amigos, mis ángeles en la tierra que con su apoyo e incondicional amistad me ayudaron a llegar hasta aquí, para ustedes este trabajo.

A todos gracias por ser parte esencial en mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primero a mi Dios, que gracias a su infinita bondad que me dio la pauta para emprender este sueño, y a través de estos años me ha otorgado salud, fortaleza y sabiduría para superar cada obstáculo, por ha puesto en mi camino ángeles que me han acompañado en mis momentos difíciles brindándome su amistad sincera y apoyo incondicional.

A mi familia, que cuando parecía que todo estaba en tinieblas, con su amor, compañía y constancia me ayudaron a distinguir la luz que brillaba al final de la oscuridad.

Al personal docente, administrativo y a la Universidad Tecnológica Equinoccial, por abrirme sus puertas y aportar de manera significativa en mi trayectoria universitaria compartiendo conmigo sus conocimientos y experiencias.

A mi otra familia Agentur, a todos ustedes que nunca dudaron de mí y me apoyaron día a día para culminar esta meta y en especial a ti Rocío que supiste decir las palabras precisas en el momento exacto y con ellas me has impulsado a crecer y sobre todo a no decaer, gracias.

A mí querido Economista Luis Alberto Dávila gracias por su guía, dedicación, ética y ánimo brindado a mi persona en la elaboración de la presente tesis.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I</b> .....	3
<b>EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	3
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Formulación del problema .....	4
1.3 Sistematización del problema.....	4
1.4 Objetivos .....	5
1.4.1 Objetivo General.....	5
1.4.2 Objetivos específicos .....	5
1.5 Justificación.....	5
1.6 Limitaciones .....	7
<b>CAPÍTULO II</b> .....	8
<b>MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL</b> .....	8
2.1 Marco Teórico .....	8
2.1.1 Antecedentes de la Administración del Recurso Humano .....	8
2.1.2 Objetivos de la Administración del Recurso Humano .....	8
2.1.3 Introducción a la Gestión por Competencias .....	9
2.1.4 Importancia de la Gestión por Competencias .....	10
2.1.5 Concepto de Competencias .....	11
2.1.6 Enfoques de las competencias .....	12
2.1.6.1 Enfoque conductista.....	12
2.1.6.2 Enfoque funcionalista .....	13
2.1.6.3 Enfoque constructivista .....	13
2.1.7 Componentes implicados en las competencias .....	13

2.1.8 Modelos de competencias .....	16
2.1.9 Clasificación de las competencias .....	17
2.1.10 Fases de la implementación del sistema de gestión por competencias .....	18
2.1.10.1 Sensibilización .....	19
2.1.10.2 Análisis de los puestos de trabajo y elaboración de perfiles de competencias .....	19
2.1.10.3 Definición del perfil de competencias requeridas .....	20
2.1.10.4 Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles.....	21
2.1.11 Impacto en la gestión del Talento Humano .....	22
2.1.12 Métodos de identificación de competencias .....	24
2.1.13 Cargos laborales.....	26
2.1.13.1 Cargo .....	26
2.1.13.2 Descripción de cargo .....	27
2.1.13.3 Análisis de cargos .....	27
2.1.14 Perfil de competencias .....	29
2.1.15 Diccionario de competencias .....	29
2.2. Marco Referencial .....	30
2.2.1 Antecedentes.....	30
2.2.1.1 Misión.....	30
2.2.1.2 Visión .....	30
2.2.1.3 Declaración de Valores .....	31
2.2.1.4 Estructura organizacional.....	32
2.2.1.5 Análisis FODA.....	33
2.3. Marco Legal .....	34
2.3.1 Constitución de la Compañía.....	34
2.4. Marco conceptual .....	35

2.5. La Hipótesis .....	36
2.5.1 Variable dependiente .....	36
2.5.2 Variable independiente .....	37
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>38</b>
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
3.1 Método científico .....	38
3.2 Técnica de investigación .....	38
3.3 Población y muestra.....	39
3.4 Tabulación y análisis .....	39
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>40</b>
DIAGNÓSTICO.....	40
4.1 Encuesta .....	40
4.2 Tabulación de la información, gráficos de resultados y conclusiones. ....	44
<b>CAPÍTULO V</b> .....	<b>71</b>
DISEÑO DEL MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS PARA AGENTUR CÍA. LTDA. ....	71
5.1 Metodología .....	71
5.2 Alcances y responsables.....	71
5.3 Determinación de los criterios de desempeño .....	72
5.4 Clasificación de cargos de Agentur Cía. Ltda. ....	72
5.4. 1 Gerencia General.....	72
5.4.1.1 Gerente General.....	72
5.4.1.2 Asistente de Gerencia .....	72
5.4.1.3 Auditor externo .....	72
5.4.2 Operaciones .....	73
5.4.2.1 Gerente de Ventas .....	73
5.4.2.2 Jefe de Operaciones .....	73



5.4.2.2.1	Turismo receptivo .....	73
5.4.2.2.2	Tramitador y despacho de aeropuerto.....	73
5.4.2.2.3	Mensajero .....	73
5.4.2.2.4	Asistente de servicios .....	73
5.4.2.3	Jefe de Tráfico.....	73
5.4.2.4	Jefe de Corporativo .....	73
5.4.2.4.1	Asistente de tráfico y ventas Internacional .....	73
5.4.2.4.2	Asistente de tráfico y ventas nacional.....	73
5.4.3	Administración y finanzas .....	73
5.4.3.1	Gerente Administrativo Financiero .....	73
5.4.3.2	Jefe de Contabilidad.....	73
5.4.3.2.1	Asistente contable .....	73
5.4.3.2.2	Facturador .....	73
5.4.3.2	Tesorero.....	73
5.4.3.2.1	Cobrador / Pagador .....	73
5.4.4	Talento Humano .....	73
5.4.4.1	Jefe de Talento Humano .....	73
5.4.4.1.1	Asistente de nómina y selección.....	73
5.4.5	Sistemas .....	73
5.4.5.1	Soporte de sistemas.....	73
5.5	Perfiles de cargo por competencias para Agentur Cía. Ltda. ....	74
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	130
6.1	Conclusiones.....	130
6.2	Recomendaciones.....	131
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	132

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gestión por competencias, para alcanzar la estrategia .....	9
Gráfico 2: Componentes de la competencia profesional .....	14
Gráfico 3: Modelos Iceberg .....	16
Gráfico 4: Modelo de competencias .....	18
Gráfico 5: Figura contenido de la descripción y análisis de cargo .....	28
Gráfico 6: Estructura organizacional .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Gráfico 7 pregunta # 1: Encuesta del conocimiento de un documento normativo	46
Gráfico 8 pregunta # 2: Encuesta de contratación con información de funciones por escrito.....	48
Gráfico 9 pregunta # 3: Encuesta del conocimiento misión del cargo .....	50
Gráfico 10 pregunta # 4: Encuesta de competencias necesarias para su cargo..	52
Gráfico 11 pregunta # 5: Encuesta desconocimiento de funciones y sus discrepancias .....	54
Gráfico 12 pregunta # 6: Encuesta conocimiento de las funciones .....	56
Gráfico 13 pregunta # 7: Encuesta contratación sin manual de funciones.....	58
Gráfico 14 pregunta # 8: Encuesta contratación sin manual de funciones.....	61
Gráfico 15 pregunta # 9: Encuesta sobre labores son repartidas de forma equitativa.....	63
Gráfico 16 pregunta # 10: Encuesta sobre el nivel de comunicación en la empresa .....	65
Gráfico 17 pregunta # 11: Encuesta sobre participación para elaborar el descriptivo del cargo .....	68
Gráfico 18 pregunta # 12: Encuesta sobre la experiencia laboral para las futuras capacitaciones.....	70

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Área en que se desempeña y género del empleado .....	44
Tabla 2: Documento normativo .....	45
Tabla 3: Encuesta del conocimiento de un documento normativo .....	45
Tabla 4: Encuesta de contratación con información de funciones por escrito .....	47
Tabla 5: Información de contratación de funciones por escrito .....	47
Tabla 6: Encuesta del conocimiento misión del cargo.....	49
Tabla 7: Conocimiento de la misión del cargo.....	49
Tabla 8: Encuesta competencias necesarias para su cargo .....	51
Tabla 9: Conocimiento de las competencias necesarias para su cargo.....	51
Tabla 10: Encuesta desconocimiento de funciones y sus discrepancias .....	53
Tabla 11: Desconocimiento de las funciones causa discrepancias.....	53
Tabla 12: Encuesta de conocimiento de las funciones.....	55
Tabla 13: Conocer las funciones facilita la administración del RRHH.....	55
Tabla 14: Encuesta contratación sin manual de funciones .....	57
Tabla 15: Consecuencias de contratar sin un manual de funciones .....	57
Tabla 16: Encuesta requisitos para el aumento de sueldo o ascenso.....	59
Tabla 17: Requisitos para aumento de sueldo o ascenso.....	60
Tabla 18: Encuesta sobre labores son repartidas de forma equitativa.....	62
Tabla 19: Encuesta de que las labores son repartidas o no en forma equitativa .	62
Tabla 20: Encuesta sobre el nivel de comunicación.....	64
Tabla 21: Nivel de comunicación en la empresa .....	64
Tabla 22: Encuesta sobre participación para elaborar el descriptivo del cargo....	66
Tabla 23: Participación para la elaboración del descriptivo de cargo.....	67
Tabla 24 : Encuesta sobre la experiencia laboral para las futuras capacitaciones	69
Tabla 25: Consideración de la experiencia en las futuras capacitaciones .....	69

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Diccionario por competencias para Agentur Cia. Ltda. ....	134
Anexo 2 Matriz Perfil de cargo por competencias para Agentur Cia. Ltda. ....	150
Anexo 3 Encuestas físicas al personal de Agentur Cia. Ltda. ....	152

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis tiene por objeto la Propuesta de Diseño de un Manual de Cargos por Competencias, para la Agencia de Viajes Agentur Cía. Ltda., basándonos en la necesidad de mantener la ventaja competitiva que nos permita alcanzar, sostener o mejorar la posición actual en el actual cambiante entorno de negocios.

Estos constantes cambios han impulsado a que Agentur Cía. Ltda., tenga el interés de implementar un método de competencias laborales en los empleados, como una buena elección para el óptimo desarrollo y selección del capital humano de la empresa, incorporando perfiles idóneos y orientados a un eficiente y eficaz desempeño de las labores, logrando un equilibrio entre el personal y las necesidades de la empresa.

Como referencia de investigaciones sobre inclusión de competencias laborales en empresas similares de servicios turísticos, se concluye que en la actualidad es la mejor herramienta para el manejo de la gestión del talento humano, introduciendo este modelo para el personal existente y para las futuras contrataciones, en base a todos los beneficios que esta implementación contribuirá con una estrategia de fortalecimiento al mejoramiento continuo y por ende a la excelencia del servicio al cliente.

La presente investigación desarrolla a lo largo de cada capítulo y en forma secuencial los beneficios que las competencias pueden aportar y el desafío que conlleva su implementación.

En el Capítulo I se plantea “El problema de la investigación” su formulación, sistematización, objetivos generales y específicos, justificación y limitaciones, determinando la necesidad de realizar la Propuesta del diseño de un Manual de Cargos por Competencias, que precisa la importancia del conocimiento de las habilidades y conocimientos necesarios para el óptimo desenvolvimiento empresarial.

En el Capítulo II se desarrolla el “Marco teórico y referencial” en el primero exponemos los antecedentes, objetivos, introducción, importancia, enfoques y fases de la Gestión por Competencias, apoyándonos en la información obtenida de varios autores expertos en esta materia, informándonos y obteniendo la capacidad de diferenciar, identificar, y determinar los conceptos y conocimientos requeridos como base fundamental para la presente investigación.

En el marco referencial y legal en tiene como propósito enfocar la información real relacionada con la empresa, como sus antecedentes, misión, visión, valores, estructura, etc., estos datos nos servirán de base para determinar el nivel empresarial existente, la situación y programar mejoras a futuro con los requerimientos del caso.

En el Capítulo III se expone la “Metodología de la investigación” tiene el propósito de diseñar los métodos y procedimientos más acordes para buen desenvolvimiento del presente trabajo y respectivas explicaciones del por qué se optó por estas técnicas investigativas.

En el Capítulo IV “Diagnóstico” los datos resultantes de la tabulación, análisis y resultados de las encuestas realizadas con el fin de determinar las necesidades actuales y en base a la información obtenida sustentar la presente investigación.

En el Capítulo V se plantea la propuesta como tal del “Diseño del Manual de Cargos por Competencias para Agentur Cía. Ltda.” estableciendo sus alcances, analizando y elaborando la clasificación y los perfiles necesarios con los mínimos requeridos para cada cargo según las exigencias de la organización.

También se encuentran las conclusiones y las recomendaciones finales para Agentur Cía. Ltda., obtenidas al final del presente trabajo.

Adicionalmente se adjunta la biografía utilizada y los anexos que respalda los temas desarrollados, los mismos que contribuyeron en todo el proceso necesario para la formulación de la presente tesis.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Planteamiento del problema**

El mejoramiento del manejo del Talento Humano de las organizaciones es fundamental para el desarrollo económico del país, ya que las Microempresas son la principal fuerza productiva del Ecuador, razón por la cual el tema de la gestión del Talento Humano se convierte en una necesidad sentida para estos sectores.

El uso de instrumentos que promuevan la gestión en una empresa en esta época de globalización es de gran importancia, ya que impulsan la productividad en las organizaciones y determinan su éxito y esto depende de un desempeño laboral eficiente, esta herramienta es el Manual de Clasificación de Cargos por Competencias, según (Alles M. , Nuevo Enfoque Diccionario de Competencias La Triología, 2010) competencia se refiere a las características de personalidad, devenidas en comportamiento, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

De acuerdo a (Arbaiza, 2011) la competencia se define como una combinación de atributos subyacentes de trabajo exitoso. Se basa en el análisis de empleos realizados para establecer las funciones fundamentales y los elementos que se encuentran relacionados al logro de buenos resultados.

Este constituye un soporte ideal que nos permite una correcta selección de personal, además de contribuir para la toma de decisiones al ser la guía de las funciones, actividades y responsabilidades que tiene cada empleado en la empresa, y contener el perfil de cada cargo el mismo que ocupa un lugar en el organigrama de la empresa y posteriormente también nos servirá de guía de indicadores de evaluación del desempeño.

Actualmente no cuenta con un Manual de Clasificación de Cargos por Competencias, que permita una adecuada selección del Talento Humano, esto impide que la empresa pueda contar con la información y las características respectivas de cada cargo ni la descripción y especificación del mismo, esta carencia dificulta los procesos y por ende no se consigue utilizar óptimamente

los subsistemas del Talento Humano, lo que conlleva a una falta de coordinación en las actividades de cada departamento, cargos que no cumplen con la finalidad que fueron creados, personal con falta de idoneidad, la duplicidad o desconocimiento de funciones o tareas, y todo desemboca en el incumplimiento de metas y objetivos a nivel organizacional y por ende causa que Agentur pierda competitividad en relación con la competencia.

Se diagnostica que el motivo por cual Agentur no ha diseñado un Manual de Clasificación de Cargos por Competencias, se debe a que la directiva lo consideró innecesario, por eso ha planteado la necesidad de diseñarlo para cada cargo ya existente, y también para que a futuro facilite el óptimo reclutamiento y selección de los candidatos con las mínimas competencias requeridas y así posteriormente permita su adecuada integración a su área de trabajo. Estas competencias deberán ir íntimamente relacionadas con la misión, visión y filosofía empresarial, que ayudarán con los indicadores de evaluación del desempeño, y finalmente esto desembocara en el cumplimiento de los fines y objetivos empresariales como son la competitividad, calidad y rentabilidad.

## **1.2 Formulación del problema**

¿La propuesta de la implementación de un Manual de Clasificación de Cargos por Competencias, mejoraría la calidad y eficiencia del Talento Humano de Agentur Cía. Ltda., en la prestación de servicios turísticos ofrecidos a sus clientes?

## **1.3 Sistematización del problema**

1.3.1 ¿Cuál sería la metodología a seguir para el diseño, análisis y elaboración del Manual de Clasificación de Cargos por Competencias en la organización?

1.3.2 ¿Se conoce cuál es la situación actual del Talento Humano que conforma la empresa Agentur Cía. Ltda.?

1.3.3 ¿Cómo influirá a futuro el desempeño de los empleados de la organización con la implementación del Manual de Clasificación de Cargos por Competencias?



## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Realizar una propuesta del diseño de un Manual de Clasificación de Cargos por Competencias para la Agencia de Viajes Agentur Cía. Ltda., bajo el enfoque de competencias mediante un estudio de las capacidades del personal, con el fin de lograr la optimización de tiempo y recursos humanos en toda la organización para la eficiente prestación de los servicios turísticos.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

1.4.2.1 Realizar un diagnóstico actual de la situación administrativa del talento humano en la Agencia de Viajes.

1.4.2.2 Determinar los procedimientos y aspectos conceptuales a usarse para el proceso de la elaboración del Manual de Clasificación de Cargos por Competencias.

1.4.2.3 Realizar un inventario del Talento Humano existente en la organización el cual nos permita valorar los talentos y habilidades que posee en la actualidad en la empresa.

1.4.2.4 Elaborar los perfiles de cargo por competencias, definiendo características, requisitos y competencias que se necesitaran para cada cargo de la organización, clasificando, analizando y estableciendo las tareas y responsabilidades y alcances requeridos.

## **1.5 Justificación**

Para lograr una adecuada planeación del talento humano de Agentur Cía. Ltda., requiere una fuente que contenga la información del análisis de cargos que determina los requisitos, condiciones y requerimientos que exige un puesto para su desempeño apropiado. La descripción del puesto es un inventario de los aspectos significativos del cargo, en resumen el análisis de cargos y la descripción es información útil y base para el desarrollo de toda organización, ya que va íntimamente relacionado con la productividad y competitividad de las

empresas, basándonos en esto debemos asegurar que los empleados no solo tengan conocimientos sino también competencias que son el conjunto de (habilidades, destrezas, valores y actitudes).

La implementación de este Manual propone mejorar los procesos internos del personal aumentando la productividad y competitividad del servicio al cliente proporcionado por Agentur Cía. Ltda., a través de la implementación y el desarrollo de competencias para cada cargo, con la finalidad de enfrentar los retos actuales que presenta el mercado turístico y la sociedad, consiguiendo con esto el mantenimiento y apertura de nuevos clientes corporativos logrando a futuro un negocio rentable con crecimiento sostenido.

El Ministerio de Turismo del Ecuador y el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) establecieron un convenio de cooperación interinstitucional, que busca generar normas que eleven la calidad de los servicios turísticos en los ámbitos de hotelería, playas y seguridad turística. (Ministerio de Turismo, 2013)

La iniciativa tiene como fin promover la prestación de servicios turísticos con estándares internacionales de calidad, aseguró Verónica Sión, quién además instó a las empresas del ramo a implementar estas normativas que procuran que la actividad turística sea ética y responsable.

Patricia León, directora ejecutiva del INEN, señaló que el acuerdo tiene como meta establecer 200 normas que buscan fortalecer la calidad en los servicios hoteleros, la higiene en las playas y la seguridad en el turismo de aventura. Asimismo se actualizarán las normas relacionadas con las competencias laborales en estos campos.

De acuerdo a la publicación (Ministerio de Turismo, 2013) Las normas, que serán generadas conjuntamente entre estas entidades, tomarán como base estudios comparativos con países como Chile, Argentina, Colombia, Estados Unidos y ciertas naciones de Europa, aseguró Luis Falconí, viceministro de Turismo.

“Necesitamos estándares internacionales para igualarnos a las grandes potencias mundiales, sino nunca lo vamos a lograr”, enfatizó Patricia León.

En la actualidad existen en el país 40 normas vinculadas con perfiles profesionales en el sector turístico, por lo que se pretende que estas sean replicadas en el área de servicios.

Finalmente, el Ministro de Turismo exhortó para que esta iniciativa interinstitucional provea de reglas simples y claras que no se conviertan en un obstáculo para el emprendimiento turístico, y así la normalización beneficie a la sociedad ecuatoriana; “se acabará el petróleo, pero no el turismo”, resaltó Ehlers refiriéndose a la importancia de este sector<sup>1</sup>.

Si logramos conseguir que la propuesta de la implementar se lleve a cabo, Agentur se estaría acercando a los requerimientos empresariales más modernos, así como a la incorporación de mejoras y la concientización de los empleados orientada a la corresponsabilidad de su autodesarrollo y a futuro conseguir un eficiente manejo de Recursos Humanos.

## **1.6 Limitaciones**

- Lograr que el Gerente General de la Empresa, acepte la propuesta, creación y aplicación del Manual de Cargos por Competencias, proporcionándole la importancia y prioridad que hasta el momento no se le había dado.
- El factor tiempo del diseño, elaboración y propuesta de implementación del Manual de Cargos por Competencias podría llegar a ser un limitante para el proyecto.
- El proyecto se llevara a cabo en las instalaciones de Agentur Cía. Ltda. de la ciudad de Quito y se lo implementará para todas las aéreas existentes en la organización, pero corremos el riesgo de que exista entre los empleados resistencia al cambio.
- Existe también el limitante sobre la recopilación de información requerida por lo que se acudirá al apoyo a través de artículos y revisas relacionadas al tema.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL**

#### **2.1 Marco Teórico**

##### **2.1.1 Antecedentes de la Administración del Recurso Humano**

Según (Idalberto Chiavenato, 2000) Cuando se habla de Administración de Recursos Humanos, se toma como referencia la administración de las personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones.

La producción de bienes y servicios no pueden llevarla a cabo personas que trabajen aisladas. Cuanto más industrializada sea la sociedad, más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones, las cuales crean un impacto fuerte y duradero en la calidad de vida de los individuos. Las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de las organizaciones, cualesquiera que sean sus objetivos (lucrativos, educacionales, religiosos, políticos, sociales, filantrópicos, económicos, etc.), las organizaciones influyen en las personas, que se vuelven cada vez más dependientes de la actividad organizacional. A medida que las organizaciones crecen y se multiplican, son más complejos los recursos necesarios para que sobrevivan y crezcan.

Es importante recalcar que los Gerentes deben actuar con un eficiente manejo del Recurso Humano ya que juega rol protagónico y además necesario en el desarrollo presente y futuro de toda organización, y al ser manejado con el uso de herramientas adecuadas, se logrará que exista a futuro un impacto de alta productividad y desempeño.

##### **2.1.2 Objetivos de la Administración del Recurso Humano**

El estudio y perfeccionamiento de la administración del Talento Humano que consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también el control de técnicas adecuadas que ayuden a promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas alcanzar

los objetivos individuales e institucionales relacionados a su trabajo, (Idalberto Chiavenato, 2000) dice que Administración del Recurso Humano significa mantener y conquistar personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí con una actitud positiva y favorable.

A su vez, las organizaciones son un medio para que las personas alcancen sus objetivos individuales en el menor tiempo posible, con el menor esfuerzo y mínimo conflicto, muchos de los cuales jamás serían logrados con el esfuerzo personal aislado.

Las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varios individuos que trabajan en conjunto.

### 2.1.3 Introducción a la Gestión por Competencias

**Gráfico 1: Gestión por competencias, para alcanzar la estrategia**

*Nombre: Gestión por Competencias, para alcanzar la estrategia*



**Fuente:** Diccionario de Competencias, La Trilogía pag.61

**Autor:** Alles, Martha

La Gestión por Competencias permite que las organizaciones añadan valor agregado a la estrategia organizacional, por medio de la correcta gestión del Recurso Humano impulsando a nivel de excelencia las competencias individuales y así poder enfrentar a los avances futuristas, procesos productivos, administrativos y tecnológicos que exigen hoy en día las organizaciones y marcar su diferencia ante la competencia.

Sugiere (Management & Medios, 2008, 2008) que partiendo de la base de que la gestión del desarrollo en una organización debe direccionarse para adquirir y desarrollar aquellos conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para producir resultados de negocio, identificamos tres objetivos básicos para la implementación del modelo de Gestión por Competencias:

- a) Alinear el desarrollo de las personas con los objetivos estratégicos del negocio.
- b) Definir las “conductas de éxito” que se requieren para cada posición.
- c) Determinar cuál es la brecha entre el desempeño actual y el requerido acorde a las definiciones estratégicas de la empresa

#### **2.1.4 Importancia de la Gestión por Competencias**

De acuerdo a (Cevallos, 2010), manifiesta que en los actuales momentos, quienes estamos ejerciendo la actividad del recurso humano, hoy denominado talento humano, estamos conscientes de que hemos encontrado uno de los elementos sustanciales que enlazan los diferentes componentes de la verdadera administración integral del recurso o talento humano, es necesario puntualizar que el actual modelo de administración busca el desarrollo del potencial latente en cada individuo, siendo esto el motivo por el cual se trata ahora del talento humano, pasando de considerar a los colaboradores de la organización como un “recurso” más a ser utilizado, a ser la pieza diferenciadora que hace más competitiva a la organización.

Antiguamente se creía equivocadamente que el puesto o cargo de trabajo era lo sustantivo y no se le daba importancia al ocupante del mismo, y se los vinculaba como hombre – trabajo. Menos mal esta época ha quedado atrás, hoy en día con el enfoque de competencias relacionamos estrechamente esa relación puesto –

persona; además, es importante convencerse de que las competencias son el vínculo estrechamente unidos con los procesos de selección, capacitación, evaluación, desarrollo y gestión del personal en toda empresa ya sea con actividad productiva o de servicios.

Está claro que esta herramienta de gestión por competencias, el individuo es el que agrega valor al proceso productivo, imponiendo esa diferenciación para alcanzar los objetivos deseados y determinar, si es del caso, esa rentabilidad que las empresas buscan. Las compañías que se creen exitosas, evidencian que lo son, demostrando esa excelencia humana puesta de manifiesto en sus resultados y éxitos alcanzados.

El mejor desempeño empresarial radica en poder conjugar las competencias manifiesta de los individuos (capital humano), conjugadas con los cambios e innovaciones del mundo moderno.

### **2.1.5 Concepto de Competencias**

- Según Gross (Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 2013), David McClelland por el año de 1975 fue el primero en acuñar el término “competencias”. “Es una característica subyacente de un individuo, causalmente relacionado con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación determinado. McClelland decía que desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de la persona, que de su currículum, experiencia y habilidades. Por tanto investigó nuevas variables que le permitieran establecer una mejor predicción del rendimiento laboral a las que llamó competencias.
- “Competencia significa el crecimiento humano, fortalecido por la experiencia formativa, hace necesario una permanente actualización profesional, ese afán de progreso y desarrollo constante de la personalidad y aptitudes para el buen desempeño de los trabajos” (Levy – Leboyer, 2000)

- “Las competencias parecen constituir , en la actualidad un concepto en la forma de administrar o dirigir los recursos humanos, permitiendo una mejor articulación entre el trabajo y la educación , las competencias han sido capaces de expresarse como un sistema nacional de certificación de competencias legalmente establecida en varios países del mundo inclusive en países de América Latina , las competencias pueden ser consideradas como una herramienta capaz de proveer una conceptualización ,un modo de hacer y un lenguaje común.” (Competencias Laborales, 2011)
- Existen varios conceptos de competencias pero en particular el concepto que más me llama la atención es el de (Alles M. , Gestión por Competencias. El diccionario- 2da edición, 2005) que siguiendo a Spencer & Spencer dice que las competencias son en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”.

## **2.1.6 Enfoques de las competencias**

Según los tipos de enfoques citados por (Arbaiza, 2011) son los siguientes:

### **2.1.6.1 Enfoque conductista**

Es el que va a centrado en la investigación de las características que llevan a un desempeño superior en la organización. Se basa en los refuerzos o castigos de las conductas que se desean mejorar, primero se identifican las competencias que llevan a un desempeño eficaz y luego se debe ayudar al empleado a alcanzar el nivel deseado a través de planes de acción y desarrollo centrados en conductas.

El comportamiento de los trabajadores eficaces es el eje esencial de este enfoque y para su análisis se puede emplear técnicas como la de Incidentes Críticos.



### **2.1.6.2 Enfoque funcionalista**

Este modelo se relaciona con desempeños concretos y predefinidos que la persona debe llegar a demostrar a un puesto de trabajo, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Se define como una combinación de atributos subyacentes de desempeño exitoso. Se basa en el análisis de empleos realizados para establecer las funciones fundamentales y los elementos que se encuentran relacionados al logro de buenos resultados. Su contribución al modelo de competencias se refiere a la creación de planes de carrera, recorridos retributivos y la estandarización de competencias laborales (Royo, 2005).

### **2.1.6.3 Enfoque constructivista**

Favorecido por autores franceses como Levy- Lévoyer (1993) y Leboterf (1984). Su aporte es esencialmente metodológico pues su orientación se establece con criterios constructivistas participativos. Este modelo considera que las competencias se generan a partir del análisis de las disfunciones que se presentan en la organización. En consecuencia, las competencias están directamente relacionadas al desarrollo de los trabajadores y de los procesos productivos.

Esta perspectiva se centra en las tareas desempeñadas y se trata de identificar las aptitudes o habilidades que se poseen dentro del propio desarrollo laboral, para luego potenciarlas mediante la comunicación profesional. Para estos autores existe una diferencia entre aptitudes, rasgos y competencias. Las primeras caracterizan a los individuos, y las segundas son la puesta en práctica de aptitudes, rasgos y conocimientos (Levy- Lévoyer, 1993).

### **2.1.7 Componentes implicados en las competencias**

Según (Boyatzis, 1982) (Rincón Castellano) nos indica los comportamientos incluidos en las competencias:

## Gráfico 2: Componentes de la competencia profesional

*Nombre: Competencia profesional*



*Fuente:* <http://www.cea.es/portal/novedades/2011/formacioncualificacion/images/portada/competencia.jpg>

*Recuperado:* 31/Julio/2013

- **Saber actuar (conocimientos):** es el conjunto de conocimientos o factores que definen la capacidad de poder realizar una acción determinada acerca de sistemas, técnicas, etc. que permitirán a la persona realizar los comportamientos incluidos en la competencia.
- **Saber hacer (habilidades / destrezas):** que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos que posee a la solución de los problemas que le plantea su trabajo. Así no basta con que la persona conozca las técnicas e instrumentos para desempeñar una tarea, sino que debe saber aplicarlos a su situación de trabajo particular.
- **Saber estar (actitudes / intereses):** No basta con hacer eficaz y eficientemente las tareas incluidas en el puesto de trabajo; es preciso, también, que los comportamientos se ajusten a las normas y reglas de la organización, en general, y de su grupo de trabajo, en particular.
- **Querer hacer (motivación):** Además de lo anterior, la persona debe querer llevar a cabo los conocimientos. Nos referimos pues al aspecto motivacional. Por ejemplo, una persona puede tener los conocimientos precisos para gestionar adecuadamente el tiempo, saber aplicarlos en su trabajo y su comportamiento se adecua a las normas de la organización y del grupo de trabajo; sin embargo, si comprueba que sus esfuerzos por conseguir una

utilización más eficaz del tiempo no se valoran, no tienen ninguna repercusión sobre sus evaluaciones del rendimiento, o no son apoyados por sus superiores o colaboradores, puede llegar a decidir que no merece la pena esforzarse por hacerlo.

- **Poder hacer (medios y recursos):** Se trata de que la persona disponga de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia. Éste es un aspecto frecuentemente olvidado, puesto que no se refiere a las personas sino a las características de la organización. Sin embargo es de gran importancia a la hora de trabajar dentro del enfoque de competencias.

Los elementos o características que componen una competencia según Spencer & Spencer (Spencer, Competence at Work, Models for Superior Performance, 1993) y citando el libro de (Alles M. , Desempeño de competencias Evaluación de 360, 2006) y en base a lo expuesto anteriormente dentro de 5 componentes llamados “Tipos de Competencias Características” tenemos:

- **Motivación:** son los intereses que una persona desea consistentemente y esto causa realizar una acción.
- **Rasgos o características:** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- **Concepto de uno mismo:** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Ejemplo: la confianza o seguridad en uno mismo.
- **Conocimientos:** La información que una persona posee sobre las áreas específicas. Ejemplo el conocimiento en leyes, etc.
- **Habilidades:** La capacidad para desempeñar cierta tarea física o mental. Ejemplo: la capacidad de un programador, etc.

Los autores antes mencionados, introducen el “Modelo del Iceberg”, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: La más fácil de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores el núcleo mismo de la personalidad.

### Gráfico 3: Modelos Iceberg

*Nombre: Modelo del Iceberg*



*Fuente: Alles, Martha*

*Autor: Grafico elaborado por Spencer y Spencer*

#### 2.1.8 Modelos de competencias

**Según** (Fernández López, GESTION POR COMPETENCIAS, 2005, págs. 37, 38)

**Competencias técnicas o específicas:** Forman un compendio de todos los conocimientos que necesita una empresa para obtener sus objetivos, apoyando al cumplimiento de la misión corporativa de la empresa, es la capacidad relacionada con el aspecto productivo o de servicio como el dominio de un oficio, profesión o un proceso productivo. Ejemplo: reparar un computador, realizar la contabilidad de una empresa, etc.

Estas competencias proceden de los conocimientos de carácter académico o formativo según el nivel exigido por la empresa, es decir, estas competencias se encuentran relacionados con la capacidad de "hacer" se modifican y evolucionan mediante la participación en procesos formativos y la acumulación de experiencia, ya que son específicas y propias de cada puesto de trabajo.

Representan los saberes y habilidades que un empleado debe dominar para que ejecute sus funciones técnicas que le corresponden.

Para identificar estas competencias se puede analizar los siguientes puntos.

¿Qué actividades lleva a cabo el departamento?

¿Qué conocimientos se requieren para el desarrollo de estas actividades?

### **Competencias Conductuales**

Son las cualidades profesionales del individuo, conjunto de patrones de conducta, características personales, observables y medibles.

Estas competencias se aplican a un conjunto de puestos de trabajo, son las cualidades y habilidades necesarias para ejecutar la parte del trabajo relacionada con la gestión y la relación social.

### **Competencias metodológicas**

Corresponden a los niveles precisos de conocimiento y de información requeridos para desarrollar una o más tareas.

### **Competencias sociales**

Responden a la integración fluida y positiva del individuo a grupos de trabajo y a su respuesta al desafío social desde la perspectiva laboral

## **2.1.9 Clasificación de las competencias**

Con la evaluación de los tres tipos de competencias fundamentales y en base al perfil de cada empresa se logra definir las competencias de cada cargo, lo cual luego deberán usarse o discriminarse con concordancia con los objetivos que plantee la organizacional según lo cita (Alles M. , Nuevo Enfoque Diccionario de Competencias La Triología, 2010):

### **a. Competencias Cardinales**

Estas competencias tiene como objetivo alcanzar la visión organizacional y son aplicables a todos los integrantes de la organización, usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras ejemplo el compromiso, la ética, integridad, flexibilidad, adaptabilidad al entorno, etc., un ejemplo el guardia, o la secretaria.

### **b. Competencias Específicas Gerenciales**

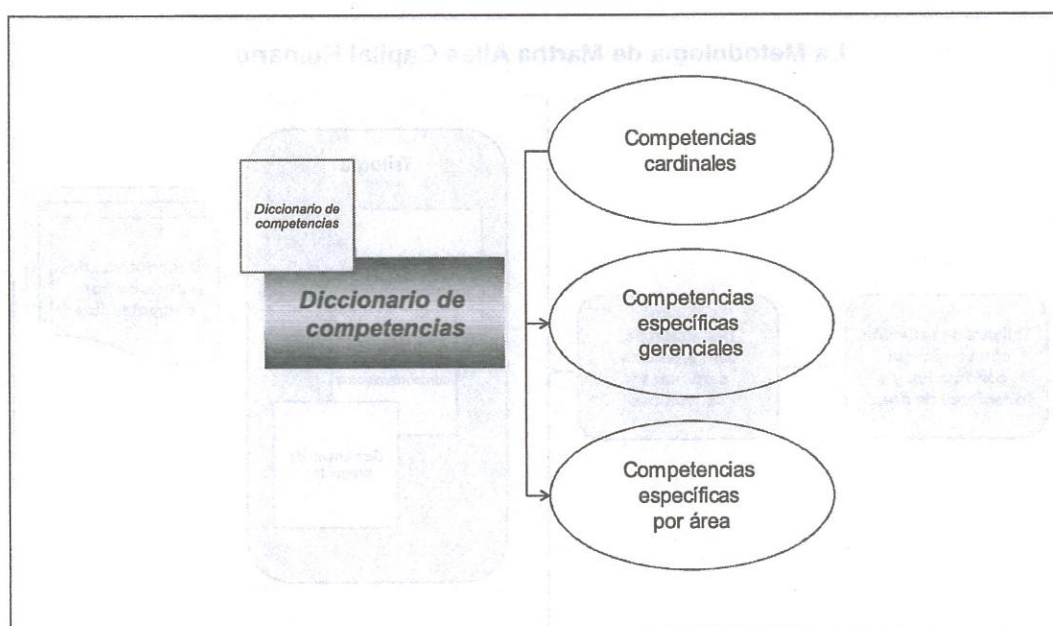
Las competencias específicas gerenciales se relacionan con ciertos grupos de personas, y son necesarias en aquellos miembros que tienen a su cargo a otras personas, es decir que son jefes, ejemplo el Jefe de ventas.

### c. Competencias Específicas por Área

Estas competencias se relacionan un grupo de personas, y se requieren para desarrollar en forma efectiva las actividades y responsabilidades propias para los que trabajan en un área en particular como por ejemplo: Contabilidad, Counter, etc.

#### Gráfico 4: Modelo de competencias

*Nombre: Modelos de competencias*



*Fuente: Diccionario de competencias La Trilogía pag.26*

*Autor: Alles, Martha*

#### 2.1.10 Fases de la implementación del sistema de gestión por competencias

Según la UNAD (Universidad Nacional Abierta y a Distancia) ([http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin\\_5\\_etapas\\_de\\_la\\_implementation\\_de\\_la\\_gestion\\_por\\_competencias.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_5_etapas_de_la_implementation_de_la_gestion_por_competencias.html)) nos dice que:

Es necesario que para la implementación de un sistema de gestión por competencias, se tome como punto de partida de identificación inicial, para posteriormente normalizar las competencias, establecer los programas de formación por competencias y su respectiva certificación.

En este sentido, las etapas que se siguen al implementar el sistema de gestión por competencias con miras a su identificación son:

### **2.1.10.1 Sensibilización**

Esta etapa nos permite dar a conocer el sistema a los Directivos, Gerentes y demás colaboradores claves, entrenarlos en el uso del mismo y definir y/o ajustar la metodología a utilizar según las necesidades de la organización.

En el desarrollo de la misma está contemplada la capacitación en los aspectos básicos del sistema de todo el personal involucrado, de igual forma conocerá la metodología de cómo será evaluado y evaluará a sus subordinados.

Las sesiones de sensibilización consistirán en:

- Reuniones
- Focos de Discusión
- Charlas y Seminarios
- Plenarias

### **2.1.10.2 Análisis de los puestos de trabajo y elaboración de perfiles de competencias**

Una vez lograda la afiliación y compromiso de la alta gerencia y el personal clave, se inicia la segunda etapa, la cual está compuesta por dos acciones principales:

- Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa.
- Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

En este punto la empresa determina cuales son los criterios de desempeño que hay que utilizar para evaluar a un nuevo trabajador, sabiendo así si hemos contratado a la persona adecuada o no.

La organización debe saber lo que pide exactamente a sus empleados, pero sobre todo es de vital importancia determinar cuáles son las competencias que deben manifestar el perfil exitoso de cada posición dentro de la organización y cuál es el nivel o medida de estas competencias que determina el éxito en la ejecución de una actividad

Existen diferentes métodos utilizados que permiten a las organizaciones identificar las competencias organizacionales y sus niveles, entre los de mayor frecuencia se encuentran:

Panel de expertos: Es un brainstorming de buenos conocedores del puesto) mediante el cual se buscan las características personales de excelencia:

Consiste en una reunión estilo tormenta de ideas en que las personas con visión global acerca de cómo encaja un puesto de la organización y que lo conocen en profundidad llegan a un consenso acerca de las características personales que los ocupantes de ese puesto deben tener para desempeñar de forma óptima sus funciones y gestionar sus recursos para cumplir los objetivos según los factores claves de éxito identificados.

Incidentes Críticos: Este método busca los motivos, habilidades y conocimientos que una persona realmente tiene y usa.

Esta técnica puede ser aplicada a través de un cuestionario o una entrevista de incidentes críticos y/o Eventos conductuales. Los Eventos conductuales consisten en datos específicos sobre la forma en que la persona se ha comportado en el pasado y así establecer el tipo de conducta que diferencia a las personas eficientes de las menos eficientes.

### **2.1.10.3 Definición del perfil de competencias requeridas**

La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

¿Qué es un perfil de competencias? Es un Subconjunto de competencias que hacen referencia a un perfil ocupacional, a una ocupación genérica, presente en el mundo productivo a través de los “cargos” que cada empresa tipifica.

En su contenido describe detalladamente los elementos que componen una competencia laboral y muestra, mediante gráficos y/o tablas, cómo ésta debe estructurarse para ser considerada como “competencia laboral”. Para ello tiene en cuenta los siguientes componentes:

Se puede definir el perfil ocupacional como el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto. Esto



permite identificar y difundir en qué consiste el trabajo de cada persona y que se espera de ella dentro de la organización.

En un sistema de gestión por competencias, lo relevante es analizar la ocupación de un puesto en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño del puesto de trabajo. Por esto es necesario realizar un correcto diseño de perfiles con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto en línea con la filosofía organizacional.

Existen Perfiles Genéricos y Específicos, cada empresa define cargos que hacen referencia a un Perfil Genérico. Los perfiles son la base de la Gestión por Competencias.

#### **2.1.10.4 Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles**

En este punto de implementación, en colaboración con el departamento de recursos humanos los responsables de los departamentos evaluarán las necesidades de personal, el desempeño de sus colaboradores presentes, fijar una retribución razonable. Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o por encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo. Además es muy importante determinar y seguir los pasos necesarios para la implementación de un modelo de sistema de gestión por competencias para esto voy a citar a (Alles M. A., 2004, 2005) para trabajar con un esquema por competencias primero definiremos o recordaremos la visión de la empresa, es decir hacia dónde vamos; además los objetivos y la misión es decir que hacemos; y a partir de esto y contando con la participación y el involucramiento de todos los miembros de la empresa en especial de la directiva antes, durante y después del proceso de implementación del sistema de gestión por competencias además de:

- Definir misión y visión empresarial
- Definición de las competencias

- Hacer la prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la empresa.
- Aprobación de las competencias
- Diseño de los procesos de Recursos Humanos por competencias  
Ahora vamos a ver los pasos para definir criterios efectivos por competencias.
- Definir criterios de desempeño
- Identificar una muestra
- Recoger información
- Identificar tareas y requerimientos en base a las competencias, eso implica la definición final de la competencias y su correspondiente apertura en grados
- Validar el modelo de competencias

Aplicar el modelo a todos los subsistemas del Talento Humano como es la selección, entrenamiento, capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de acenso y proyecto de remuneraciones.

### **2.1.11 Impacto en la gestión del Talento Humano**

El que una organización cuente con las personas que su propósito sea cumplir con los objetivos y metas de una organización se ha convertido en una prioridad en el sistema de gestión del Talento Humano, basándose en capacidades y logrando un enfoque integral y con objetivos comunes tanto para el empleado como para el empleador.

De acuerdo con el texto (Cevallos, 2010) el cual nos dice que:

Las competencias al estar estrechamente vinculadas con una tarea o un conjunto de actividades y las mismas forman parte de un conjunto mayor, el contexto del trabajo, estamos hablando de manera obvia de su estrecha interrelación con la Gestión de los Recursos Humanos.

Retomando las conclusiones determinadas por el CEOE (Confederación Europea de Organizaciones Empresariales), mencionaremos los siguientes comentarios que muy bien refuerzan el tema que se está tratando:

- “Facilita a todos los directivos y gestores de personas, el desarrollo de su equipo enfocado a los factores de éxito.
- Es una base integradora de los Sistemas de Recursos Humanos, que permiten desarrollar una Gestión Integrada de RRHH: Selección y Contratación, Formación y Desarrollo, Evaluación del Desempeño, Valoración del Potencial, Remuneración, Diseño y Evaluación del Puesto de Trabajo, Planes de Carrera y Planificación de la Sucesión.
- Facilita la toma de decisiones a gestores no expertos.
- Permite un adecuado ajuste entre los perfiles profesionales y los requerimientos del trabajo.
- Se obtienen una mayor capacidad en la organización para alcanzar nuevos retos y cambiar según el ritmo que nos marca la evolución del mercado.
- Multifuncionalidad de las personas.
- Permite focalizar los esfuerzos sobre factores clave y de éxito de la empresa.
- Homogeneiza y hace comparables los puestos de trabajo de distintas áreas. Se difuminan las barreras entre puestos.
- Facilita el proceso de evaluación de las aportaciones individuales de los profesionales”.

En concordancia con el artículo publicado por:

(<http://ecaths1.s3.amazonaws.com/petdunla/684519921.gestiion%20por%20competicencias.pdf>) Puedo manifestar el gran impacto que tiene inclusión de las competencias con la gestión del Talento humano para lograr así los siguientes objetivos:

- La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos
- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno en constante cambio.

- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

### **2.1.12 Métodos de identificación de competencias**

En la actualidad existen varias técnicas para evaluar competencias en el personal, dependiendo de las necesidades para algunos será más ventajosas unos u otras o la combinación de varias para lo cual vamos a enumerar algunas citadas de (Arbaiza, 2011):

- **Observación:**

Permite registrar el comportamiento de las personas mientras ejecutan sus trabajos de forma espontánea. La observación debe tener una sistematización para que posteriormente los resultados o datos obtenidos sean factores decisivos en la evaluación.

Además es provechoso usar unidades de análisis que hagan referencia a lo observado y a los aspectos del comportamiento que deben identificarse, por ejemplo podríamos con esto medir los tiempos de ejecución de una actividad, el tiempo de reacción, la intensidad, ritmo frecuencia o características de una respectiva conducta. A pesar de ser una técnica efectiva conviene combinarla con otros métodos ya sean cuestionario, entrevistas, etc.

- **La entrevista**

Consiste en mantener un diálogo cuyo propósito preciso es obtener información sobre las competencias que posee el entrevistado. Si bien es cierto que es una técnica que nos permite obtener mayor información de datos que otras técnicas, es un método costoso ya que implica más tiempo para su aplicación y análisis.

La entrevista puede ser o no estructurada, es decir con o sin preguntas preparadas con antelación, más la técnica exige una formación previa del entrevistador sobre cómo hacer sentir atrayente y cómoda la entrevista y

poder así recoger información útil. Aquí podemos conseguir una descripción de datos que el entrevistado considere relevante, difícil, agradable o desagradable en su puesto de trabajo.

Es importante también el rol que ejercen tanto el entrevistado como el entrevistador y el canal de comunicación, tiempo y temas a tratar. Como cita (Alles, 2010) el entrevistador tiene que poner distancia en la entrevista pero dentro del contexto de calidez y confianza, no debe comprometerse emocionalmente con los contenidos del entrevistado, ni tampoco ser indiferente a él.

Las preguntas se harán una a la vez, y evitar realizar preguntas que condicionen respuestas o no las respuestas o a la vez que provoquen una reacción o actitud negativa por parte del entrevistado.

Los tipos de preguntas en una entrevista pueden ser:

Preguntas cerradas: las que pueden ser contestadas con una sola palabra, y luego puede complementarse con otra según la respuesta.

Preguntas de sondeo: son sencillas y cortas ejemplo: ¿por qué?, ¿Cuál?, ¿cuál fue la razón?, etc.

Preguntas hipotéticas: son las que se le presentan al entrevistado narrando una situación hipotética, un caso o ejemplo que suceda con su puesto de trabajo y pidiéndole al entrevistado que la resuelva. Por ejemplo ¿Qué haría usted?, ¿Cómo resolvería tal situación? Estas preguntas no son aconsejables por qué no indican la realidad de la situación en la que el entrevistado fue protagonista.

Preguntas intencionadas: obligan al entrevistado a escoger entre dos opciones indeseables, no se consideran útiles.

Preguntas provocadoras. No son aconsejables para evaluar el candidato y son preguntas que tienen el factor sorpresa.

Preguntas que sugieren la respuesta esperada: son aquella que el entrevistador realiza sugiriendo que se espera que el entrevistado conteste. Ejemplo ¿le gustaría ganar más?

- **Entrevista por competencias:** es un tipo de entrevista semi-estructurada y trata de obtener información sobre las competencias de una persona y

parte del indicador en su comportamiento del pasado para obtener datos del comportamiento a futuro.

Como decíamos el objetivo es que al describir el entrevistado como se comportó en el pasado, ya sea pensamientos, sentimientos acciones vividas en determinada situación siendo el su protagonista o habiendo tenido participación en la misma y relatará claramente el comienzo, el conflicto y el final con el mayor número de detalles posibles. Se dice que este tipo de método es muy efectivo.

- **Pruebas psicométricas o test :**

El encuestador emplea para complementar el proceso de evaluación, pruebas que miden la capacidad cognitiva o cuestionarios de personalidad en la que identificaremos el pensamiento analítico y la resolución de problemas, donde podemos evaluar las diferentes competencias.

- **Método mixto:** es la combinación de dos métodos a elegir.

### **2.1.13 Cargos laborales**

Para hacer un análisis de puestos vamos a ver primero a ver los siguientes conceptos indispensables para el buen entendimiento:

#### **2.1.13.1 Cargo**

Según (Idalberto Chiavenato, 2000, pág. 292) Cargo es el conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización. En el fondo, son relaciones entre dos o más personas.

El cargo se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un cargo debe tener una posición definida en el organigrama. De este modo, un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y

distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado. Ubicar un cargo en el organigrama implica indicar su nivel jerárquico (por ejemplo, dirección, gerencia, supervisión, ejecución), el área en que está situado (departamento o división), a quién reporta (quién es su superior inmediato), a quién supervisa (cuáles son sus subordinados directos) y cuáles son los cargos con que mantiene relaciones laterales.

#### **2.1.13.2 Descripción de cargo**

Afirma (Idalberto Chiavenato, 2000, pág. 331) que es un proceso que Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos el cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende, los mismos que debe cumplir.

Un cargo es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama.

Diseñar un correcto descriptivo de cargo es sumamente importante para la correcta distribución de las funciones y actividades y para una equidad de carga laboral.

#### **2.1.13.3 Análisis de cargos**

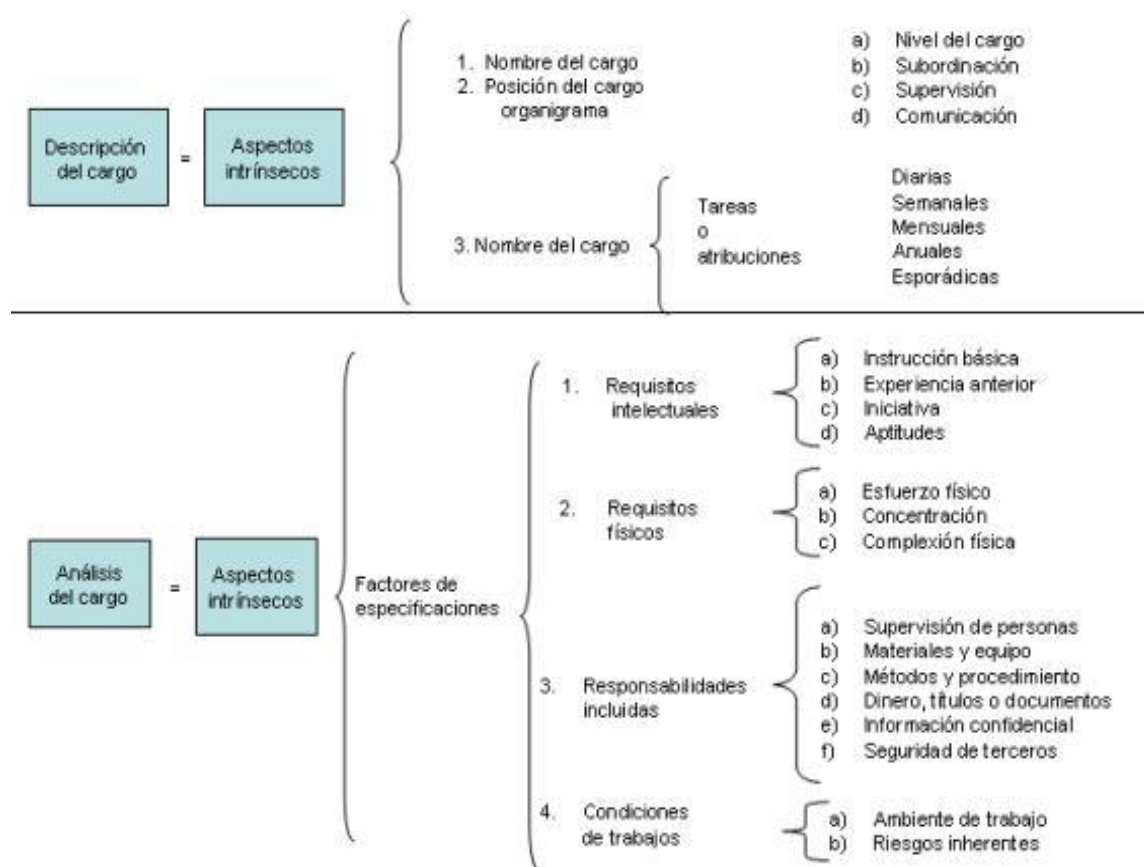
Para (Idalberto Chiavenato, 2000, pág. 333) refiere que es después de la descripción del cargo le sigue un análisis de cargo, una vez identificado el cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo con relación a los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que cargo exige a su ocupante.

Si bien es cierto la descripción y el análisis están estrechamente relacionados en sus finalidades, más el análisis de cargo indica cuales son los requisitos físicos, intelectuales que debe tener el empleado para un desempeño adecuado del cargo, saber cuáles son sus responsabilidades y las condiciones que debe desempeñar.

Para mayor comprensión vamos a poner la siguiente figura donde graficaremos lo dicho:

**Gráfico 5: Figura contenido de la descripción y análisis de cargo**

*Nombre: Figura Contenido de la descripción y el análisis de cargo*



**Fuente:** Administración de Recursos Humanos

**Autor:** (Idalberto Chiavenato, 2000, pág. 333)



#### **2.1.14 Perfil de competencias**

Un perfil de competencias laborales es un conjunto habilidades, conocimientos y de condiciones, dimensiones conductuales optimas que se requiere para el desempeño laboral de un determinado cargo y debe estar vinculado con la estrategia, estructura y cultura organizacional. Debe estar relacionado con el análisis de las actividades esenciales de un cargo y se hace énfasis en su importancia para el éxito del proceso de gestión de los sub sistemas del recurso humano.

#### **2.1.15 Diccionario de competencias**

El Diccionario de Competencias es un documento interno organizacional que puede ser creado y tomado de un autor y sirve para cada empresa, debe ser así pues las competencias deben ser definidas en base a las necesidades y la estrategia empresarial, el diccionario se lo usa a modo de guía, y puede ser aumentado o actualizado en cualquier momento, este documento nos servirá de orientación a la hora de elegir y definir las competencias necesarias para un cargo determinado.

Para realizar un Diccionario de Competencias cada empresa debe de identificar, elegir, modificar y/o definir las competencias requeridas dependiendo de su definición, y escogiendo el nivel de requerimiento, siendo una herramienta indispensable para el óptimo desenvolvimiento del sub sistema del proceso de los Recursos Humanos, y fomentando una estrategia a futuro.

## **2.2. Marco Referencial**

### **2.2.1 Antecedentes**

- Agentur Cía. Ltda. fue creada en el año 1984 como Agencia de Viajes para dar servicios de asesoramiento y emisión de boletos aéreos, alojamientos, tours, traslados, seguros de viaje, etc., tanto nacionales como internacionales enfocándose en el servicio a cuentas corporativas.
- Agentur inicia sus actividades en el sector turístico hace 29 años, ubicándose al norte de la ciudad de Quito.
- Sus principales clientes son cuentas corporativas transnacionales tales como: Arca Ecuador, Quiport, Constructora Andrade Gutiérrez, entre otras.

La propuesta del Manual de Cargos, permitiría que Agentur Cía. Ltda., lograra que la empresa este estructurada por un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos cuyo conocimiento de normas sean las que guíen a todos sus miembros, además lograremos que conozcan su competencias, responsabilidades, capacidades y ámbitos de actuación, entre otros, requeridas para una adecuada adaptación e identificación de cada área de trabajo.

Para la realización del proyecto, se debe tomar en cuenta la cultura organizacional así como su misión, visión, valores, etc.; que a continuación serán descritos.

#### **2.2.1.1 Misión**

Brindar a todos nuestros clientes un servicio confiable y eficiente en asesoría y venta de viajes de turismo nacional e internacional, entregándole la mejor opción en cuanto a variedad, beneficios, condiciones y precios, llenando las más altas expectativas, enfocados en conseguir en base a experiencias de calidad su satisfacción y fidelidad.

#### **2.2.1.2 Visión**

Ser un ejemplo de excelencia, eficiencia y confiabilidad en el mercado del turismo, conservando y expandiendo la preferencia y fidelidad lograda,

comprometiéndonos con el permanente bienestar de sus clientes, empleados, sociedad y medio ambiente a través del mejoramiento continuo.

### **2.2.1.3 Declaración de Valores**

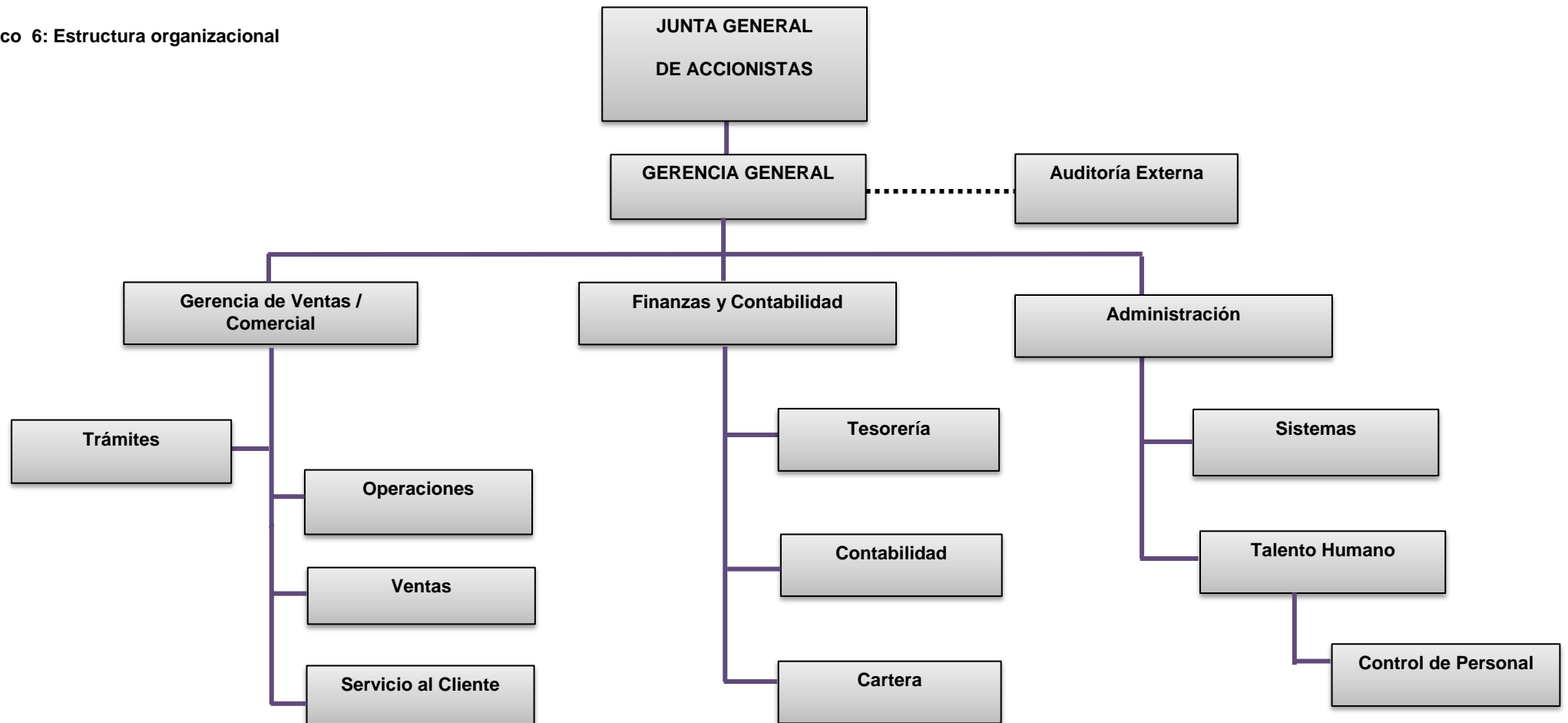
Nuestros valores son:

- Excelencia
- Pro- actividad
- Renovación
- Responsabilidad
- Honestidad
- Trabajo en equipo

Podemos finalizar que la principal fortaleza de Agentur es su personal con amplia experiencia en su campo que brindar un adecuado servicio a sus clientes.

## 2.2.1.4 Estructura organizacional por área

Gráfico 6: Estructura organizacional



**Fuente:** Información de Agentur Cía. Ltda.

**Autor:** Claudia Godoy

### 2.2.1.5 Análisis FODA

## ANÁLISIS EXTERNO

### OPORTUNIDADES

- Familias cortas más oportunidad de viajar.
- Apoyo en base a publicidad, feriados y puentes otorgados por el Gobierno.
- El turismo en el Ecuador ha crecido en los últimos años.
- Tasa de interés bajas dan oportunidad a adquirir paquetes turísticos y pagar en cuotas.
- Existe más interés y motivación en viajar por parte de las familias.
- Acceso a tecnología a nivel internacional como son: Sabre, Amadeus, Kiu y sistemas de reservas varios (sistema para conseguir, verificar y hacer reservas a nivel mundial).

### AMENAZAS

- Competencia desleal de parte de otras Agencias de Viajes.
- Incertidumbre política en el país.
- Desastres naturales o climas adversos a la salida o llegada de los vuelos.
- Mercado turístico frágil.
- Cambio constante en los valores de boletos aéreos.

## ANÁLISIS INTERNO

### FORTALEZAS

- Agencia reconocida y acreditada por la IATA
- Crédito directo de las líneas aéreas y proveedores
- Empleados antiguos con gran experiencia
- Empleados comprometidos con la Empresa

- Proveedores serios y de confianza
- Buen clima organizacional
- Clientes corporativos satisfechos con una considerable antigüedad.
- Excelente calidad en el servicio

#### DEBILIDADES

- Falta de capital de trabajo
- Sobre endeudamiento
- Falta de liquidez
- Falta de margen de rentabilidad
- Falta de planificación estratégica a mediano y largo plazo
- Falta de una marca internacional
- Falta de procedimientos
- Falta de programas de capacitación e incentivos para los empleados
- Falta de procesos en el departamento de Recursos Humanos
- Falta de estudios de mercado y publicidad
- Falta de fuerza de ventas

*Elaborado por: Claudia Godoy Materia Planificación Estratégica Septiembre 2012*

## 2.3. Marco Legal

### 2.3.1 Constitución de la Compañía

Agentur Cía. Ltda., fue constituida y creada legalmente en el año 1984, bajo las leyes de la República del Ecuador,

El objeto social de la compañía según el Artículo Tercero del acta de constitución dice que:

“El objeto social de la compañía es que corresponde a una agencia de viajes, para cuyo propósito realizará las siguientes actividades: promoción del turismo nacional e internacional, venta de pasajes para transportación aérea, fluvial, marítima o terrestre tanto en el ámbito nacional como internacional, reservación de todo tipo de alojamiento y otros servicios hoteleros, organización de giras

turísticas, tramitación de pasaportes y otras actividades afines o complementarias a las arriba citadas.”

Su capital social inicial están conformados por el aporte de 2 socios (Sr. Herman Altamirano con un 50% y el Sr. Patricio Echeverría socio con el otro 50% de las acciones)

## **2.4. Marco conceptual**

### Análisis de puestos de trabajo

Procedimiento de búsqueda, recopilación, selección y resumen de obtención de información acerca de los puestos, su contenido y los aspectos y condiciones que lo rodean.

### Cargo

Es el conjunto de funciones, actividades y tareas que debe cumplir un empleado en un puesto de trabajo dentro de la empresa.

### Competencia

Son las habilidades, destrezas y capacidades que necesita una persona para desempeñar las tareas de un cargo.

### Conductas observables

Es el conjunto de comportamientos de un trabajador que son fácilmente verificables mediante la observación del individuo frente a un hecho determinado.

### Descripción de cargos

Documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada sus funciones, nivel de actuación, responsabilidades, formación, experiencia, etc. Ahí queda registrada su periodicidad de las actividades y los métodos que se emplearan para la ejecución de dichas tareas.

### Función

Es el conjunto de tareas o facultades que se le confiere al ocupante de un determinado cargo, y lo realiza de una forma sistemática y reiterada.

### Gestión del talento humano

La administración del Talento Humano es la utilización adecuada de las personas para lograr objetivos organizacionales.

### Gestión por competencias

Herramienta apropiada y precisa que no puede hacer falta en un plan estratégico empresarial y se lo usa para obtener un desempeño adecuado del personal.

### Manual de funciones

Herramienta en la empresa que mediante un documento se delimitan las funciones y responsabilidades de cada empleado de una empresa.

### Perfil de competencias

Es la agrupación de diferentes competencias óptimas para el desempeño de un determinado cargo, aquí se incluyen conocimientos, habilidades, destrezas necesarias para alcanzar un desempeño para determinado cargo.

### Talento

Conjunto de conocimientos y competencias para un determinado cargo.

## **2.5. La Hipótesis**

¿La correcta elaboración de Manual de Descripción de Cargos basado en competencias implicará con la eficiencia del personal de Agentur Cía. Ltda., y contribuirá con la asertiva competitividad de los mismos?

### **2.5.1 Variable dependiente**

- La propuesta e implementación de un Manual de Cargos por Competencias para cada uno de los puestos en Agentur Cía. Ltda., contribuirá al máximo aprovechamiento del Talento Humano existente en la empresa.



- El Manual de Descripción de Cargos servirá como herramienta básica y fuente de información para la futura planeación de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del Talento Humano.

### **2.5.2 Variable independiente**

- La implementación de un Manual de Cargos por competencias contribuirá a mejorar la productividad de Agentur Cía. Ltda.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Método científico**

Para la implementación y propuesta del diseño de un manual de cargos por competencias para la Agencia de Viajes Agentur Cía. Ltda., y de acuerdo a los fines a conseguir se usará el método científico que después de una investigación es el que se ajusta a conseguir los objetivos planteados en el presente trabajo.

El método científico consta de las siguientes etapas:

1. Observación: Para el efecto realizaremos una investigación hacia nuestro objeto de estudio, se realizará un diagnóstico de la organización.
2. Inducción: Que es extraer, partir de la observación o experiencias particulares, el principio de cada una de ellas
3. Planteamiento de la hipótesis:
4. Probar la hipótesis mediante el análisis de las evidencias obtenidas en la investigación
5. Demostración o refutación
6. Planteamiento de la Tesis o Teoría Científica

#### **3.2 Técnica de investigación**

Para realizar nuestra investigación utilizaremos las siguientes técnicas

##### **Encuesta**

La encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.

En la encuesta a diferencia de la entrevista, el encuestado lee previamente el cuestionario y lo responde por escrito, sin la intervención directa de persona alguna de los que colaboran en la investigación.

La encuesta, una vez confeccionado el cuestionario, no requiere de personal calificado a la hora de hacerla llegar al encuestado. A diferencia de la entrevista la encuesta cuenta con una estructura lógica, rígida, que permanece inalterada a lo largo de todo el proceso investigativo. Las respuestas se escogen de modo especial y se determinan del mismo modo las posibles variantes de respuestas estándares, lo que facilita la evaluación de los resultados por métodos estadísticos.

Además, se usará esta técnica a nuestra investigación, elaborando el cuestionario y reuniendo al personal en dos grupos, a determinada fecha y hora, indicándoles la importancia del contenido del mismo, e invitándoles a que sean parte de un cambio favorable para todos en la organización

### **3.3 Población y muestra**

En el presente caso por ser nuestro objeto de estudio una Microempresa, no utilizaremos una muestra y se trabajara sobre toda la población es decir sobre los 42 empleados que trabajan en la Agencia de Viajes.

### **3.4 Tabulación y análisis**

Para tabular el resultado de la encuesta se utilizara el SPSS es un programa estadístico informático muy usado en las ciencias sociales y las empresas de investigación de mercado. Originalmente SPSS fue creado como el acrónimo de *Statistical Package for the Social Sciences*

Además de este programa vamos a usar al mismo tiempo:

**TABULACIÓN**, la tabulación se la realizará por medio de varias tablas logrando una apreciación clara, puntual y comprensible de los datos obtenidos.

**GRÁFICOS**, se obtienen del proceso de codificación y tabulación de la información de representar los datos numéricos. Permite visualizar a simple vista los resultados, dando una comprensión más rápida de los mismos.

## CAPÍTULO IV DIAGNÓSTICO

### 4.1 Encuesta



#### Encuesta de Opinión

La presente encuesta tiene como propósito conocer obtener su opinión sobre los puestos de trabajo de la empresa, los resultados obtenidos se utilizarán a futuro como ayuda para la elaboración del descriptivo de los perfiles de cargos por competencias.

**Instrucciones:**

- La encuesta es anónima e individual.
- Por favor marque con una X en la opción que considere correcta.
- Solicitamos que las respuestas sean con la mayor honestidad posible, porque será un instrumento de referencia y evaluación, para buscar el mejor desempeño del área.

**1. ¿Sabe usted si en Agentur tiene para cada cargo de trabajo un documento normativo por escrito en el que estén descritas las responsabilidades, funciones y tareas a realizar?**

Área: Gerencia General ( ) Talento Humano ( ) Operaciones ( ) Sistemas ( ) Administración y Finanzas ( )	Fecha:
	Género: Masculino ( ) Femenino ( )

- SI  
 NO

**2. ¿Cuándo fue contratado se le informo por escrito la descripción de funciones, responsabilidades y los resultados esperados al ejercer su cargo de trabajo?**

- SI  
 NO

3. **¿Sabe usted cual es la razón (misión) de su cargo?**

SI

NO

4. **¿Sabe usted con precisión cuáles son los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para el eficiente desempeño de su cargo?**

Totalmente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Parcialmente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

5. **¿Considera usted que al desconocer las funciones y tareas a su cargo, esto puede provocar discrepancias y desigualdades con el resto del personal y/o duplicidad de las tareas?**

Totalmente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Parcialmente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

6. **¿Considera que al conocer con exactitud las funciones, tareas y competencias de su cargo, facilitara la administración del recurso humano en la empresa?**

Totalmente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Parcialmente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

7. **Considera usted que cuando se contrata personal sin tomar en cuenta el manual de puestos por competencias, estamos contratando una persona con falencias y dificultades para desempeñar su cargo a cabalidad?**

Totalmente de acuerdo

- Parcialmente de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**8. ¿Puede usted indicar que requisito cree usted que es el más importante el momento de considerar un aumento de sueldo o ascenso? Considerando en la escala del 1 al 5, que 5 es más importante para usted y 1 es el menos importante ponga el número).**

- Formación académica
- Evaluación del desempeño
- Experiencia
- Responsabilidades
- Condiciones de trabajo

**9. ¿Cree usted que las labores de trabajo están repartidas equitativamente entre los empleados?**

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**10. ¿Cómo se siente usted con el nivel de comunicación en la empresa?**

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho
- No responde

**11. ¿Considera usted que para la elaboración del descriptivo de los cargos se debe tomar en cuenta la opinión de?**

- Los jefes de cada departamento
- La participación de todos los empleados

Los jefes y los empleados

Otra alternativa

¿Cuál siguiere usted?.....

**12. ¿Considera que la experiencia laboral debe ser tomada en cuenta para las futuras capacitaciones y desarrollo de las competencias para un óptimo desenvolvimiento de sus labores?**

Totalmente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Parcialmente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

**Gracias por su colaboración**

## 4.2 Tabulación de la información, gráficos de resultados y conclusiones.

**Tabla No. 4.2.1**

**Tabla 1: Área en que se desempeña y género del empleado**

*Nombre: Tabla de contingencia Genero del empleado \* Área en que se desempeña y género del empleado*

		Área en que se desempeña					Total
		Administración y Finanzas	Gerencia General	Operaciones	Sistemas	Talento Humano	
Género del empleado	Masculino	2	1	6	0	1	10
	Femenino	6	3	21	1	1	32
<b>Total</b>		<b>8</b>	<b>4</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>42</b>

**Fuente:** Encuesta personal de Agentur

**Autor:** Claudia Godoy



### Pregunta 1

¿Sabe usted si en Agentur tiene para cada cargo de trabajo un documento normativo por escrito en el que estén descritas las responsabilidades, funciones y tareas a realizar?

**Tabla No. 4.2.2**

**Tabla 2: Documento normativo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	38	90,5	90,5
	Si	4	9,5	100,0
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla No. 4.2.3**

**Tabla 3: Encuesta del conocimiento de un documento normativo**

**Nombre:** Tabla de contingencia Área en que se desempeña \* Sabe si Agentur tiene para cada cargo un documento normativo, donde estén descritas las responsabilidades

		Sabe si Agentur tiene para cada cargo un documento normativo, donde estén descritas las responsabilidades		Total
		No	Si	
Área en que se desempeña	Administración y Finanzas	8	0	8
	Gerencia General	4	0	4
	Operaciones	23	4	27
	Sistemas	1	0	1
	Talento Humano	2	0	2
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>4</b>	<b>42</b>

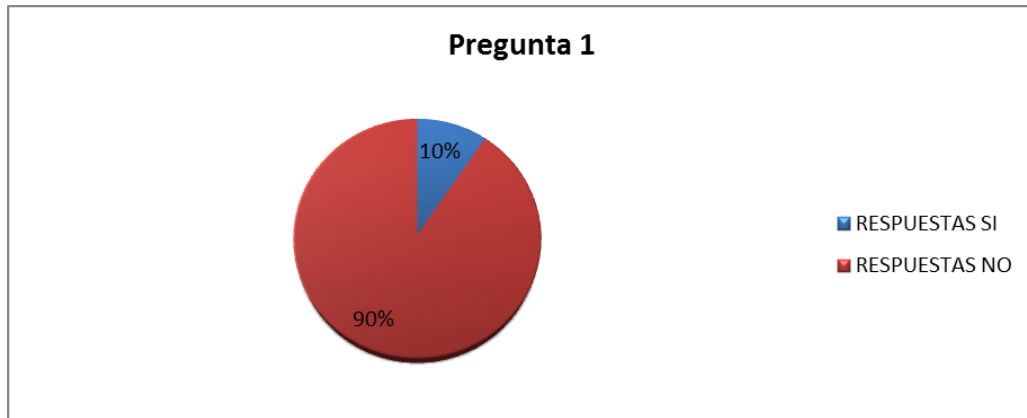
**Fuente:** Encuesta personal de Agentur

**Autor:** Claudia Godoy

## Análisis

RESPUESTAS	SI	4
	NO	38

**Gráfico 7 pregunta # 1: Encuesta del conocimiento de un documento normativo**



## Conclusión

Se concluye que la mayor parte del personal desconoce si en la empresa existe o no de un documento normativo y descriptivo de las funciones para los empleados porque lo que se evidencia falta de información, comunicación, organigramas ni manuales de cargos que al momento de hacer la inducción al personal se entregue al mismo para su conocimiento y posterior cumplimiento.

## Pregunta 2

¿Cuándo fue contratado se le informo por escrito la descripción de funciones, responsabilidades y los resultados esperados al ejercer su cargo de trabajo?

**Tabla No. 4.2.4**

**Tabla 4: Encuesta de contratación con información de funciones por escrito**

**Nombre:** Encuesta descripción de funciones por escrito

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	37	88,1	88,1	88,1
	Si	5	11,9	11,9	100,0
	<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla No. 4.2.5**

**Tabla 5: Información de contratación de funciones por escrito**

**Nombres:** Tabla de contingencia Área en que se desempeña \* Cuando fue contratado se le informo por escrito las descripción de funciones

		Cuando fue contratado se le informo por escrito las descripción de funciones		Total
		No	Si	
Área en que se desempeña	Administración y Finanzas	8	0	8
	Gerencia General	4	0	4
	Operaciones	23	4	27
	Sistemas	0	1	1
	Talento Humano	2	0	2
<b>Total</b>		<b>37</b>	<b>5</b>	<b>42</b>

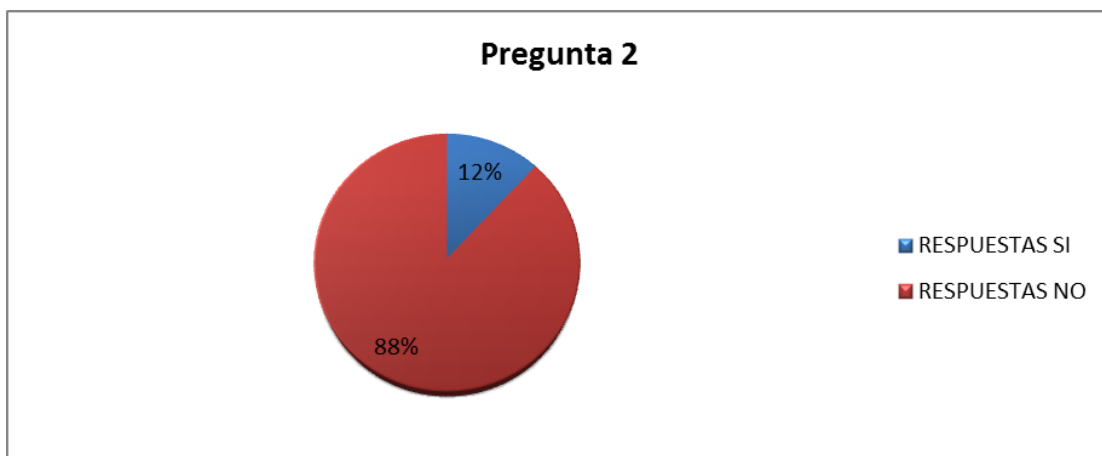
**Fuente:** Encuesta personal de Agentur

**Autor:** Claudia Godoy

## Análisis

RESPUESTAS	
SI	5
NO	37

**Gráfico 8 pregunta # 2: Encuesta de contratación con información de funciones por escrito**



## Conclusión

Se concluye que la mayor parte del personal de la empresa a su ingreso e inducción, no fue informado por escrito de las funciones, responsabilidades y resultados inherentes a su cargo, y solo se lo hizo en forma verbal evidenciando que se necesita de forma urgente la elaboración y aplicación de un manual de cargos por competencias.

### Pregunta 3

¿Sabe usted cual es la razón (misión) de su cargo?

**Tabla No. 4.2.6**

**Tabla 6: Encuesta del conocimiento misión del cargo**

**Nombre:** Encuesta misión del cargo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	18	42,9	42,9	42,9
	Si	24	57,1	57,1	100,0
	<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla No. 4.2.7**

**Tabla 7: Conocimiento de la misión del cargo**

**Nombre:** Tabla de contingencia Área en que se desempeña \* Sabe usted cual la misión de su cargo

Recuento

		Sabe usted cual la misión de su cargo		Total
		No	Si	
Área en que se desempeña	Administración y Finanzas	0	8	8
	Gerencia General	1	3	4
	Operaciones	17	10	27
	Sistemas	0	1	1
	Talento Humano	0	2	2
<b>Total</b>		<b>18</b>	<b>24</b>	<b>42</b>

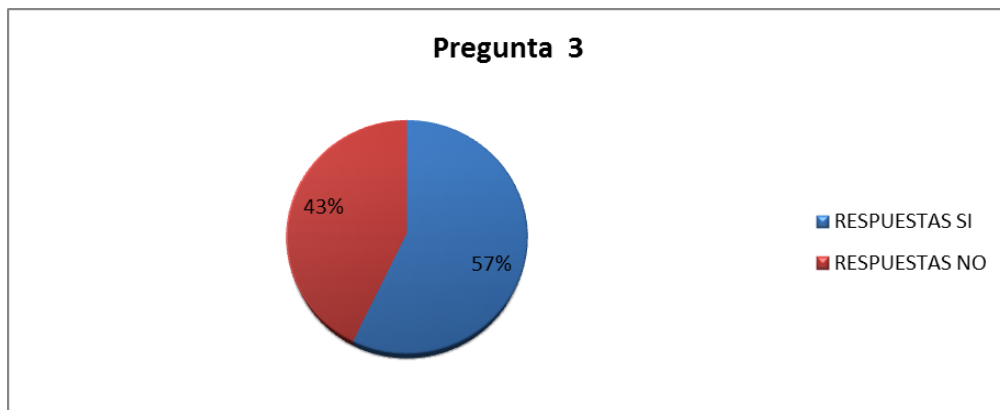
**Fuente:** Encuesta personal de Agentur

**Autor:** Claudia Godoy

## Análisis

RESPUESTAS	
SI	24
NO	18

**Gráfico 9 pregunta # 3: Encuesta del conocimiento misión del cargo**



## Conclusión

Se concluye que más de la mitad del personal tiene claramente definida la razón o misión de su cargo para el que fue contratado en la empresa a pesar que no le haya sido indicado por parte de la empresa en forma verbal o escrita, esto se debe a un gran porcentaje de empleados tienen antigüedad en la empresa y tiene empoderamiento a la misma.

#### Pregunta 4

¿Sabe usted con precisión cuáles son los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para el eficiente desempeño de su cargo?

**Tabla No. 4.2.8**

**Tabla 8: Encuesta competencias necesarias para su cargo**

**Nombre:** Encuesta competencias necesarias para su cargo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	7,1	7,1	7,1
	Parcialmente de acuerdo	18	42,9	42,9	50,0
	Totalmente de acuerdo	20	47,6	47,6	97,6
	Totalmente en desacuerdo	1	2,4	2,4	100,0
	<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla No. 4.2.9**

**Tabla 9: Conocimiento de las competencias necesarias para su cargo**

**Nombre:** Tabla de contingencia Área en que se desempeña \* Sabe con precisión cuales son las competencias necesarios para el eficiente desempeño de su cargo

Recuento

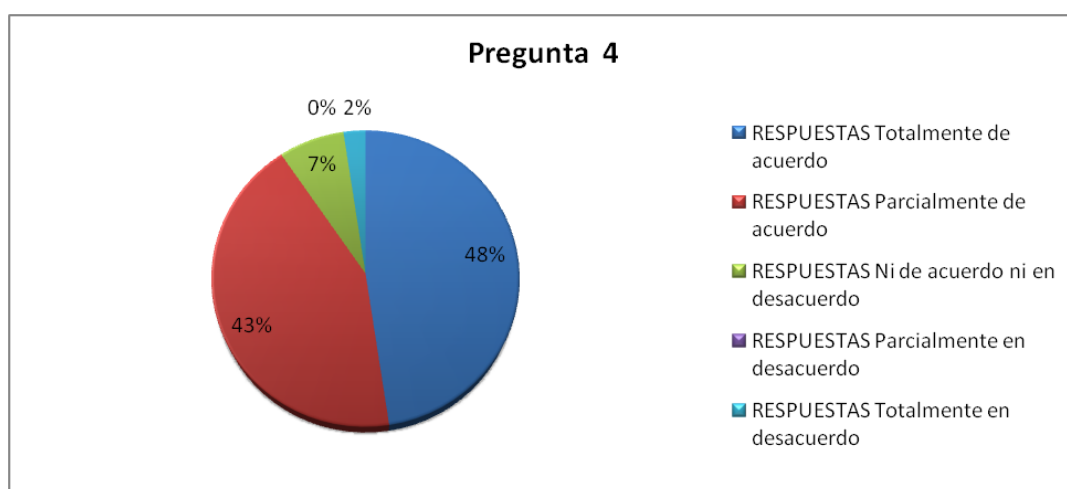
		Sabe con precisión cuales son las competencias necesarios para el eficiente desempeño de su cargo				Total
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Área en que se desempeña	Administración y Finanzas	0	4	4	0	8
	Gerencia General	0	1	3	0	4
	Operaciones	3	12	11	1	27
	Sistemas	0	1	0	0	1
	Talento Humano	0	0	2	0	2
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>1</b>	<b>42</b>

**Fuente:** Encuesta personal de Agentur  
**Autor:** Claudia Godoy

## Análisis

RESPUESTAS	
Totalmente de acuerdo	20
Parcialmente de acuerdo	18
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
Parcialmente en desacuerdo	0
Totalmente en desacuerdo	1

**Gráfico 10 pregunta # 4: Encuesta de competencias necesarias para su cargo**



## Conclusión

Se concluye que menos de la mitad de los empleados tienen un conocimiento preciso de los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para su respectivo cargo, y el otro porcentaje no lo tienen tan claro, demostrando una vez más que el desconocimiento y la falta de manuales, procedimientos y aplicación de los mismos están perjudicando al mejoramiento y productividad de Agentur Cia. Ltda.



## Pregunta 5

¿Considera usted que al desconocer las funciones y tareas a su cargo, esto puede provocar discrepancias y desigualdades con el resto del personal y/o duplicidad de las tareas?

**Tabla No. 4.2.10**

**Tabla 10: Encuesta desconocimiento de funciones y sus discrepancias**

*Nombre: Encuesta desconocimiento de funciones y sus discrepancias*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	2,4	2,4	2,4
	Parcialmente de acuerdo	4	9,5	9,5	11,9
	Totalmente de acuerdo	36	85,7	85,7	97,6
	Totalmente en desacuerdo	1	2,4	2,4	100,0
	<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla No. 4.2.11**

**Tabla 11: Desconocimiento de las funciones causa discrepancias**

*Nombre: Tabla de contingencia Área en que se desempeña \* No conocer las funciones y tareas puede ocasionar discrepancias con el resto de personal*

		No conocer las funciones y tareas puede ocasionar discrepancias con el resto de personal				Total
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Área en que se desempeña	Administración y Finanzas	1	0	7	0	8
	Gerencia General	0	1	3	0	4
	Operaciones	0	2	24	1	27
	Sistemas	0	1	0	0	1
	Talento Humano	0	0	2	0	2
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>4</b>	<b>36</b>	<b>1</b>	<b>42</b>

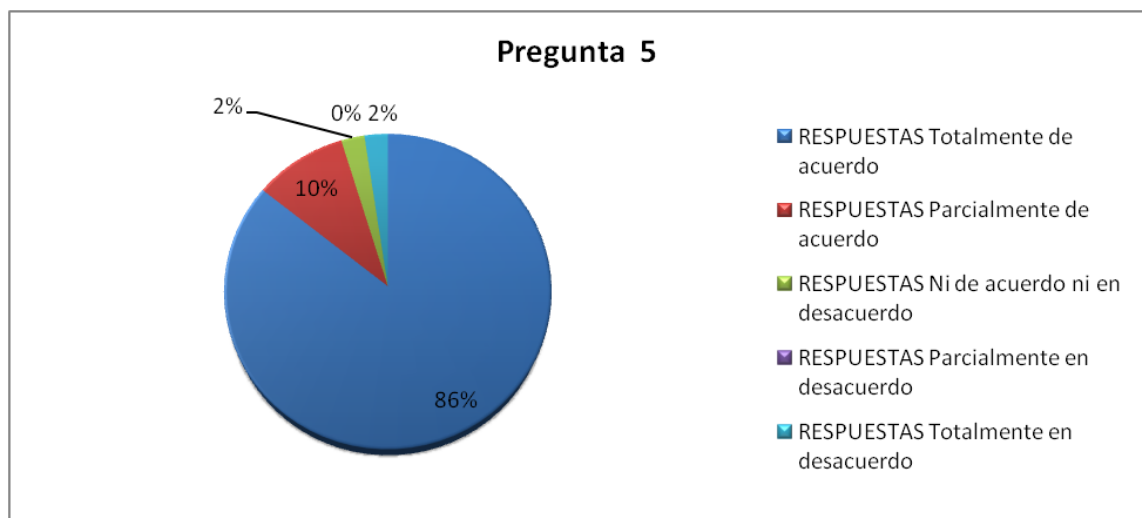
*Fuente: Encuesta personal de Agentur*

*Autor: Claudia Godoy*

## Análisis

RESPUESTAS	
Totalmente de acuerdo	36
Parcialmente de acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1
Parcialmente en desacuerdo	0
Totalmente en desacuerdo	1

**Gráfico 11 pregunta # 5: Encuesta desconocimiento de funciones y sus discrepancias**



## Conclusión

Se concluye que la mayoría del personal al desconocer las funciones precisas a su cargo actualmente siente disconformidad y malestar por tener discrepancias y sobrecarga de trabajo mal equiparada generando un inadecuado ambiente laboral, por lo tanto es importante realizar un manual de cargos por competencias.

## Pregunta 6

¿Considera que al conocer con exactitud las funciones, tareas y competencias de su cargo, facilitara la administración del recurso humano en la empresa?

**Tabla No. 4.2.12**

**Tabla 12: Encuesta de conocimiento de las funciones**

*Nombre: encuesta conocimiento de las funciones*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Parcialmente de acuerdo	4	9,5	9,5	9,5
	Totalmente de acuerdo	38	90,5	90,5	100,0
	<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla No. 4.2.13**

**Tabla 13: Conocer las funciones facilita la administración del RRHH**

*Nombre: Tabla de contingencia Área en que se desempeña \* Conocer las funciones facilita la administración del RRHH*

Recuento

		Conocer las funciones facilita la administración del RRHH		Total
		Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Área en que se desempeña	Administración y Finanzas	1	7	8
	Gerencia General	1	3	4
	Operaciones	1	26	27
	Sistemas	0	1	1
	Talento Humano	1	1	2
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>38</b>	<b>42</b>

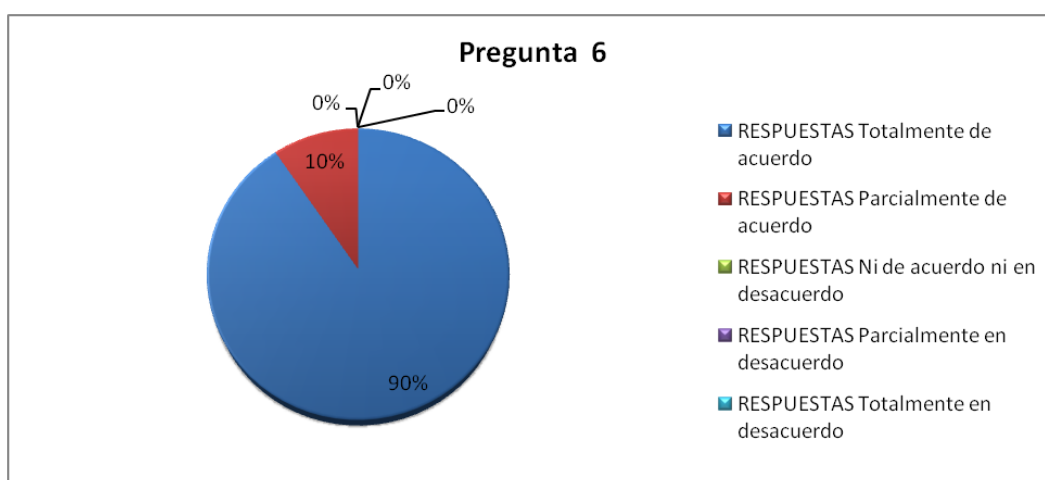
*Fuente: Encuesta personal de Agentur*

*Autor: Claudia Godoy*

## Análisis

RESPUESTAS	
Totalmente de acuerdo	38
Parcialmente de acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
Parcialmente en desacuerdo	0
Totalmente en desacuerdo	0

Gráfico 12 pregunta # 6: Encuesta conocimiento de las funciones



## Conclusión

Se concluye que la gran mayoría del personal muestra interés y preocupación por encontrar una solución e implementar un proceso que indique con claridad las tareas, funciones y competencias requeridas y esto ayude a la eficiente administración del personal, nuevamente justificamos la necesidad de la creación y aplicación de un manual de cargos por competencias.

## Pregunta 7

¿Considera usted que cuando se contrata personal sin tomar en cuenta el manual de puestos por competencias, estamos contratando una persona con falencias y dificultades para desempeñar su cargo a cabalidad?

**Tabla No. 4.2.14**

**Tabla 14: Encuesta contratación sin manual de funciones**

**Nombre:** Encuesta contratación sin manual de funciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Parcialmente de acuerdo	15	35,7	35,7	35,7
	Totalmente de acuerdo	27	64,3	64,3	100,0
	<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla No. 4.2.15**

**Tabla 15: Consecuencias de contratar sin un manual de funciones**

**Nombre:** Tabla de contingencia Área en que se desempeña \* Contratar personal sin tomar en cuenta el manual de puestos, estamos contratando una persona con falencias  
Recuento

		Contratar personal sin tomar en cuenta el manual de puestos, estamos contratando una persona con falencias		Total
		Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Área en que se desempeña	Administración y Finanzas	1	7	8
	Gerencia General	1	3	4
	Operaciones	11	16	27
	Sistemas	1	0	1
	Talento Humano	1	1	2
<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>27</b>	<b>42</b>

**Fuente:** Encuesta personal de Agentur

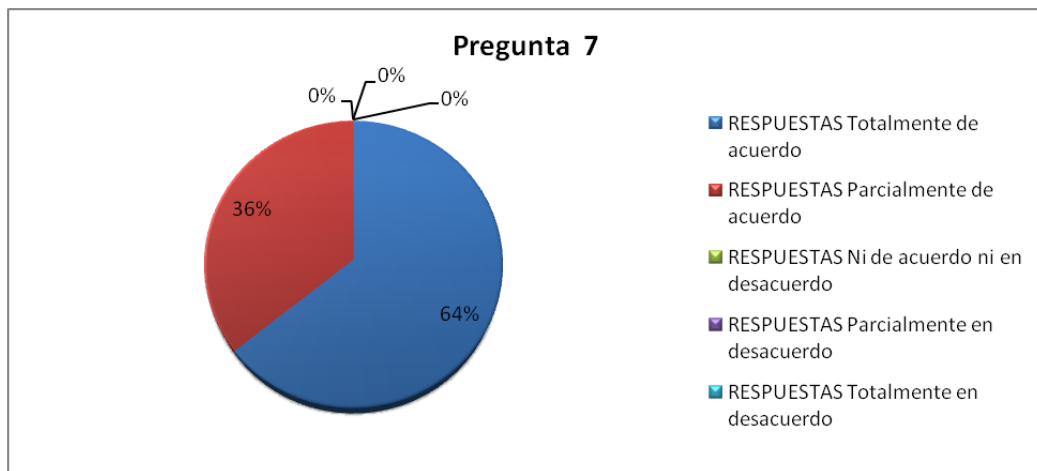
**Autor:** Claudia Godoy

## Análisis

### RESPUESTAS

Totalmente de acuerdo	27
Parcialmente de acuerdo	15
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
Parcialmente en desacuerdo	0
Totalmente en desacuerdo	0

**Gráfico 13 pregunta # 7: Encuesta contratación sin manual de funciones**



## Conclusión

Nuevamente la mayoría del personal tiene claro que la empresa sería más productiva, si se contrataría empleados que se ajusten al cargo en base a gestión por competencias y no como hasta ahora se lo venía haciendo, justificamos nuevamente la urgente creación y aplicación de un manual de cargos por competencias.

### Pregunta 8

¿Puede usted indicar que requisito cree usted que es el más importante el momento de considerar un aumento de sueldo o ascenso? Considerando en la escala del 1 al 5, que 5 es más importante para usted y 1 es el menos importante ponga el número).

- Formación académica
- Evaluación del desempeño
- Experiencia
- Responsabilidades
- Condiciones de trabajo

**Tabla No. 4.2.16**

**Tabla 16: Encuesta requisitos para el aumento de sueldo o ascenso**

**Nombre:** Encuesta requisitos para el aumento de sueldo o ascenso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Condiciones de trabajo	3	7,1	7,1	7,1
	Evaluación de desempeño	9	21,4	21,4	28,6
	Experiencia	12	28,6	28,6	57,1
	Formación académica	4	9,5	9,5	66,7
	Responsabilidades	14	33,3	33,3	100,0
	<b>Total</b>		<b>42</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**Tabla No. 4.2.17**

**Tabla 17: Requisitos para aumento de sueldo o ascenso**

**Nombre:** Tabla de contingencia \* Requisitos para aumento de sueldo o ascenso

	<b>Requisitos para el aumento de sueldo o ascenso</b>					Total
	Condiciones de trabajo	Evaluación de desempeño	Experiencia	Formación académica	Responsabilidades	
Administración y Finanzas	0	1	3	0	4	8
Gerencia General	0	0	1	0	3	4
Operaciones	3	5	8	4	7	27
Sistemas	0	1	0	0	0	1
Talento Humano	0	2	0	0	0	2
	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>42</b>

**Fuente:** Encuesta personal de Agentur

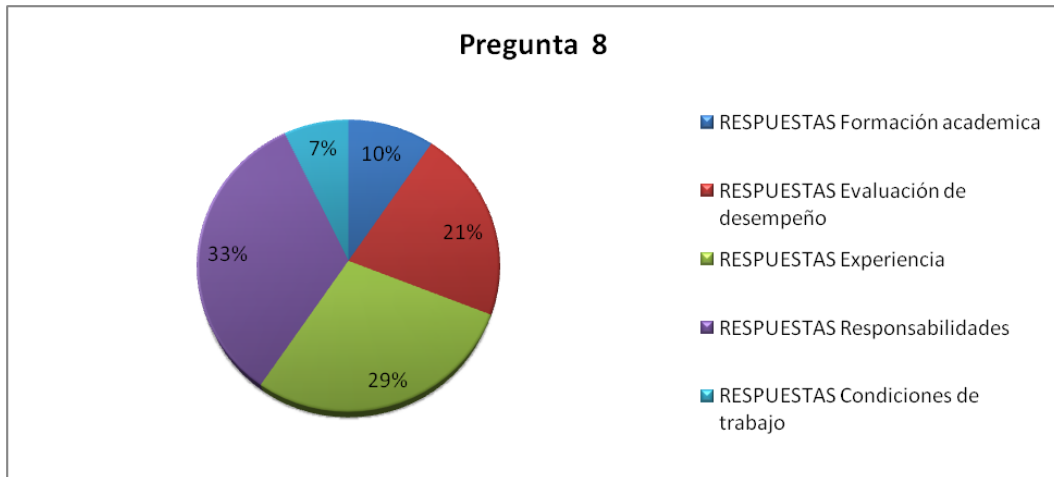
**Autor:** Claudia Godoy

### Análisis

<b>RESPUESTAS</b>	<b>Formación académica</b>	<b>4</b>
	<b>Evaluación de desempeño</b>	<b>9</b>
	<b>Experiencia</b>	<b>12</b>
	<b>Responsabilidades</b>	<b>14</b>
	<b>Condiciones de trabajo</b>	<b>3</b>



**Gráfico 14 pregunta # 8: Encuesta contratación sin manual de funciones**



### **Conclusión**

Se concluye que para el personal pesan de igual la experiencia y la evaluación del desempeño al momento de designar un sueldo, su aumento o para un ascenso de cargo, con un mayor porcentaje en las aéreas de operaciones y administración probando la falta de políticas, institucionales para retener, motivar y aprovechar al personal calificado de la empresa.

## Pregunta 9

¿Cree usted que las labores de trabajo están repartidas equitativamente entre los empleados?

**Tabla No. 4.2.18**

**Tabla 18: Encuesta sobre labores son repartidas de forma equitativa**

**Nombre:** encuesta sobre labores son repartidas de forma equitativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	16,7	16,7	16,7
	Parcialmente de acuerdo	16	38,1	38,1	54,8
	Totalmente de acuerdo	18	42,9	42,9	97,6
	Totalmente en desacuerdo	1	2,4	2,4	100,0
	<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla No. 4.2.19**

**Tabla 19: Encuesta de que las labores son repartidas o no en forma equitativa**

**Nombre:** Tabla de contingencia Área en que se desempeña \* Labores son repartidas de forma equitativa

Recuento

		Labores son repartidas de forma equitativa				Total
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Área en que se desempeña	Administración y Finanzas	3	1	4	0	8
	Gerencia General	0	1	3	0	4
	Operaciones	3	12	11	1	27
	Sistemas	0	1	0	0	1
	Talento Humano	1	1	0	0	2
<b>Total</b>		<b>7</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>1</b>	<b>42</b>

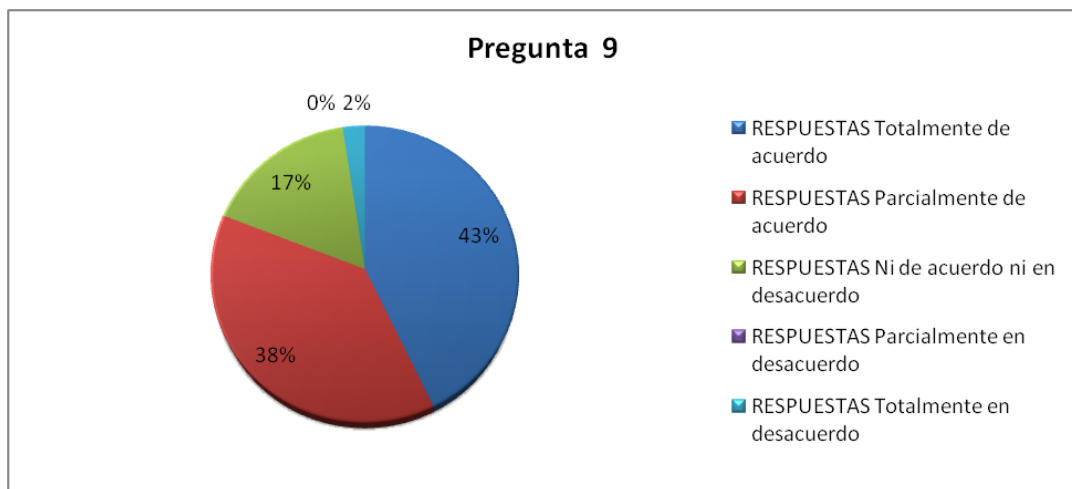
**Fuente:** Encuesta personal de Agentur

**Autor:** Claudia Godoy

## Análisis

RESPUESTAS	
Totalmente de acuerdo	18
Parcialmente de acuerdo	16
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7
Parcialmente en desacuerdo	0
Totalmente en desacuerdo	1

Gráfico 15 pregunta # 9: Encuesta sobre labores son repartidas de forma equitativa



## Conclusión

Se concluye que existe un malestar en el personal encuestado en que al sentir desigualdad en las asignaciones de funciones, se debería repartir las labores equitativamente, con ayuda de la creación y aplicación de un manual de cargos por competencias lograríamos equiparar las funciones y reducir la inconformidad del personal.

## Pregunta 10

¿Cómo se siente usted con el nivel de comunicación en la empresa?

**Tabla No. 4.2.20**

**Tabla 20: Encuesta sobre el nivel de comunicación**

**Nombre:** encuesta sobre el nivel de comunicación empresarial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Insatisfecho	9	21,4	21,4	21,4
	Muy satisfecho	11	26,2	26,2	47,6
	No responde	1	2,4	2,4	50,0
	Satisfecho	21	50,0	50,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla No. 4.2.21**

**Tabla 21: Nivel de comunicación en la empresa**

**Nombre:** Tabla de contingencia Área en que se desempeña \* Como se siente con el nivel de comunicación

Recuento

		Como se siente con el nivel de comunicación				Total
		Insatisfecho	Muy satisfecho	No responde	Satisfecho	
Área en que se desempeña	Administración y Finanzas	0	4	0	4	8
	Gerencia General	0	2	0	2	4
	Operaciones	9	4	1	13	27
	Sistemas	0	0	0	1	1
	Talento Humano	0	1	0	1	2
<b>Total</b>		<b>9</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>21</b>	<b>42</b>

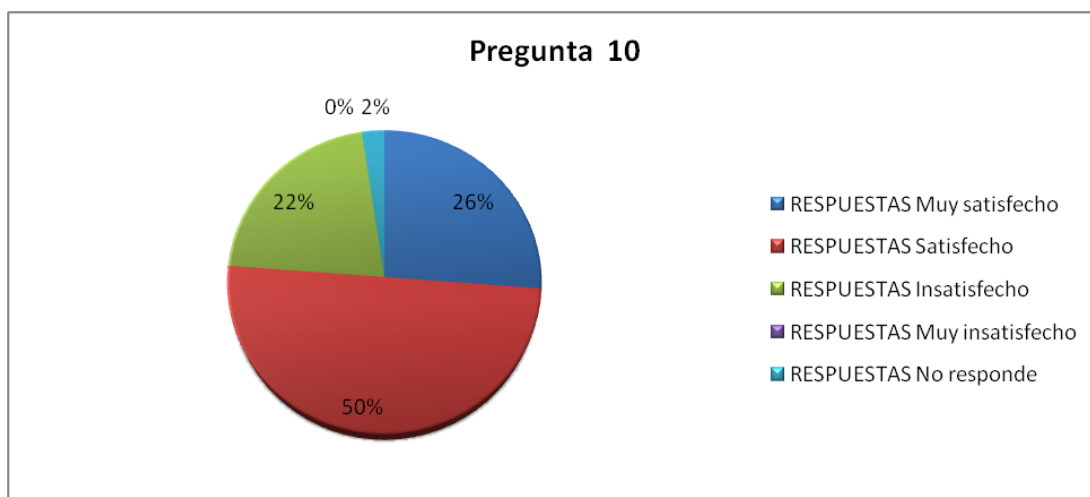
**Fuente:** Encuesta personal de Agentur

**Autor:** Claudia Godoy

## Análisis

RESPUESTAS	
Muy satisfecho	11
Satisfecho	21
Insatisfecho	9
Muy insatisfecho	0
No responde	1

Gráfico 16 pregunta # 10: Encuesta sobre el nivel de comunicación en la empresa



## Conclusión

Se concluye que hay que trabajar en un adecuado manejo de la información a nivel empresarial tanto interna como externamente, a pesar que la mayoría está satisfecha sería adecuado tener un mayor índice de aprobación. Esto se consigue con un adecuado sistema de información institucional potenciando la comunicación entre las diferentes áreas.

### Pregunta 11

¿Considera usted que para la elaboración del descriptivo de los cargos se debe tomar en cuenta la opinión de?

- Los jefes de cada departamento
- La participación de todos los empleados
- Los jefes y los empleados
- Otra alternativa

**Tabla No. 4.2.22**

**Tabla 22: Encuesta sobre participación para elaborar el descriptivo del cargo**

**Nombre:** encuesta participación para elaborar el descriptivo del cargo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	La participación de todos los empleados	11	26,2	26,2	26,2
	Los jefes de cada departamento	11	26,2	26,2	52,4
	Los jefes y los empleados	20	47,6	47,6	100,0
	<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla No. 4.2.23**

**Tabla 23: Participación para la elaboración del descriptivo de cargo**

**Nombre:** Tabla de contingencia Área en que se desempeña \* De quien se de tomar en cuenta la participación para elaborar el descriptivo del cargo

Recuento

		De quien se de tomar en cuenta la participación para elaborar el descriptivo del cargo			Total
		La participación de todos los empleados	Los jefes de cada departamento	Los jefes y los empleados	
Área en que se desempeña	Administración y Finanzas	4	0	4	8
	Gerencia General	0	3	1	4
	Operaciones	7	6	14	27
	Sistemas	0	0	1	1
	Talento Humano	0	2	0	2
<b>Total</b>		<b>11</b>	<b>11</b>	<b>20</b>	<b>42</b>

**Fuente:** Encuesta personal de Agentur

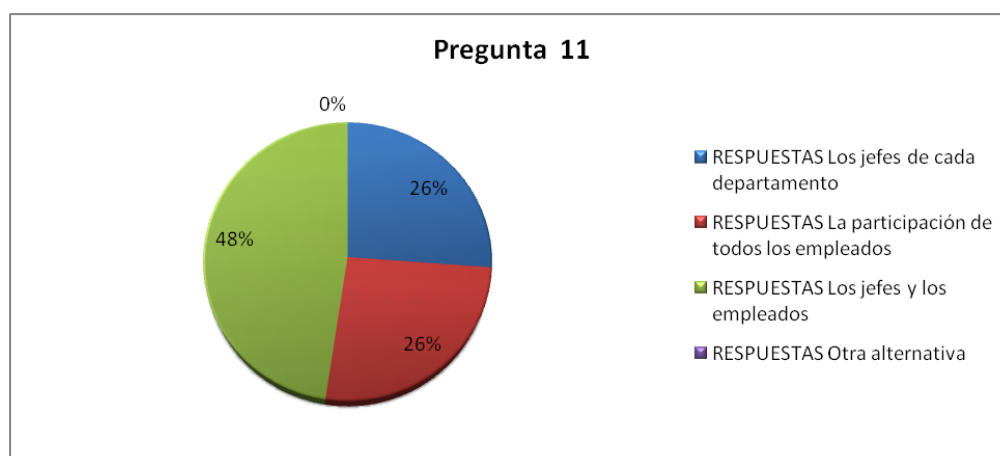
**Autor:** Claudia Godoy

**Análisis**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>Los jefes de cada departamento</b>	<b>11</b>
	<b>La participación de todos los empleados</b>	<b>11</b>
	<b>Los jefes y los empleados</b>	<b>20</b>
	<b>Otra alternativa</b>	<b>0</b>

¿Cuál sugiere:.....?

**Gráfico 17 pregunta # 11: Encuesta sobre participación para elaborar el descriptivo del cargo**



### **Conclusión**

Los empleados proponen que el manual de cargos por competencias se lo deben realizar los empleados conjuntamente con los jefes de área, aportando así con ideas y conocimientos importantes para el desarrollo e incorporación en este proceso que ayude a crear una herramienta estrategia que ayude al beneficio mutuo tanto de empleados como de la empresa.



## Pregunta 12

¿Considera que la experiencia laboral debe ser tomada en cuenta para las futuras capacitaciones y desarrollo de las competencias para un óptimo desenvolvimiento de sus labores?

**Tabla No. 4.2.24**

**Tabla 24 : Encuesta sobre la experiencia laboral para las futuras capacitaciones**

**Nombre:** encuesta experiencia laboral para las futuras capacitaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Parcialmente de acuerdo	11	26,2	26,2	26,2
	Totalmente de acuerdo	31	73,8	73,8	100,0
	<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Tabla No. 4.2.25**

**Tabla 25: Consideración de la experiencia en las futuras capacitaciones**

**Nombre:** Tabla de contingencia Área en que se desempeña \* Considera la experiencia laboral debe ser tomada en cuenta para las futuras capacitaciones

Recuento

		Considera la experiencia laboral debe ser tomada en cuenta para las futuras capacitaciones		Total
		Parcialmente de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Área en que se desempeña	Administración y Finanzas	2	6	8
	Gerencia General	1	3	4
	Operaciones	7	20	27
	Sistemas	1	0	1
	Talento Humano	0	2	2
<b>Total</b>		<b>11</b>	<b>31</b>	<b>42</b>

**Fuente:** Encuesta personal de Agentur

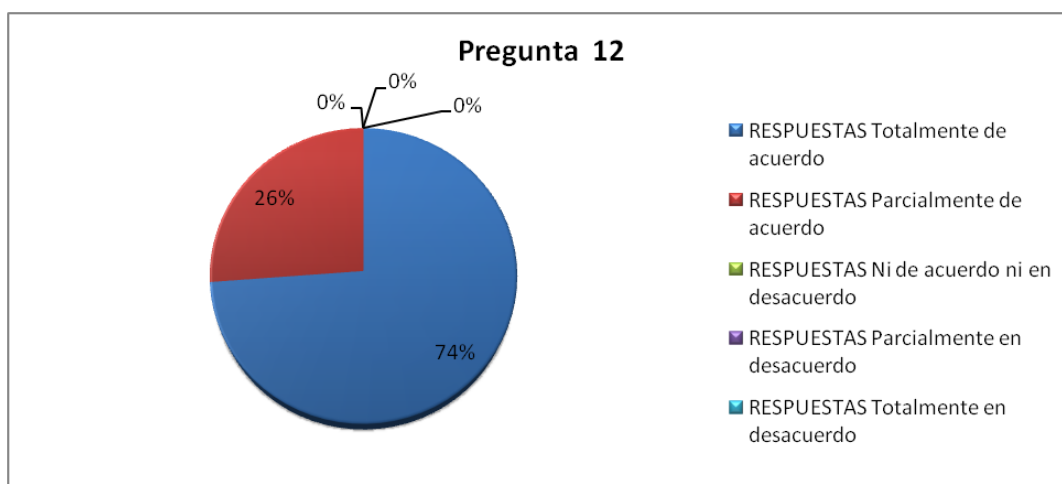
**Autor:** Claudia Godoy

## Análisis

### RESPUESTAS

<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>31</b>
<b>Parcialmente de acuerdo</b>	<b>11</b>
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>0</b>
<b>Parcialmente en desacuerdo</b>	<b>0</b>
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>0</b>

**Gráfico 18 pregunta # 12: Encuesta sobre la experiencia laboral para las futuras capacitaciones**



## Conclusión

Se concluye que la mayoría de los encuestados considera la importancia que se le debe dar a la experiencia y que se debe reforzar con capacitaciones para reforzar las competencias existentes en el personal mejorando de este modo el desempeño de sus funciones, sacando una ventaja competitiva ya que el personal más antiguo y con experiencia puede servir para capacitación, guía y referencia aportando y apoyando con su conocimiento al personal nuevo que ingrese a la empresa.

## **CAPÍTULO V**

### **DISEÑO DEL MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS PARA AGENTUR CIA. LTDA.**

#### **5.1 Metodología**

Con la finalidad de que Agentur Cía. Ltda., incorpore a la administración de su Talento Humano un proceso que permita realizar el actual levantamiento de cargos y posterior a selección de personal calificado y así incrementar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades de prestación de servicios turísticos se realiza la propuesta de la implementación de la metodología del uso de un Manual de Clasificación de Cargos basados en competencias.

Primero se realizó una investigación relacionada en selección de personal basado en competencias.

Se aplicará las competencias básicas en base a los principios y valores solicitados por la empresa, y las competencias gerenciales y específicas dependiendo de cada nivel requeridos.

Se procederá a realizar el diseño de un manual de clasificación de cargos por competencias estableciendo para los 42 puestos los aspectos relevantes del perfil:

- 1.- Datos de identificación del puesto
- 2.- Misión del cargo
- 3.- Actividades esenciales
- 4.- Relaciones internas y externas
- 5.- Instrucción formal requerida
- 6.- Experiencia laboral requerida
- 7.- Conocimiento
- 8.- Competencias

#### **5.2 Alcances y responsables**

El procedimiento será aplicado a todos los cargos actuales de la empresa, este proceso pasará en adelante a ser parte fundamental de los subsistemas del

Recurso Humano, y el responsable es el Jefe de Talento Humano el cual se encargará del levantamiento, y posterior actualización o creación de cargos en caso de que se lo requiera.

### **5.3 Determinación de los criterios de desempeño**

Es importante mencionar que para determinar los criterios de desempeño, se utilizará como base el “Diccionario de Competencias” de la autora Martha Alles, ya que después de analizar varios enfoques, son las competencias que más se ajusta a los requerimientos de Agentur Cía. Ltda., y de las cuales se ha seleccionado aquellas competencias más relevantes.

La división en grados de las competencias es la siguiente:

**A:** Alto

**B:** Muy bueno

**C:** Bueno

**D:** Mínimo

El grado D es “grado mínimo” de la competencia

ANEXO AG - 001 (Diccionario por competencias para Agentur Cía. Ltda.)

### **5.4 Clasificación de cargos de Agentur Cía. Ltda.**

#### **5.4.1 Gerencia General**

5.4.1.1 Gerente General

5.4.1.2 Asistente de Gerencia

5.4.1.3 Auditor externo

## **5.4.2 Operaciones**

- 5.4.2.1 Gerente de Ventas
- 5.4.2.2 Jefe de Operaciones
  - 5.4.2.2.1 Turismo receptivo
  - 5.4.2.2.2 Tramitador y despacho de aeropuerto
  - 5.4.2.2.3 Mensajero
  - 5.4.2.2.4 Asistente de servicios
- 5.4.2.3 Jefe de Tráfico
- 5.4.2.4 Jefe de Corporativo
  - 5.4.2.4.1 Asistente de tráfico y ventas Internacional
  - 5.4.2.4.2 Asistente de tráfico y ventas nacional

## **5.4.3 Administración y finanzas**

- 5.4.3.1 Gerente Administrativo Financiero
- 5.4.3.2 Jefe de Contabilidad
  - 5.4.3.2.1 Asistente contable
  - 5.4.3.2.2 Facturador
- 5.4.3.2 Tesorero
  - 5.4.3.2.1 Cobrador / Pagador

## **5.4.4 Talento Humano**

- 5.4.4.1 Jefe de Talento Humano
  - 5.4.4.1.1 Asistente de nómina y selección

## **5.4.5 Sistemas**

- 5.4.5.1 Soporte de sistemas

## 5.5 Perfiles de cargo por competencias para Agentur Cía. Ltda.

### 5.4.1.1 Gerente General



<b>I. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>			
<b>Código:</b>	GG-1.1	<b>Lugar:</b>	Quito (Matriz)
<b>Denominación del Cargo:</b>	<b>Gerente General</b>	<b>Fecha:</b>	05 /10 /2013
<b>Nivel:</b>	Gerencia General	<b>No. cargos:</b>	01
		<b>Reporta a:</b>	Accionistas

<b>II. MISION DEL CARGO</b>
Planificar, organizar, dirigir y coordinar actividades y decidir las estrategias sobre la administración y ventas de Agentur Cía. Ltda., de acuerdo con las políticas e impulsando al bienestar del negocio, para alcanzar los objetivos de desarrollo y crecimiento de la compañía, garantizando su rentabilidad y futura expansión.

<b>III. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>
1. Proponer la formulación del Plan Estratégico de Agentur Cía. Ltda., sus políticas en coordinación con las distintas aéreas, para conseguir los objetivos de negocio y rentabilidad previstos.
2. Planificar e impulsar la definición y desarrollo organizativo, para aprovechar y desarrollar de forma efectiva hacia la consecución de los objetivos definidos.
3. Representar la empresa, manteniendo contactos relevantes con clientes, proveedores, instituciones políticas, económicas y gremiales para mantener una buena imagen de la compañía y cuidar los intereses de las unidades de negocio.
4. Asegurar una óptima colaboración y optimización de recursos entre los distintos departamentos y de acuerdo a futuras posibilidades de negocios.
5. Revisar y aprobar contratos de la empresa, licitaciones, presupuestos, operaciones de crédito, contratación y liquidación de personal, para aprobación y legalización al igual que de las compras de bienes o servicios de Agentur Cía. Ltda.
6. Presidir la junta directiva.

<b>IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)</b>
1. Clientes internos
2. Clientes externos

V. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Instrucción:	Cuarto Nivel y especialidad
Título requerido:	Ingeniero / Doctor /Economista y Especialidad
Área de conocimiento:	Administración de Empresas, Economía, Ingeniería en Finanzas

VI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de experiencia:	4 a 6 años
Especialidad de la experiencia:	Posiciones de Dirección o Gerencia General
	Conocimientos en las áreas de Gerencia y Dirección

VII. CONOCIMIENTOS	
Conocimientos:	Planeación estratégico
	Administración Gerencial
	Gestión relacionada con la dirección en actividad turística y hotelera
	Presupuestos y estadísticas

VIII. COMPETENCIAS	DETALLE	A	B	C	D
<b>GENERICAS</b>					
<b>Compromiso con la rentabilidad</b>	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización.	X			
<b>Innovación y creatividad</b>	Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presenten en el propio puesto, la organización y /o clientes.		X		
<b>Integridad</b>	Capacidad para comprometerse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.		X		
<b>ESPECÍFICAS GERENCIALES</b>					
<b>Empowerment</b>	Capacidad para diseñar e implementar métodos de trabajo organizacionales que permita otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir éxitos y consecuencias negativas de los resultados, implantar políticas, y fijar objetivos.	X			
<b>Liderazgo</b>	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.	X			
<b>Visión estratégica</b>	Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno a corto, mediano y largo plazo y establecer impactos y crear un plan que nos lleve a lograr los objetivos y superar las metas.	X			

ESPECÍFICAS POR AREA					
<b>Capacidad del y planificación organización</b>	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto y especificar etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.	X			
<b>Cierre de acuerdos</b>	Capacidad para concretar y formalizar acuerdo y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas y lograr beneficios para ambas partes	X			
<b>Comunicación eficaz</b>	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos.		X		
<b>Conocimiento de la industria y del mercado</b>	Capacidad para comprender las necesidades de todos sus clientes, implica conocer las tendencias y oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, los puntos fuertes y débiles de la organización y conocer a fondo sus productos	X			
<b>Influencia y negociación</b>	Capacidad para persuadir y tener actitudes que generen un impacto positivo a fin de producir cambio de opiniones mediante el uso de argumentos sólidos y honestos, desarrollando estrategias complejas que permitan influenciar a los otros y construir acuerdos	X			
<b>Pensamiento estratégico</b>	Capacidad para comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto, las oportunidades de mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades propias de la organización para identificar la mejor respuesta estratégica	X			
<b>Toma de decisiones</b>	Capacidad para tomar decisiones, mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, considerar circunstancias existentes, recursos disponibles e impacto en el negocio.	X			



### 5.4.1.2 Asistente de Gerencia



I. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO			
<b>Código:</b>	GG-1.2	<b>Lugar:</b>	Quito (Matriz)
<b>Denominación del Cargo:</b>	<b>Asistente de Gerencia</b>	<b>Fecha:</b>	05 /10 /2013
<b>Nivel:</b>	Gerencia General	<b>No. cargos:</b>	01
		<b>Reporta a:</b>	Gerente General

II. MISION DEL CARGO
Asistir a Gerencia General para facilitar el desenvolvimiento de sus funciones, manteniendo además en orden el archivo, emitiendo comunicaciones y programando citas, reuniones tanto internas como externas.

III. ACTIVIDADES ESENCIALES
1. Apoyar a la Gerencia General para la apropiada ejecución de las labores administrativas con la redacción, digitación y distribución y control de correspondencia, cartas, memorándums, informes, mensajes telefónicos y/o de correo, etc.
2. Manejar adecuadamente la agenda del Gerente General canalizando convocatorias, citas, reuniones internas como externas, para garantizar la puntual asistencia a las mismas.
3. Coordinar el trámite de gestiones legales de la empresa como licitaciones, nombramientos, patentes, proyectos, etc.
4. Supervisar que la sala de reuniones se encuentre limpia y en orden.
5. Realizar el seguimiento y recordar a Gerencia de cualquier asunto o trámite pendiente hasta su total ejecución.
6. Manejar el archivo de forma organizada y ordenada.
7. Transcripción de cuadros estadísticos, revisión de pagos de tarjetas, etc.
8. Atención al público presencial y telefónicamente.

IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)
1. Clientes internos
2. Clientes externos

V. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Instrucción:</b>	Bachiller / Técnico / cursando Tercer nivel
<b>Título requerido:</b>	Secretaría / Licenciada
<b>Área de conocimiento:</b>	Secretariado / Administración / Gerencia empresarial / Gerencia de servicios

VI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
<b>Tiempo de experiencia:</b>	2 años
<b>Especialidad de la experiencia:</b>	Asistente o secretaria de dirección general, o Gerencias de Agencias de viajes, o servicios turísticos

VII. CONOCIMIENTOS	
<b>Conocimientos:</b>	Técnicas de secretariado gerencial
	Registro, distribución y control de documentos
	Manejo de equipos de comunicación y programas informáticos
	Redacción y ortografía
	Relaciones públicas.
	Técnicas de documentación y archivo
	Redacción y ortografía.

VIII. COMPETENCIAS		DETALLE	A	B	C	D
<b>GENERICAS</b>						
<b>Compromiso</b>		Es la capacidad de considerar como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones encomendadas, con capacidad de apoyo e fomentar las decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.		X		
<b>Ética y sencillez</b>		Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales.			X	
<b>Innovación y creatividad</b>		Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presenten en el propio puesto, la organización y /o clientes.		X		
<b>Responsabilidad personal</b>		Es la capacidad de mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral.		X		
<b>ESPECÍFICAS POR AREA</b>						
<b>Adaptabilidad</b>	-	Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar doctrinas y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversos escenarios, contextos, medios y personas.		X		
<b>Flexibilidad</b>						
<b>Capacidad planificación organización</b>	del y	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto y especificar etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.			X	
<b>Colaboración</b>		Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus		X		

	necesidades y requerimientos, mediante iniciativas espontáneas a fin de facilitar la resolución de problemas.				
<b>Comunicación eficaz</b>	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos.		X		
<b>Iniciativa – autonomía</b>	Capacidad para actuar proactivamente y pensar e implementar soluciones para problemáticas a futuro, con capacidad para concretar decisiones con independencia de criterio y hacerlo con rapidez eficacia y eficiencia		X		
<b>Tolerancia a la presión del trabajo</b>	Capacidad para actuar con determinación firmeza y perseverancia al fin de alcanzar objetivos difíciles ante acciones y decisión y mantener alto nivel de desempeño en situaciones exigentes y cambiantes.		X		
<b>Trabajo en equipo</b>	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas para alcanzar en conjunto la estrategia organizacional.		X		

### 5.4.1.3 Auditor externo



I. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO			
<b>Código:</b>	GG-1.3	<b>Lugar:</b>	Quito (Matriz)
<b>Denominación del Cargo:</b>	<b>Auditor externo</b>	<b>Fecha:</b>	05 /10 /2013
		<b>No. cargos:</b>	01
<b>Nivel:</b>	Gerencia General	<b>Reporta a:</b>	Gerente General

II. MISION DEL CARGO
Ejecutar procesos de gestión de Auditoría Interna, para mantener un control financiero-administrativo adecuado.

III. ACTIVIDADES ESENCIALES
1. Elabora los planes y programas de exámenes especiales y auditorías de gestión institucional.
2. Revisa y evalúa la solidez, razonabilidad y aplicación de los controles internos financieros y administrativos.
3. Examina los documentos que respaldan las transacciones registradas determinando su veracidad, corrección y legalidad en la gestión financiera institucional.
4. Elabora cuestionarios de evaluación de control interno; así como las hojas de hallazgos para la formulación del borrador del informe.
5. Analiza las cuentas de áreas, sistemas o subsistemas que le hayan asignado.
6. Revisar la exactitud de la información proveniente de documentos fuente, libros contables, balance de comprobación y estados financieros
7. Emite y suscribe los informes de auditoría y exámenes especiales.
8. Asesora a la máxima autoridad de la institución; y recomienda la adopción de medidas correctivas a implementarse.

IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)
1. Clientes internos
2. Clientes externos

V. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Instrucción:</b>	Tercer y/o Cuarto nivel y especialidad
<b>Título requerido:</b>	Auditor / Doctor / Ingeniero
<b>Área de conocimiento:</b>	Contabilidad y Auditoría

## VI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

<b>Tiempo de experiencia:</b>	4 a 5 años
<b>Especialidad de la experiencia:</b>	Estudios, revisiones y verificaciones de movimientos financieros Sistemas, métodos, principios, políticas y normas de contabilidad/ Auditoría operacional, administrativa y financiera de Agencias de viajes y/o operadores turísticos.

## VII. CONOCIMIENTOS

<b>Conocimientos:</b>	Sistemas, políticas, métodos, principios y normas de Contabilidad y de Auditoría y sistema financiero y demás normativas.
	Objetivos, estrategias, proyectos de la Unidad de Auditoría, formularios e instrumentos técnicos para Auditorías/ Técnicas de control interno y externo.
	Tipos de inspecciones y fiscalizaciones, cálculo y control de pago de impuestos tasas, servicios y demás obligaciones legalmente contraídas por las entidades.
	Dominio de área contable, financiera, económica/disposiciones legales y conexas referidas al sistema financiero y administrativo.
	Estructura de informes y memorandos de antecedentes, basados en disposiciones legales.

VIII. COMPETENCIAS	DETALLE	A	B	C	D
<b>GENERICAS</b>					
<b>Compromiso con la rentabilidad</b>	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización.		X		
<b>Integridad</b>	Capacidad para comprometerse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.		X		
<b>ESPECÍFICAS POR AREA</b>					
<b>Capacidad del planificación y organización</b>	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto y especificar etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.	X			
<b>Conocimientos técnicos</b>	Capacidad para poseer , mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y activar de manera constante el interés por aprender y compartir su conocimiento con otros.	X			

<b>Gestión y logro de objetivos</b>	Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos, controlar la gestión, e integrar las actividades para lograr la eficiencia, eficacia.		X		
<b>Pensamiento analítico</b>	Capacidad para comprender una situación identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.	X			
<b>Toma de decisiones</b>	Capacidad para tomar decisiones, mediante <i>el</i> desarrollo de opciones viables y convenientes, considerar circunstancias existentes, recursos disponibles e impacto en el negocio.		X		

### 5.4.2.1 Gerente de Ventas



<b>I. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>			
<b>Código:</b>	OP-2.1	<b>Lugar:</b>	Quito (Matriz)
<b>Denominación del Cargo:</b>	<b>Gerente de Ventas</b>	<b>Fecha:</b>	05 /10 /2013
<b>Nivel:</b>	Operaciones	<b>No. cargos:</b>	01
		<b>Reporta a:</b>	Gerente General

<b>II. MISION DEL CARGO</b>
Diseñar y aplicar estrategias orientadas al contribuir con el crecimiento en ventas y la mayor participación de la empresa en el mercado, garantizando así el cumplimiento de la planificación estratégica y a la vez de la rentabilidad de la empresa.

<b>III. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>
1. Programar el cumplimiento metas de ventas tanto mensuales como anuales en la empresa.
2. Diseñar el proyecto de gestión, control, políticas, incentivos, y medición de ventas.
3. Llegar a cumplir con el presupuesto de ventas de las diferentes líneas de negocios.
4. Presentar estados de cuenta mensuales y visitar a los principales clientes con el reporte de los mismos.

<b>IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)</b>
1. Clientes internos
2. Clientes externos

<b>V. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
<b>Instrucción:</b>	Cuarto Nivel y especialidad
<b>Título requerido:</b>	Ingeniero / Doctor
<b>Área de conocimiento:</b>	Ingeniería en Administración Turística / Ingeniería en Mercadotecnia y/o Marketing o en Negocios internacionales /Administración de empresas de servicios

VI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
<b>Tiempo de experiencia:</b>	4 a 5 años
<b>Especialidad de la experiencia:</b>	Conocimientos en ventas y negociación con los clientes y proveedores del sector turístico como aerolíneas y hoteles
	Conocimiento sobre gestión y cumplimiento metas

VII. CONOCIMIENTOS	
<b>Conocimientos:</b>	Análisis, programación, proyección y presupuesto de ventas de Agencias de Viajes y/o sector turístico
	Administración Gerencial
	Estadística y siniestralidad del mercado turístico
	Conocimientos sobre normas IATA
	Manejo de programas internos y externos
	Ingles 100% hablado y escrito

VIII. COMPETENCIAS	DETALLE	A	B	C	D
<b>GENERICAS</b>					
<b>Compromiso con la rentabilidad</b>	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización.	X			
<b>Innovación y creatividad</b>	Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presenten en el propio puesto, la organización y /o clientes.		X		
<b>Integridad</b>	Capacidad para comprometerse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.	X			
<b>ESPECÍFICAS GERENCIALES</b>					
<b>Conducción de personas</b>	Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de desarrollo del potencial de su gente y brindar una retroalimentación oportuna.		X		
<b>Empowerment</b>	Capacidad para diseñar e implementar métodos de trabajo organizacionales que permita otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir éxitos y consecuencias negativas de los resultados, implantar políticas, y fijar objetivos.		X		
<b>Visión estratégica</b>	Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno a corto, mediano y largo plazo y establecer impactos y crear un plan que nos lleve a lograr los objetivos y superar las metas.	X			



<b>ESPECÍFICAS POR AREA</b>				
<b>Calidad y mejora continua</b>	Capacidad optimizar los recursos disponibles – personas, materiales, etc., y agrega valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la terea asignada.		X	
<b>Capacidad del y planificación y organización</b>	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto y especificar etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.		X	
<b>Cierre de acuerdos</b>	Capacidad para concretar y formalizar acuerdo y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas y lograr beneficios para ambas partes		X	
<b>Conocimiento de la industria y del mercado</b>	Capacidad para comprender las necesidades de todos sus clientes, implica conocer las tendencias y oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, los puntos fuertes y débiles de la organización y conocer a fondos sus productos	X		
<b>Gestión y logro de objetivos</b>	Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos, controlar la gestión, e integrar las actividades para lograr la eficiencia, eficacia.	X		
<b>Pensamiento estratégico</b>	Capacidad para comprender los cambio del entorno, y establecer su impacto, las oportunidades de mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades propias de la organización para identificar la mejor respuesta estratégica.		X	
<b>Influencia y negociación</b>	Capacidad para persuadir y tener actitudes que generen un impacto positivo a fin de producir cambio de opiniones mediante el uso de argumentos sólidos y honestos, desarrollando estrategias complejas que permitan influenciar a los otros y construir acuerdos	X		
<b>Productividad</b>	Capacidad para comprender los cambio del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo, las oportunidades de mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades propias de la organización para identificar la mejor respuesta estratégica.	X		
<b>Toma de decisiones</b>	Capacidad para tomar decisiones, mediante <i>el</i> desarrollo de opciones viables y convenientes, considerar circunstancias existentes, recursos disponibles e impacto en el negocio.		X	

## 5.4.2.2 Jefe de Operaciones



<b>I. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>			
<b>Código:</b>	OP-2.2	<b>Lugar:</b>	Quito (Matriz)
<b>Denominación del Cargo:</b>	<b>Jefe de Operaciones</b>	<b>Fecha:</b>	05 /10 /2013
		<b>No. cargos:</b>	01
<b>Nivel:</b>	Operaciones	<b>Reporta a:</b>	Gerente de Ventas

<b>II. MISION DEL CARGO</b>
Servir de soporte, asesorar y trabajar activamente con la Gerencia de Ventas en actividades relacionados con negociaciones y cumplimiento de ventas con los distintos proveedores turísticos para el cumplimiento de la producción requerida, y varios relacionados con la supervisión de personal a cargo.

<b>III. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>
1. Realizar análisis de los cuadros estadísticos realizados con recomendaciones sobre el market share, dispuesto para el cumplimiento del presupuesto mensual designado con antelación por cada línea aérea y concurrir con la Gerencia a las negociaciones mensuales de las mismas.
2. Coordinar con la gerencia de ventas el correcto cumplimiento de metas de mercado según las emisiones de boletos aéreos realizadas por el personal de ventas.
3. Revisar y coordinar la facturación de los reportes de Over mensuales que las aerolíneas pagan por concepto de cumplimiento de rutas voladas y monto de ventas.
4. Coordinar con la gerencia y asistir a las negociaciones con los proveedores del sector turístico sobre comisiones otorgadas, plazos de pagos e incentivos a recibir por la preferencia y el monto de ventas.
5. Coordinar con la gerencia y asistir a las negociaciones con empresas relacionadas con alianza estratégica (otras agencias de viajes), para tratar asuntos de emisiones, comisiones otorgadas, overs recibidos (sobre comisiones), fijar metas y compromisos mutuos que nos permita seguir con un óptimo nivel de ventas en comparación al mercado.
6. Coordinar y supervisar con el área administrativa el cronograma de entrega y recepción de pendientes de mensajeros y del tramitador, con priorización y optimización de tareas y en los tiempos requeridos.
7. Coordinar y supervisar con el asistente de servicio todo lo concerniente al normal abastecimiento y reposición de materiales de cafetería y de aseo y limpieza.

IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)	
1.	Clientes internos
2.	Clientes externos

V. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Instrucción:</b>	Tercer nivel y/o especialización
<b>Título requerido:</b>	Ingeniero / Licenciado
<b>Área de conocimiento:</b>	Administración de empresas de servicios / Administración hotelera

VI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
<b>Tiempo de experiencia:</b>	4 a 5 años
<b>Especialidad de la experiencia:</b>	Conocimiento sobre el manejo administrativo y de ventas en agencias de viajes y/o operadores turísticos.

VII. CONOCIMIENTOS	
<b>Conocimientos:</b>	Administración de empresas
	Técnicas de negociación empresarial
	Conocimiento de la oferta y demanda turística
	Manejo de personal
	Manejo de sistemas operativos (Sabre, Amadeus, Kiu, Bsp link, Vtc online, y otros sistemas de reservas varios)
	Uso de Microsoft

VIII. COMPETENCIAS	DETALLE	A	B	C	D
		<b>GENERICAS</b>			
<b>Compromiso con la rentabilidad</b>	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización.				
<b>Innovación y creatividad</b>	Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presenten en el propio puesto, la organización y /o clientes.				
<b>Integridad</b>	Capacidad para comprometerse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.				
<b>ESPECÍFICAS POR AREA</b>					

<b>Calidad y mejora continua</b>	Capacidad optimizar los recursos disponibles – personas, materiales, etc., y agrega valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada.			X	
<b>Capacidad del y planificación organización</b>	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto y especificar etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.		X		
<b>Conocimiento de la industria y del mercado</b>	Capacidad para comprender las necesidades de todos sus clientes, implica conocer las tendencias y oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, los puntos fuertes y débiles de la organización y conocer a fondo sus productos		X		
<b>Influencia y negociación</b>	Capacidad para persuadir y tener actitudes que generen un impacto positivo a fin de producir cambio de opiniones mediante el uso de argumentos sólidos y honestos, desarrollando estrategias complejas que permitan influenciar a los otros y construir acuerdos		X		
<b>Orientación a los resultados con calidad</b>	Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas y mantener altos niveles de rendimiento a la par de las estrategias de la empresa			X	
<b>Pensamiento estratégico</b>	Capacidad para comprender los cambio del entorno, y establecer su impacto, las oportunidades de mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades propias de la organización para identificar la mejor respuesta estratégica.			X	

#### 5.4.2.2.1 Turismo receptivo



I. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO			
<b>Código:</b>	OP-2.2.1	<b>Lugar:</b>	Quito (Matriz)
<b>Denominación del Cargo:</b>	<b>Turismo receptivo</b>	<b>Fecha:</b>	05 /10 /2013
		<b>No. cargos:</b>	02
<b>Nivel:</b>	Operaciones	<b>Reporta a:</b>	Jefe de operaciones

II. MISION DEL CARGO
Asesoramiento, coordinación y posterior emisión de reservas en destinos nacionales para cubrir así las necesidades de clientes o grupo de clientes que desean realizar actividades dentro del ámbito nacional.

III. ACTIVIDADES ESENCIALES
1. Asesorar, promocionar el destino turístico nacional, para posteriormente cotizar, coordinar y emitir paquetes turísticos para los clientes, los mismos que pueden contener boletos aéreos, hospedaje en hoteles, hostales, cabañas, lodges; alimentación, así como tours, alquiler de autos y/o traslados dentro del territorio nacional Ecuatoriano.
2. Asesorar, cotizar, coordinar y realizar reservaciones sobre programas de aventura, excursiones, ferias o eventos especiales dentro del Ecuador.
3. Hacer el seguimiento con los operadores contratados antes durante y al final acerca del normal desenvolvimiento del servicio adquirido para la completa calidad de servicio y entera satisfacción del cliente.
4. Aplica las técnicas de comunicación y atención al cliente, orientadas a conseguir la máxima calidad de servicio y satisfacción del cliente desde su perspectiva.
5. Utiliza eficazmente programas informáticos de reservas computarizados, que permitan llevar a cabo los procesos de emisión de paquetes de turismo receptivo dentro del Ecuador.
6. Reconoce y cumple las disposiciones legales del ámbito regional, nacional que afectan al ejercicio de la actividad profesional.

IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)
1. Clientes internos
2. Clientes externos

V. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Instrucción:</b>	Tercer nivel
<b>Título requerido:</b>	Ingeniería
<b>Área de conocimiento:</b>	Administración de Empresas, Administración turística y hotelera

<b>VI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
<b>Tiempo de experiencia:</b>	2 o 3 años
<b>Especialidad de la experiencia:</b>	Conocimientos en ventas de paquetes turísticos de turismo receptivo a nivel nacional.

<b>VII. CONOCIMIENTOS</b>	
<b>Conocimientos:</b>	Atención al cliente y ventas para la promoción del destino turístico ecuatoriano.
	Dominio de la terminología utilizada en las guías, tarifarios y manuales de los destinos, productos y servicios en el territorio ecuatoriano.
	Conocimientos de los aspectos legales que intervienen en las reservas nacionales
	Manejo de sistemas de reservas Sabre, Amadeus, Kiu y reservas varias
	Conocimiento de la oferta y la demanda turística nacional
	Uso de Microsoft

<b>VIII. COMPETENCIAS</b>	<b>DETALLE</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>GENERICAS</b>					
<b>Compromiso con la rentabilidad</b>	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización.		X		
<b>Innovación y creatividad</b>	Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presenten en el propio puesto, la organización y /o clientes.			X	
<b>Integridad</b>	Capacidad para comprometerse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.		X		
<b>Respeto</b>	Capacidad para dar a otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales		X		
<b>ESPECÍFICAS POR AREA</b>					
<b>Adaptabilidad – Flexibilidad</b>	Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar doctrinas y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversos escenarios, contextos, medios y personas.		X		
<b>Calidad y mejora continua</b>	Capacidad optimizar los recursos disponibles – personas, materiales, etc., y agrega valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada.		X		

<b>Capacidad de planificación y organización</b>	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto y especificar etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.			X	
<b>Conocimiento de la industria y del mercado</b>	Capacidad para comprender las necesidades de todos sus clientes, implica conocer las tendencias y oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, los puntos fuertes y débiles de la organización y conocer a fondo sus productos		X		
<b>Iniciativa- autonomía</b>	Capacidad para actuar proactivamente y pensar e implementar soluciones para problemáticas a futuro, con capacidad para concretar decisiones con independencia de criterio y hacerlo con rapidez eficacia y eficiencia.			X	
<b>Productividad</b>	Capacidad para comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo, las oportunidades de mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades propias de la organización para identificar la mejor respuesta estratégica.		X		
<b>Tolerancia a la presión del trabajo</b>	Capacidad para actuar con determinación firmeza y perseverancia al fin de alcanzar objetivos difíciles ante acciones y decisión y mantener alto nivel de desempeño en situaciones exigentes y cambiantes.		X		
<b>Trabajo en equipo</b>	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas para alcanzar en conjunto la estrategia organizacional.		X		

#### 5.4.2.2 Tramitador y despachador de aeropuerto



I. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO			
<b>Código:</b>	OP-2.2.2	<b>Lugar:</b>	Quito (Matriz)
<b>Denominación del Cargo:</b>	<b>Tramitador y despachador de aeropuerto</b>	<b>Fecha:</b>	05 /10 /2013
		<b>No. cargos:</b>	01
<b>Nivel:</b>	Operaciones	<b>Reporta a:</b>	Jefe de Operaciones

II. MISION DEL CARGO
Asesoramiento, ejecución o apoyo en los diversos trámites relacionados a la gestión de obtención y emisión de documentación requerida para que no exista ningún impedimento para la salida del país para los pasajeros de la Agencia de Viajes, y de requerir asistencia en el despacho de aeropuerto por diferentes causas.

III. ACTIVIDADES ESENCIALES
1. Asesoramiento y apoyo para que el pasajero realice el trámite correcto al solicitar un pasaporte en la cancillería ecuatoriana.
2. Asesoramiento, realización o apoyo en la ejecución del trámite de emisión de visas en embajadas o consulados para el viaje a diferentes países.
3. Asesoramiento, realización o apoyo de trámites de emisión de salidas de país en las notarías para el correcto egreso de menores de edad.
4. Asesoramiento, realización y apoyo para la obtención de vacunas requeridas en el Ministerio de Salud para el permiso para viajar dependiendo de cada país.
5. Asistencia en el despacho de aeropuerto en el caso de que algún pasajero en caso especial lo requiera.
6. Ayudar a llenar formularios indispensables para la realización de diversos trámites a realizar para el correcto entrada o salida del país de los pasajeros.
7. Asesorar e informar al cliente sobre cualquier particularidad necesaria para viajar dependiendo del país de destino.
8. Asesoramiento y apoyo sobre los documentos y requisitos necesarios para que una mascota pueda viajar con el pasajero.

IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)
1. Clientes internos
2. Clientes externos

V. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Instrucción:</b>	Bachiller
<b>Título requerido:</b>	Título de bachiller
<b>Área de conocimiento:</b>	Cualquier especialidad



<b>VI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
<b>Tiempo de experiencia:</b>	4 años
<b>Especialidad de la experiencia:</b>	Conocimiento en trámites y despachos vinculados con la gestión de trámites en agencias de viajes y/o operadores turísticos.

<b>VII. CONOCIMIENTOS</b>	
<b>Conocimientos:</b>	Conocimiento en trámites, requisitos y lugares para la tramitación de visas, pasaportes, vacunas, salidas del país, etc.
	Leyes y normativas vigentes relacionadas con las agencias de viajes
	Conocimientos de despacho de aeropuerto y servicio al cliente para los pasajeros
	Conocimiento para llenar los formularios requeridos dependiendo del trámite a realizar.

<b>VIII. COMPETENCIAS</b>	<b>DETALLE</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>GENERICAS</b>					
<b>Compromiso</b>	Es la capacidad de considerar como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones encomendadas, con capacidad de apoyo e fomentar las decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.			X	
<b>Ética y sencillez</b>	Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales.		X		
<b>Respeto</b>	Capacidad para dar a otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales		X		
<b>ESPECÍFICAS POR AREA</b>					
<b>Colaboración</b>	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas espontáneas a fin de facilitar la resolución de problemas.			X	
<b>Comunicación eficaz</b>	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos.			X	
<b>Iniciativa – autonomía</b>	Capacidad para actuar proactivamente y pensar e implementar soluciones para problemáticas a futuro, con capacidad para concretar decisiones con independencia de criterio y hacerlo con rapidez eficacia y eficiencia		X		

### 5.4.2.2.3 Mensajero



I. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO			
<b>Código:</b>	OP-2.2.3	<b>Lugar:</b>	Quito (Matriz)
<b>Denominación del Cargo:</b>	<b>Mensajero</b>	<b>Fecha:</b>	05 /10 /2013
		<b>No. cargos:</b>	03
<b>Nivel:</b>	Operaciones	<b>Reporta a:</b>	Jefe de Operaciones

II. MISION DEL CARGO
Realizar trámites, diligencias y encomiendas de retiro y entrega de varios documentos administrativos en forma ágil, eficiente y oportuna.

III. ACTIVIDADES ESENCIALES
1. Realizar trámites y encomiendas de retiro y entrega de facturas, correspondencia, retenciones, documentos varios, cheques, dinero en efectivo, etc., desde o/hasta los clientes, proveedores, aerolíneas, operadores, instituciones financieras, públicas y privadas con su debido registro y control oportuno.
2. Efectuar depósitos en cheque y/o efectivo y pagos de tarjetas de crédito personales o corporativas en las diferentes instituciones financieras en forma puntual.
3. Efectuar pagos de IESS, agua, luz, teléfono, internet, SRI, etc.
4. Realizar el pago de líneas aéreas (BSP), IATA y empresas relacionadas.
5. Realizar trámites y pagos en las aerolíneas, como cambios de fechas, penalidades, etc.
6. Realizar el mantenimiento del vehículo motorizado en el caso de haber sido otorgado en datación.
7. Colaborar con la limpieza de la dependencia.

IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)
1. Clientes internos
2. Clientes externos

V. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Instrucción:</b>	Bachiller
<b>Título requerido:</b>	Título de bachiller
<b>Área de conocimiento:</b>	Cualquier especialidad

<b>VI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
<b>Tiempo de experiencia:</b>	2 a 3 años
<b>Especialidad de la experiencia:</b>	Conocimiento en mensajería preferentemente en Agencias de viajes y operadores

<b>VII. CONOCIMIENTOS</b>	
<b>Conocimientos:</b>	Conocer direcciones y lugares
	Conocimiento y ubicación de clientes y proveedores externos e internos
	Protocolos internos y externos relativos al ambiente de trabajo

<b>VIII. COMPETENCIAS</b>	<b>DETALLE</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>GENERICAS</b>					
<b>Compromiso</b>	Es la capacidad de considerar como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones encomendadas, con capacidad de apoyo e fomentar las decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.		X		
<b>Innovación y creatividad</b>	Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presenten en el propio puesto, la organización y /o clientes.			X	
<b>Respeto</b>	Capacidad para dar a otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales			X	
<b>Responsabilidad personal</b>	Es la capacidad de mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral.		X		
<b>ESPECÍFICAS POR AREA</b>					
<b>Adaptabilidad Flexibilidad</b>	– Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar doctrinas y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversos escenarios, contextos, medios y personas.			X	
<b>Colaboración</b>	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas espontáneas a fin de facilitar la resolución de problemas.			X	
<b>Tolerancia a la presión del trabajo</b>	Capacidad para actuar con determinación firmeza y perseverancia al fin de alcanzar objetivos difíciles ante acciones y decisión y mantener alto nivel de desempeño en situaciones exigentes y cambiantes.				X
<b>Trabajo en equipo</b>	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras aéreas para alcanzar en conjunto la estrategia organizacional.			X	

#### 5.4.2.2.4 Asistente de servicios (limpieza)



I. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO			
<b>Código:</b>	OP-2.2.4	<b>Lugar:</b>	Quito (Matriz)
<b>Denominación del Cargo:</b>	<b>Asistente de Servicios</b>	<b>Fecha:</b>	05 /10 /2013
<b>Nivel:</b>	Operaciones	<b>No. cargos:</b>	01
		<b>Reporta a:</b>	Jefe de Operaciones

II. MISION DEL CARGO
Realizar labores de aseo y mantenimiento general de las oficinas de Agentur.

III. ACTIVIDADES ESENCIALES
1. Ejecutar labores de limpieza diaria tanto en las oficinas como en cada ambiente de trabajo el mismo que debe quedar organizado, seguro y atractivo.
2. Recoger la vajilla y cubiertos de cada puesto de trabajo, lavar, secar y organizar la misma.
3. Recoger la basura de cada ambiente de trabajo, cocina, baños, etc., y sacarla afuera.
4. Prestar servicios de cafetería a los clientes externos e internos.
5. Asegurar que exista un adecuado abastecimiento de suministros de limpieza como de cafetería.
6. Limpiar cada 15 y a profundidad ventanas, espejos, anaqueles, barrederas, etc.

IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)
1. Clientes internos
2. Clientes externos

V. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Instrucción:</b>	Bachiller
<b>Título requerido:</b>	Título de bachiller
<b>Área de conocimiento:</b>	Cualquier especialidad

VI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
<b>Tiempo de experiencia:</b>	1 año
<b>Especialidad de la experiencia:</b>	Conocimiento en técnicas de aseo y limpieza de oficinas

## VII. CONOCIMIENTOS

<b>Conocimientos:</b>	Conocimientos del manejo de herramientas y accesorios para el trabajo de limpieza
	Conocimientos de servicio al cliente interno y externo

VIII. COMPETENCIAS	DETALLE	A	B	C	D
<b>GENERICAS</b>					
<b>Ética y sencillez</b>	Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales.				X
<b>Respeto</b>	Capacidad para dar a otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales			X	
<b>ESPECÍFICAS POR AREA</b>					
<b>Adaptabilidad – Flexibilidad</b>	Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar doctrinas y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversos escenarios, contextos, medios y personas.			X	
<b>Colaboración</b>	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas espontáneas a fin de facilitar la resolución de problemas.		X		
<b>Comunicación eficaz</b>	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos.				X
<b>Iniciativa – autonomía</b>	Capacidad para actuar proactivamente y pensar e implementar soluciones para problemáticas a futuro, con capacidad para concretar decisiones con independencia de criterio y hacerlo con rapidez, eficacia y eficiencia			X	
<b>Responsabilidad</b>	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, demostrando preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión.		X		

### 5.4.2.3 Jefe de Tráfico Aéreo y Ventas



#### I. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO

<b>Código:</b>	OP-0.2.3	<b>Lugar:</b>	Quito (Matriz)
<b>Denominación del Cargo:</b>	<b>Jefe de Tráfico Aéreo y Ventas</b>	<b>Fecha:</b>	05 /10 /2013
<b>Nivel:</b>	Operaciones	<b>No. cargos</b>	1
		<b>Reporta a:</b>	Gerente de Ventas

#### II. MISION DEL CARGO

Supervisar al personal de tráfico y ventas aéreas nacional e internacional y/o informar y asesorar sobre destinos y servicios turísticos nacionales e internacionales; para posteriormente venderlos en función de las demandas específicas de los clientes de Agentur Cía. Ltda.

#### III. ACTIVIDADES ESENCIALES

1. Supervisar al personal a su cargo la correcta Identificación, análisis y promoción los diferentes circuitos turísticos internacionales con el fin atender y asesorar a los clientes de Agentur, en función de su demanda, así como de construir itinerarios de viajes, hospedajes, renta de auto, seguros, en los que se logre el máximo aprovechamiento de los recursos.
2. Aplica las técnicas de comunicación y atención al cliente, supervisando a su equipo de trabajo con el resto de empleados de la Agencia y orientadas a conseguir la máxima calidad de servicio y satisfacción de los clientes desde su perspectiva.
3. Supervisa la correcta elaboración de planes de viaje que respondan a intereses específicos, de forma que resulten atractivos para los clientes y que sean rentables para la agencia.
4. Aplica eficazmente las técnicas de venta (directa o telefónica) en función de los tipos de consumidores y de las características de los productos y servicios turísticos requeridos.
5. Utiliza eficazmente programas informáticos de reservas computarizados, que permitan llevar a cabo los procesos de gestión de una agencia de viajes.
6. Gestiona eficazmente la documentación de la agencia, así como el almacenamiento, reposición y control de existencias.
7. Reconoce y cumple las disposiciones legales del ámbito regional, nacional e internacional que afectan al ejercicio de la actividad profesional.
8. Reporta a su inmediato superior cualquier anomalía presentada en el personal a su cargo, en función a reservas mal elaboradas, notas de débito o crédito, problemas con clientes, etc.

#### IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)

1. Clientes internos
2. Clientes externos

<b>V. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
<b>Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Título requerido:</b>	Ingeniero
<b>Área de conocimiento:</b>	Administración de Empresas / Administración turística y hotelera

<b>VI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
<b>Tiempo de experiencia:</b>	4 -5 años
<b>Especialidad de la experiencia:</b>	Conocimientos en las aéreas de Tráfico aéreo y ventas y comercializaciones turísticas

<b>VII. CONOCIMIENTOS</b>	
<b>Conocimientos:</b>	Manejo de sistemas de reservas Sabre, Amadeus, Kiu y reservas varias.
	Dominio de la terminología utilizada en las guías, tarifarios y manuales de los destinos, productos y servicios.
	Conocimientos de los aspectos legales que intervienen en las reservas (normas IATA)
	Manejo de personal de counter
	Conocimiento de la oferta y la demanda turística
	Uso de sistemas internos y de Microsoft

<b>VIII. COMPETENCIAS</b>	<b>DETALLE</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>GENERICAS</b>					
<b>Compromiso con la rentabilidad</b>	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización.		X		
<b>Innovación y creatividad</b>	Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presenten en el propio puesto, la organización y /o clientes.	X			
<b>Integridad</b>	Capacidad para comprometerse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.	X			
<b>Respeto</b>	Capacidad para dar a otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales		X		
<b>ESPECÍFICAS GERENCIALES</b>					

<b>Conducción de personas</b>	Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de desarrollo del potencial de su gente y brindar una retroalimentación oportuna.		X		
<b>Liderazgo</b>	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.		X		
<b>ESPECÍFICAS POR AREA</b>					
<b>Adaptabilidad – Flexibilidad</b>	Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar doctrinas y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversos escenarios, contextos, medios y personas.		X		
<b>Calidad y mejora continua</b>	Capacidad optimizar los recursos disponibles – personas, materiales, etc., y agrega valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada.		X		
<b>Capacidad del y planificación organización</b>	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto y especificar etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.		X		
<b>Comunicación eficaz</b>	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos.		X		
<b>Conocimiento de la industria y del mercado</b>	Capacidad para comprender las necesidades de todos sus clientes, implica conocer las tendencias y oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, los puntos fuertes y débiles de la organización y conocer a fondo sus productos	X			
<b>Gestión y logro de objetivos</b>	Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos, controlar la gestión, e integrar las actividades para lograr la eficiencia, eficacia.	X			
<b>Orientación a los resultados con calidad</b>	Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas y mantener altos niveles de rendimiento a la par de las estrategias de la empresa	X			
<b>Productividad</b>	Capacidad para comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo, las oportunidades de mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades propias de la organización para identificar la mejor respuesta estratégica.		X		
<b>Responsabilidad</b>	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, demostrando preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión.		X		
<b>Tolerancia a la presión del trabajo</b>	Capacidad para actuar con determinación firmeza y perseverancia al fin de alcanzar objetivos difíciles ante acciones y decisión y mantener alto nivel de desempeño en situaciones exigentes y cambiantes.		X		
<b>Trabajo en equipo</b>	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas para alcanzar en conjunto la estrategia organizacional.		X		



#### 5.4.2.4 Jefe de Corporativo



I. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO			
<b>Código:</b>	OP-2.4	<b>Lugar:</b>	Quito (Matriz)
<b>Denominación del Cargo:</b>	<b>Jefe de Corporativo e Implants</b>	<b>Fecha:</b>	05 /10 /2013
<b>Nivel:</b>	Operaciones	<b>No. cargos:</b>	01
		<b>Reporta a:</b>	Gerente de Ventas

II. MISION DEL CARGO
Supervisar al personal del área corporativa y de implantas en las ventas nacionales e internacionales y/o informar y asesorar sobre destinos y servicios turísticos nacionales e internacionales; para posteriormente venderlos en función de las demandas específicas de los clientes de las cuentas corporativas VIP y de los implants.

III. ACTIVIDADES ESENCIALES
1. Supervisar al personal a su cargo la correcta Identificación, análisis y promoción los diferentes circuitos turísticos internacionales con el fin atender y asesorar a los clientes y/o cuentas corporativas VIP e implants, en función de su demanda, así como de construir itinerarios de viajes, hospedajes, renta de auto, seguros, en los que se logre el máximo aprovechamiento de los recursos.
2. Aplica las técnicas de comunicación y atención al cliente, supervisando a su equipo de trabajo con el resto de empleados de la Agencia y orientadas a conseguir la máxima calidad de servicio y satisfacción de las cuentas corporativas VIP e implants desde su perspectiva.
3. Supervisa la correcta elaboración de planes de viaje que respondan a intereses específicos, de forma que resulten atractivos para las cuentas corporativas VIP e implants y que sean rentables para la agencia.
4. Aplica eficazmente las técnicas de venta (directa o telefónica) en función de los tipos de consumidores y de las características de los productos y servicios turísticos requeridos.
5. Utiliza eficazmente programas informáticos de reservas computarizados, que permitan llevar a cabo los procesos de gestión de una agencia de viajes.
6. Gestiona eficazmente la documentación de la agencia, así como el almacenamiento, reposición y control de existencias.
7. Reconoce y cumple las disposiciones legales del ámbito regional, nacional e internacional que afectan al ejercicio de la actividad profesional.
8. Reporta a su inmediato superior cualquier anomalía presentada en el personal a su cargo, en función a reservas mal elaboradas, notas de débito o crédito, problemas con clientes, etc.

IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)	
1.	Clientes internos
2.	Clientes externos

V. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Instrucción:	Tercer Nivel
Título requerido:	Ingeniero
Área de conocimiento:	Administración de Empresas / Administración turística y hotelera

VI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de experiencia:	4 -5 años
Especialidad de la experiencia:	Conocimientos en las áreas de Tráfico aéreo y ventas y comercializaciones turísticas para cuentas corporativas e implants.

VII. CONOCIMIENTOS	
Conocimientos:	Servicio y atención al clientes VIP y jefaturas de implants.
	Manejo de sistemas de reservas Sabre, Amadeus, Kiu y reservas hoteleras varias.
	Dominio de la terminología utilizada en las guías, tarifarios y manuales de los destinos, productos y servicios.
	Conocimientos de los aspectos legales que intervienen en las reservas (normas IATA)
	Manejo de personal de counter
	Conocimiento de la oferta y la demanda turística
	Uso de sistemas internos y de Microsoft

VIII. COMPETENCIAS	DETALLE	A	B	C	D
<b>GENERICAS</b>					
<b>Compromiso con la rentabilidad</b>	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización.		X		
<b>Innovación y creatividad</b>	Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presenten en el propio puesto, la organización y /o clientes.	X			
<b>Integridad</b>	Capacidad para comprometerse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.	X			

<b>ESPECÍFICAS GERENCIALES</b>					
<b>Conducción de personas</b>	Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de desarrollo del potencial de su gente y brindar una retroalimentación oportuna.	X			
<b>Liderazgo</b>	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.		X		
<b>ESPECÍFICAS POR AREA</b>					
<b>Adaptabilidad – Flexibilidad</b>	Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar doctrinas y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversos escenarios, contextos, medios y personas.	X			
<b>Calidad y mejora continua</b>	Capacidad optimizar los recursos disponibles – personas, materiales, etc., y agrega valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada.	X			
<b>Capacidad de planificación y organización</b>	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto y especificar etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.	X			
<b>Conocimiento de la industria y del mercado</b>	Capacidad para comprender las necesidades de todos sus clientes, implica conocer las tendencias y oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, los puntos fuertes y débiles de la organización y conocer a fondo sus productos	X			
<b>Gestión y logro de objetivos</b>	Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos, controlar la gestión, e integrar las actividades para lograr la eficiencia, eficacia.		X		
<b>Orientación a los resultados con calidad</b>	Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas y mantener altos niveles de rendimiento a la par de las estrategias de la empresa	X			
<b>Productividad</b>	Capacidad para comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo, las oportunidades de mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades propias de la organización para identificar la mejor respuesta estratégica.		X		

#### 5.4.2.4.1 Asistente de tráfico y ventas Internacional



<b>I. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>			
<b>Código:</b>	OP-2.4.1	<b>Lugar:</b>	Quito (Matriz)
<b>Denominación del Cargo:</b>	<b>Asistente de tráfico aéreo y ventas internacionales</b>	<b>Fecha:</b>	05 /10 /2013
		<b>No. cargos:</b>	10
<b>Nivel:</b>	Operaciones	<b>Reporta a:</b>	Jefe de Tráfico Aéreo y Ventas

<b>II. MISION DEL CARGO</b>
Informar y asesorar sobre destinos y servicios turísticos internacionales; para posteriormente venderlos y emitirlos en función de las demandas específicas del cliente.

<b>III. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>
1. Identifica, analiza y promociona los diferentes circuitos turísticos internacionales con el fin atender y asesorar a los clientes y/o cuentas corporativas en función de su demanda, así como de construir itinerarios de viajes, hospedajes, cruceros, renta de auto, seguros, en los que se logre el máximo aprovechamiento de los recursos.
2. Aplica las técnicas de comunicación y atención al cliente, trabajando en equipo con el resto de empleados de la Agencia y orientadas a conseguir la máxima calidad de servicio y satisfacción del cliente desde su perspectiva.
3. Elabora planes de viaje que respondan a intereses específicos, de forma que resulten atractivos para los clientes y rentables para la agencia.
4. Aplica eficazmente las técnicas de venta (directa o telefónica) en función de los tipos de consumidores y de las características de los productos y servicios turísticos requeridos.
5. Utiliza eficazmente programas informáticos de reservas computarizados, que permitan llevar a cabo los procesos de gestión de una agencia de viajes.
6. Gestiona eficazmente la documentación de la agencia, así como el almacenamiento, reposición y control de existencias.
7. Reconoce y cumple las disposiciones legales del ámbito regional, nacional e internacional que afectan al ejercicio de la actividad profesional.

<b>IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)</b>
1. Clientes internos
2. Clientes externos

<b>V. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
<b>Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Título requerido:</b>	Ingeniería
<b>Área de conocimiento:</b>	Administración de Empresas, Administración turística y hotelera

<b>VI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
<b>Tiempo de experiencia:</b>	3 años
<b>Especialidad de la experiencia:</b>	Conocimientos en ventas de Tráfico aéreo y servicios turísticos internacionales
	Atención de ventas al cliente

<b>VII. CONOCIMIENTOS</b>	
<b>Conocimientos:</b>	Dominio de la terminología utilizada en las guías, tarifarios y manuales de los destinos, productos y servicios.
	Atención al público, ventas y servicio al cliente
	Conocimientos de los aspectos legales que intervienen en las reservas
	Manejo de sistemas de reservas Sabre, Amadeus, Kiu y reserva varias de servicios turísticos.
	Conocimiento de la oferta y la demanda turística
	Uso de Microsoft

<b>VIII. COMPETENCIAS</b>	<b>DETALLE</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>GENERICAS</b>					
<b>Compromiso con la rentabilidad</b>	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización.		X		
<b>Innovación y creatividad</b>	Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presenten en el propio puesto, la organización y /o clientes.			X	
<b>Integridad</b>	Capacidad para comprometerse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.			X	
<b>Respeto</b>	Capacidad para dar a otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales		X		
<b>ESPECÍFICAS POR AREA</b>					
<b>Adaptabilidad – Flexibilidad</b>	Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar doctrinas y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversos		X		

	escenarios, contextos, medios y personas.				
<b>Calidad y mejora continua</b>	Capacidad optimizar los recursos disponibles – personas, materiales, etc., y agrega valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada.		X		
<b>Capacidad del y planificación organización</b>	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto y especificar etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.		X		
<b>Comunicación eficaz</b>	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos.		X		
<b>Conocimiento de la industria y del mercado</b>	Capacidad para comprender las necesidades de todos sus clientes, implica conocer las tendencias y oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, los puntos fuertes y débiles de la organización y conocer a fondo sus productos		X		
<b>Iniciativa- autonomía</b>	Capacidad para actuar proactivamente y pensar e implementar soluciones para problemáticas a futuro, con capacidad para concretar decisiones con independencia de criterio y hacerlo con rapidez eficacia y eficiencia.			X	
<b>Tolerancia a la presión del trabajo</b>	Capacidad para actuar con determinación firmeza y perseverancia al fin de alcanzar objetivos difíciles ante acciones y decisión y mantener alto nivel de desempeño en situaciones exigentes y cambiantes.		X		
<b>Trabajo en equipo</b>	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas para alcanzar en conjunto la estrategia organizacional.		X		

#### 5.4.2.4.2 Asistente de tráfico y ventas nacional



<b>I. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>			
<b>Código:</b>	OP-2.4.2	<b>Lugar:</b>	Quito (Matriz)
<b>Denominación del Cargo:</b>	<b>Asistente de tráfico aéreo y ventas nacionales</b>	<b>Fecha:</b>	05 /10 /2013
		<b>No. cargos:</b>	07
<b>Nivel:</b>	Operaciones	<b>Reporta a:</b>	Jefe de Tráfico Aéreo y Ventas

<b>II. MISION DEL CARGO</b>
Informar y asesorar sobre destinos y servicios turísticos nacionales; para posteriormente venderlos y emitirlos en función de las demandas específicas del cliente.

<b>III. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>
1. Identifica, analiza y promociona los diferentes circuitos turísticos nacionales con el fin atender y asesorar a los clientes y/o cuentas corporativas en función de su demanda, así como de construir itinerarios de viajes, hospedajes, renta de auto, cruceros, seguros, en los que se logre el máximo aprovechamiento de los recursos.
2. Aplica las técnicas de comunicación y atención al cliente, trabajando en equipo con el resto de empleados de la Agencia y orientadas a conseguir la máxima calidad de servicio y satisfacción del cliente desde su perspectiva.
3. Elabora planes de viaje que respondan a intereses específicos, de forma que resulten atractivos para los clientes y rentables para la agencia.
4. Aplica eficazmente las técnicas de venta (directa o telefónica) en función de los tipos de consumidores y de las características de los productos y servicios turísticos requeridos.
5. Utiliza eficazmente programas informáticos de reservas computarizados, que permitan llevar a cabo los procesos de gestión de una agencia de viajes.
6. Gestiona eficazmente la documentación de la agencia, así como el almacenamiento, reposición y control de existencias.
7. Reconoce y cumple las disposiciones legales del ámbito regional, nacional e internacional que afectan al ejercicio de la actividad profesional.

<b>IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)</b>
1. Clientes internos
2. Clientes externos

<b>V. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
<b>Instrucción:</b>	Tercer nivel
<b>Título requerido:</b>	Ingeniería
<b>Área de conocimiento:</b>	Administración de Empresas, Administración turística y hotelera

<b>VI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
<b>Tiempo de experiencia:</b>	3 años
<b>Especialidad de la experiencia:</b>	Conocimientos en ventas de Tráfico aéreo y servicios turísticos nacionales
	Atención de ventas al cliente

<b>VII. CONOCIMIENTOS</b>	
<b>Conocimientos:</b>	Dominio de la terminología utilizada en las guías, tarifarios y manuales de los destinos, productos y servicios.
	Atención al público, ventas y servicio al cliente
	Conocimientos de los aspectos legales que intervienen en las reservas
	Manejo de sistemas de reservas Sabre, Amadeus, Kiu y reservas varias.
	Conocimiento de la oferta y la demanda turística
	Uso de Microsoft

<b>VIII. COMPETENCIAS</b>	<b>DETALLE</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>GENERICAS</b>					
<b>Compromiso con la rentabilidad</b>	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización.		X		
<b>Innovación y creatividad</b>	Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presenten en el propio puesto, la organización y /o clientes.			X	
<b>Integridad</b>	Capacidad para comprometerse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.		X		
<b>Respeto</b>	Capacidad para dar a otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales		X		
<b>ESPECÍFICAS POR AREA</b>					
<b>Adaptabilidad – Flexibilidad</b>	Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar doctrinas y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversos		X		



	escenarios, contextos, medios y personas.				
<b>Calidad y mejora continua</b>	Capacidad optimizar los recursos disponibles – personas, materiales, etc., y agrega valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada.		X		
<b>Capacidad del y planificación organización</b>	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto y especificar etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.			X	
<b>Comunicación eficaz</b>	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos.		X		
<b>Conocimiento de la industria y del mercado</b>	Capacidad para comprender las necesidades de todos sus clientes, implica conocer las tendencias y oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, los puntos fuertes y débiles de la organización y conocer a fondo sus productos		X		
<b>Iniciativa- autonomía</b>	Capacidad para actuar proactivamente y pensar e implementar soluciones para problemáticas a futuro, con capacidad para concretar decisiones con independencia de criterio y hacerlo con rapidez eficacia y eficiencia.			X	
<b>Productividad</b>	Capacidad para comprender los cambio del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo, las oportunidades de mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades propias de la organización para identificar la mejor respuesta estratégica.		X		
<b>Responsabilidad</b>	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, demostrando preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión.		X		
<b>Tolerancia a la presión del trabajo</b>	Capacidad para actuar con determinación firmeza y perseverancia al fin de alcanzar objetivos difíciles ante acciones y decisión y mantener alto nivel de desempeño en situaciones exigentes y cambiantes.		X		
<b>Trabajo en equipo</b>	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas para alcanzar en conjunto la estrategia organizacional.		X		

### 5.4.3.1 Gerente Administrativo Financiero



I. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO			
<b>Código:</b>	AD-3.1	<b>Lugar:</b>	Quito (Matriz)
<b>Denominación del Cargo:</b>	<b>Gerente Administrativo Financiero</b>	<b>Fecha:</b>	05 /10 /2013
		<b>No. cargos:</b>	01
<b>Nivel:</b>	Administración y finanzas	<b>Reporta a:</b>	Gerente General

II. MISION DEL CARGO
<p>Planear, organizar, dirigir y controlar la gestión contable y la administración de recursos financieros para Agentur Cía. Ltda., con el fin de asegurar la eficiente rentabilidad de la agencia de acuerdo a los principios de y leyes tributarias vigentes, así como gestionar el Plan estratégico oportuno que permita tomar medidas en relación al costo- beneficio de Agentur.</p>

III. ACTIVIDADES ESENCIALES
1. Elaborar el plan estratégico analizando con la Gerencia General el desarrollo económico y financiero de Agentur, a fin de optimizar sus costos.
2. Planificar y supervisar las actividades operativas y financieras como son pagos a proveedores, transferencias, pagos de impuestos, y otras obligaciones adquiridas por la empresa.
3. Supervisar el cumplimiento de la gestión financiera y presupuestaria y el plan estratégico de la agencia.
4. Coordinar con el Contador los procesos de Auditoría Interna y control a fin de cumplir con fechas para la presentación de los mismos.
5. Elaborar reportes e indicadores económicos, herramienta de decisión que ayuden a proponer mejoras en los procesos financieros que ayude al crecimiento económico.

IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)
1. Clientes internos
2. Clientes externos

V. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Instrucción:</b>	Cuarto Nivel y especialidad
<b>Título requerido:</b>	Ingeniero / Doctor / Economista
<b>Área de conocimiento:</b>	Ingeniería en Finanzas / Economista / Administración de Empresas / Contabilidad y Auditoría

<b>VI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
<b>Tiempo de experiencia:</b>	5 a 6 años
<b>Especialidad de la experiencia:</b>	Administración financiera o dirección en el área administrativa en Agencias de Viajes y/o empresas turísticas relacionadas

<b>VII. CONOCIMIENTOS</b>	
<b>Conocimientos:</b>	Administración de normas y procedimientos internos sobre materia financiera y de control. Planificación contable y presupuestaria de la organización. Administración de leyes vigentes y de tributación Manejo de sistemas internos y Microsoft Inglés hablado y escrito al 90%

<b>VIII. COMPETENCIAS</b>	<b>DETALLE</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>GENERICAS</b>					
<b>Compromiso con la rentabilidad</b>	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización.	X			
<b>Ética y sencillez</b>	Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales.		X		
<b>Innovación y creatividad</b>	Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presenten en el propio puesto, la organización y /o clientes.		X		
<b>ESPECÍFICAS GERENCIALES</b>					
<b>Empowerment</b>	Capacidad para diseñar e implementar métodos de trabajo organizacionales que permita otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir éxitos y consecuencias negativas de los resultados, implantar políticas, y fijar objetivos.	X			
<b>Visión estratégica</b>	Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno a corto, mediano y largo plazo y establecer impactos y crear un plan que nos lleve a lograr los objetivos y superar las metas.	X			
<b>ESPECÍFICAS POR AREA</b>					
<b>Adaptabilidad Flexibilidad</b> –	Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar doctrinas y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversos escenarios, contextos, medios y personas.		X		

<b>Capacidad de planificación y organización</b>	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto y especificar etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.	X			
<b>Gestión y logro de objetivos</b>	Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos, controlar la gestión, e integrar las actividades para lograr la eficiencia, eficacia.	X			
<b>Iniciativa – autonomía</b>	Capacidad para actuar proactivamente y pensar e implementar soluciones para problemáticas a futuro, con capacidad para concretar decisiones con independencia de criterio y hacerlo con rapidez eficacia y eficiencia		X		
<b>Pensamiento analítico</b>	Capacidad para comprender una situación identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.	X			
<b>Tolerancia a la presión del trabajo</b>	Capacidad para actuar con determinación firmeza y perseverancia al fin de alcanzar objetivos difíciles ante acciones y decisión y mantener alto nivel de desempeño en situaciones exigentes y cambiantes.		X		
<b>Toma de decisiones</b>	Capacidad para tomar decisiones, mediante <i>el</i> desarrollo de opciones viables y convenientes, considerar circunstancias existentes, recursos disponibles e impacto en el negocio.		X		

### 5.4.3.2 Jefe de Contabilidad



#### I. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO

<b>Código:</b>	AD-0.3.2	<b>Lugar:</b>	Quito (Matriz)
<b>Denominación del Cargo:</b>	<b>Jefe de Contabilidad</b>	<b>Fecha:</b>	05 /10 /2013
<b>Nivel:</b>	Administración y finanzas	<b>No. cargos:</b>	01
		<b>Reporta a:</b>	Gerente Administrativo Financiero

#### II. MISION DEL CARGO

Planificar, programar, ejecutar y evaluar los procesos contables de conformidad a la normativa contable y disposiciones legales vigentes, a fin de cumplir con los objetivos y las metas propuestas en el Plan Operativo Anual.

#### III. ACTIVIDADES ESENCIALES

1. Analiza y prepara y suscribe los estados financieros
2. Dirige, coordina y supervisa las funciones de contabilidad.
3. Supervisa la correcta aplicación de la normativa contable en las transacciones.
4. Analiza y supervisa el movimiento de las cuentas contables.
5. Controla el ingreso de información contable al programa.
6. Revisión y suscripción de pago de impuestos mensuales.
7. Informes mensuales y anuales de ingresos y gastos.

#### IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)

1. Clientes internos
2. Clientes externos

#### V. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

<b>Instrucción:</b>	Cuarto Nivel
<b>Título requerido:</b>	Ingeniero/ Doctor /Economista
<b>Área de conocimiento:</b>	Contabilidad o Auditoria /Ingeniería Comercial /Economía

#### VI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

<b>Tiempo de experiencia:</b>	5 años
<b>Especialidad de la experiencia:</b>	Conocimientos de contabilidad en Agencias de viajes u operadores

<b>VII. CONOCIMIENTOS</b>	
<b>Conocimientos:</b>	Contabilidad de general y gubernamental , leyes y normas vigentes
	Análisis de estados financieros
	Administración presupuestaria
	Control interno

<b>VIII. COMPETENCIAS</b>	<b>DETALLE</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>GENERICAS</b>					
<b>Compromiso con la rentabilidad</b>	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización.	X			
<b>Responsabilidad personal</b>	Es la capacidad de mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral.	X			
<b>ESPECÍFICAS GERENCIALES</b>					
<b>Conducción de personas</b>	Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de desarrollo del potencial de su gente y brindar una retroalimentación oportuna.		X		
<b>ESPECÍFICAS POR AREA</b>					
<b>Adaptabilidad – Flexibilidad</b>	Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar doctrinas y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversos escenarios, contextos, medios y personas.	X			
<b>Capacidad del planificación y organización</b>	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto y especificar etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.	X			
<b>Gestión y logro de objetivos</b>	Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos, controlar la gestión, e integrar las actividades para lograr la eficiencia, eficacia.	X			
<b>Pensamiento analítico</b>	Capacidad para comprender una situación identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.		X		
<b>Tolerancia a la presión del trabajo</b>	Capacidad para actuar con determinación firmeza y perseverancia al fin de alcanzar objetivos difíciles ante acciones y decisión y mantener alto nivel de desempeño en situaciones exigentes y cambiantes.	X			

### 5.4.3.2.1 Asistente contable



<b>I. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>			
<b>Código:</b>	AD-0.3.2.1	<b>Lugar:</b>	Quito (Matriz)
<b>Denominación del Cargo:</b>	<b>Asistente de contabilidad</b>	<b>Fecha:</b>	05 /10 /2013
<b>Nivel:</b>	Administración y Finanzas	<b>No. cargos:</b>	03
		<b>Reporta a:</b>	Jefe de Contabilidad

<b>II. MISION DEL CARGO</b>
Colaborar activamente en la ejecución de actividades de análisis contable, para la emisión de Estados Financieros.

<b>III. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>
1. Elabora conciliaciones bancarias.
2. Prepara declaraciones de impuestos.
3. Prepara comprobantes de retención de impuestos.
4. Elaboración de ingresos y egresos y cheques.
5. Pagos a proveedores.
6. Elaboración mensual de planillas de IESS y préstamos quirografarios
7. Consolida, revisa y verifica que las facturas se encuentren debidamente legalizadas.
8. Obtiene información para cálculos de valores a pagar y retener.
9. Revisa y procesa la información de Anexos transaccionales del SRI.

<b>IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)</b>
1. Clientes internos
2. Clientes externos

<b>V. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
<b>Instrucción:</b>	Técnico / Tercer nivel
<b>Título requerido:</b>	Licenciado / Ingeniero / Doctor /Economista
<b>Área de conocimiento:</b>	Contabilidad y Auditoría , Ingeniería Comercial, Economía, Administración de empresas

<b>VI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
<b>Tiempo de experiencia:</b>	3 años
<b>Especialidad de la experiencia:</b>	Conocimientos de procedimientos y técnicas contables en Agencias de viajes y/o operadores turísticos

<b>VII. CONOCIMIENTOS</b>	
<b>Conocimientos:</b>	<p>Manejo de contabilidad de general y gubernamental , leyes y normas vigentes</p> <p>Conocimiento sobre normas de la IATA</p> <p>Análisis de conciliaciones bancarias</p> <p>Uso de Excel y Word</p> <p>Manejo de sistema contable SIAC o similar</p> <p>Manejo de leyes de seguridad social</p> <p>Manejo sistema de tributación</p>

<b>VIII. COMPETENCIAS</b>	<b>DETALLE</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>GENERICAS</b>					
<b>Ética y sencillez</b>	Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales.		X		
<b>Integridad</b>	Capacidad para comprometerse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.	X			
<b>ESPECÍFICAS POR AREA</b>					
<b>Adaptabilidad Flexibilidad</b>	– Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar doctrinas y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversos escenarios, contextos, medios y personas.		X		
<b>Capacidad del y planificación organización</b>	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto y especificar etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.		X		
<b>Pensamiento analítico</b>	Capacidad para comprender una situación identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.		X		
<b>Tolerancia a la presión del trabajo</b>	Capacidad para actuar con determinación firmeza y perseverancia al fin de alcanzar objetivos difíciles ante acciones y decisión que requieren un compromiso mayor, mantener alto nivel de desempeño en situaciones exigentes y cambiantes.	X			
<b>Trabajo en equipo</b>	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras aéreas para alcanzar en conjunto la estrategia organizacional.		X		



### 5.4.3.2.2 Facturador



I. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO			
<b>Código:</b>	AD-3.2.2	<b>Lugar:</b>	Quito (Matriz)
<b>Denominación del Cargo:</b>	<b>Facturador</b>	<b>Fecha:</b>	05 /10 /2013
		<b>No. Cargos:</b>	01
<b>Nivel:</b>	Administración y Finanzas	<b>Reporta a:</b>	Jefe de Contabilidad

II. MISION DEL CARGO
Persona encargada elaboración de la facturación de Agentur, asegurando el cumplimiento de los contratos de servicios establecidos con los clientes, y dentro de los plazos establecidos.

III. ACTIVIDADES ESENCIALES
1. Realizar a diario facturación de los boletos aéreos, tours, alojamientos, seguros, trámites y servicios varios, proporcionados por la Agencia, con la correcta aplicación de los valores según contratos vigentes y tarifas establecidas.
2. Atender las Peticiones, quejas y reclamos sobre facturación de los clientes de manera amable y eficaz.
3. Entregar al mensajero la facturación diaria su distribución en las entidades.
4. Archivar de acuerdo a la entidad las órdenes, con sus respectivas facturas y soportes para facilitar la realización de las cuentas de cobro y facturación de cada periodo.

IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)
1. Clientes internos
2. Clientes externos

V. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Instrucción:</b>	Bachiller / Tecnólogo/ Tercer Nivel
<b>Título requerido:</b>	Contador Bachiller / Licenciado
<b>Área de conocimiento:</b>	Contabilidad y auditoría / Administración de Empresas

VI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
<b>Tiempo de experiencia:</b>	2 años
<b>Especialidad de la experiencia:</b>	Conocimientos de procedimientos de facturación en Agencia de viajes y/o operadores

**VII. CONOCIMIENTOS**

<b>Especialidad de la experiencia:</b>	Manejo de programas de facturación y de la IATA
	Manejo de programas contables
	Uso de Excel y Word

<b>VIII. COMPETENCIAS</b>	<b>DETALLE</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>GENERICAS</b>					
<b>Compromiso con la rentabilidad</b>	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización.		X		
<b>Innovación y creatividad</b>	Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presenten en el propio puesto, la organización y /o clientes.			X	
<b>ESPECÍFICAS POR AREA</b>					
<b>Adaptabilidad Flexibilidad</b>	– Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar doctrinas y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversos escenarios, contextos, medios y personas.			X	
<b>Capacidad del y planificación organización</b>	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto y especificar etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.		X		
<b>Conocimiento de la industria y el mercado</b>	Capacidad para comprender las necesidades de todos sus clientes, implica conocer las tendencias y oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, los puntos fuertes y débiles de la organización y conocer a fondo sus productos.		X		

### 5.4.3.2 Tesorero



I. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO			
<b>Código:</b>	AD-3.2	<b>Lugar:</b>	Quito (Matriz)
<b>Denominación del Cargo:</b>	<b>Tesorero</b>	<b>Fecha:</b>	05 /10 /2013
<b>Nivel:</b>	Administración y Finanzas	<b>No. cargos:</b>	01
		<b>Reporta a:</b>	Gerente Administrativo Financiero

II. MISION DEL CARGO
Ejecutar y coordinar actividades de custodia, supervisión y control de los recursos financieros, especies valoradas, y la administración de caja de Agentur.

III. ACTIVIDADES ESENCIALES
1. Coordina la custodia de recursos económicos y financieros, especies valoradas, y demás documentación negociable.
2. Analiza y controla la documentación producto de las transferencias efectuadas a través del Sistema de Pagos Interbancarios.
3. Realiza el control de las transferencias por recaudaciones y movimientos de las cuentas corrientes asignadas a la institución.
4. Genera y registra el pago de obligaciones por prestación de servicios o entrega de bienes a los diferentes clientes internos y externos
5. Efectúa el control del movimiento económico y financiero de ingresos, egresos, transferencias, pagos de obligaciones, fondos rotativos.
6. Emite el programa el flujo de caja.
7. Regula el pago y la legalización de obligaciones de la institución.

IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)
1. Clientes internos
2. Clientes externos

V. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Instrucción:</b>	Tercer nivel
<b>Título requerido:</b>	Economista / Ingeniero /CPA
<b>Área de conocimiento:</b>	Economía, Finanzas, Administración, Contabilidad y auditoría, CPA

VI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
<b>Tiempo de experiencia:</b>	4 a 5 años

<b>Especialidad de la experiencia:</b>	Contabilidad General y Gubernamental
	Leyes y Tributación y recaudación preferentemente en Agencias de viajes o sector turístico

<b>VII. CONOCIMIENTOS</b>	
<b>Conocimientos:</b>	Manejo de documentos contables y Leyes Especiales Tributación y recaudación
	Sistemas financieros y bancarios
	Ley y Reglamento de Tributación
	Normas de control interno
	Manejo de registros y formularios
	Normas de control interno
	Manejo de Microsoft

<b>VIII. COMPETENCIAS</b>	<b>DETALLE</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>GENERICAS</b>					
<b>Compromiso con la rentabilidad</b>	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización.		X		
<b>Ética y sencillez</b>	Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales.		X		
<b>Integridad</b>	Capacidad para comprometerse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.		X		
<b>ESPECÍFICAS POR AREA</b>					
<b>Calidad y mejora continua</b>	Capacidad optimizar los recursos disponibles – personas, materiales, etc., y agrega valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada.		X		
<b>Capacidad del y planificación organización</b>	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto y especificar etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.			X	
<b>Gestión y logro de objetivos</b>	Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos, controlar la gestión, e integrar las actividades para lograr la eficiencia, eficacia.		X		
<b>Pensamiento analítico</b>	Capacidad para comprender una situación identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.		X		
<b>Toma de decisiones</b>	Capacidad para tomar decisiones, mediante <i>el</i> desarrollo de opciones viables y convenientes, considerar circunstancias existentes, recursos disponibles e impacto en el negocio.			X	

### 5.4.3.2.1 Cobrador / pagador



<b>I. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>			
<b>Código:</b>	AD-0.3.2.1	<b>Lugar:</b>	Quito (Matriz)
<b>Denominación del Cargo:</b>	<b>Cobrador / pagador</b>	<b>Fecha:</b>	05 /10 /2013
		<b>No. Cargos:</b>	01
<b>Nivel:</b>	Administrativo Financiero	<b>Reporta a:</b>	Tesorero

<b>II. MISION DEL CARGO</b>
Llevar a cabo una eficiente gestión de cobranzas y recuperación de créditos vencidos. Realizar pagos semanales a los proveedores, y entrega de retenciones, según las normas establecidas por la empresa.

<b>III. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>
1. Realizar el análisis de la cartera vencida y por vencer, y establecer la planificación de su cobranza.
2. Por medio de llamadas telefónicas o correos hacer el respectivo seguimiento a los clientes tomando en cuenta los plazos fijados por los mismos, y las políticas de la empresa.
3. Informar al contador sobre las novedades que existan con los clientes y su incumplimiento de pago, así como cualquier otro suceso importante.
4. Elaboración y entrega a mensajería del listado de todos los cobros y retenciones pendientes por recaudar en el transcurso del día, y posterior recepción de cheques y/o efectivo.
5. Entrega diaria de los valores recaudados al Contabilidad, con la factura y su respectivo depósito bancario.
6. Realizar los pagos en cheque y/o efectivo a los proveedores de la empresa, de acuerdo al cronograma a las normas impuestas por la misma.
7. Entrega de retenciones a los proveedores, según el cronograma designado.

<b>IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)</b>
1. Clientes internos
2. Clientes externos

<b>V. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
<b>Instrucción:</b>	Bachiller / Tecnólogo / Tercer nivel
<b>Título requerido:</b>	Contador Bachiller / Licenciado / Ingeniero
<b>Área de conocimiento:</b>	Contabilidad / Administración de Empresas / Finanzas

<b>VI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
<b>Tiempo de experiencia:</b>	2 años
<b>Especialidad de la experiencia:</b>	Conocimientos de cobranzas y recuperación de cartera vencida en Agencias de viajes y/o operadores turísticos y pagos

<b>VII. CONOCIMIENTOS</b>	
<b>Conocimientos:</b>	Manejo de dinero y atención al cliente
	Sistemas bancarios y financieros
	Conocimientos normas IATA
	Normas contables y financieras
	Conocimientos básico de leyes tributarias
	Normas de control interno

<b>VIII. COMPETENCIAS</b>	<b>DETALLE</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>GENERICAS</b>					
<b>Integridad</b>	Capacidad para comprometerse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.	X			
<b>Responsabilidad personal</b>	Es la capacidad de mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral.		X		
<b>ESPECÍFICAS POR AREA</b>					
<b>Iniciativa – autonomía</b>	Capacidad para actuar proactivamente y pensar e implementar soluciones para problemáticas a futuro, con capacidad para concretar decisiones con independencia de criterio y hacerlo con rapidez eficacia y eficiencia		X		
<b>Tolerancia a la presión del trabajo</b>	Capacidad para actuar con determinación firmeza y perseverancia al fin de alcanzar objetivos difíciles ante acciones y decisión y mantener alto nivel de desempeño en situaciones exigentes y cambiantes.		X		
<b>Trabajo en equipo</b>	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas para alcanzar en conjunto la estrategia organizacional.			X	

#### 5.4.4.1 Jefe de Talento Humano



<b>I. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>			
<b>Código:</b>	TH-4.1	<b>Lugar:</b>	Quito (Matriz)
<b>Denominación del Cargo:</b>	<b>Jefe de Talento Humano</b>	<b>Fecha:</b>	05 /10 /2013
<b>Nivel:</b>	Talento Humano	<b>No. cargos:</b>	01
		<b>Reporta a:</b>	Gerente General

<b>II. MISION DEL CARGO</b>
Planificar, dirigir y controlar la ejecución de actividades técnicas de la administración de los subsistemas del talento humano, bajo en el Código de Trabajo de Trabajo, Reglamentos y Políticas vigentes, para conseguir el bienestar del personal, a la par con el cumplimiento del plan estratégico de la empresa.

<b>III. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>
1. Supervisa, dirige y evalúa el departamento de Recursos Humanos, con el propósito de implementar acciones de desarrollo a futuro.
2. Diseñar y aprobar políticas y procedimientos y planes de mejoramiento referente a la administración del Sistema integrado de Desarrollo de Recursos Humanos.
3. Coordina, diseña y aplica pruebas de selección por competencias mediante instrumentos técnicos
4. Desempeñar y hace cumplir los parámetros establecidos por RR.HH y supervisar el trabajo del personal a su cargo.
5. Elaborar y aprueba planes de capacitación y planes de carrera para el progreso y bienestar del personal

<b>IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)</b>
1. Clientes internos
2. Clientes externos

<b>V. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
<b>Instrucción:</b>	Tercer o cuarto nivel y/o especialización
<b>Título requerido:</b>	Ingeniero / Doctor
<b>Área de conocimiento:</b>	Administración del Recursos Humanos, Psicología, Administración de empresas de servicios

VI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Tiempo de experiencia:	5 años
Especialidad de la experiencia:	Conocimientos en Sistemas del Recursos Humano con experiencia en Agencias de viajes y/o operadores turísticos

VII. CONOCIMIENTOS	
Conocimientos:	Control y evaluación de procesos de desarrollo institucional y del recurso humano.
	Manejo sistémico de la gestión organizacional y recursos humanos integrados a las estrategias organizacionales.
	Gestión integral del recurso humano por competencias

VIII. COMPETENCIAS	DETALLE	A	B	C	D
<b>GENERICAS</b>					
<b>Compromiso</b>	Es la capacidad de considerar como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones encomendadas, con capacidad de apoyo e fomentar las decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.		X		
<b>Innovación y creatividad</b>	Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presenten en el propio puesto, la organización y /o clientes.		X		
<b>Responsabilidad personal</b>	Es la capacidad de mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral.		X		
<b>ESPECÍFICAS GERENCIALES</b>					
<b>Conducción de personas</b>	Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de desarrollo del potencial de su gente y brindar una retroalimentación oportuna.	X			
<b>ESPECÍFICAS POR AREA</b>					
<b>Capacidad de planificación y organización</b>	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto y especificar etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.		X		
<b>Comunicación eficaz</b>	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos.		X		



<b>Gestión y logro de objetivos</b>	Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos, controlar la gestión, e integrar las actividades para lograr la eficiencia, eficacia.	X			
<b>Pensamiento estratégico</b>	Capacidad para comprender los cambio del entorno, y establecer su impacto, las oportunidades de mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades propias de la organización para identificar la mejor respuesta estratégica.		X		
<b>Toma de decisiones</b>	Capacidad para tomar decisiones, mediante <i>el</i> desarrollo de opciones viables y convenientes, considerar circunstancias existentes, recursos disponibles e impacto en el negocio.	X			
<b>Trabajo en equipo</b>	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras aéreas para alcanzar en conjunto la estrategia organizacional.		X		

#### 5.4.4.1.1 Asistente de nómina y selección



I. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO			
<b>Código:</b>	TH-4.1.1	<b>Lugar:</b>	Quito (Matriz)
<b>Denominación del Cargo:</b>	<b>Asistente de nómina y selección</b>	<b>Fecha:</b>	05 /10 /2013
		<b>No. Cargos:</b>	01
<b>Nivel:</b>	Administrativo Financiero	<b>Reporta a:</b>	Jefe de Talento Humano

II. MISION DEL CARGO
Se encarga de organizar, coordinar y ejecutar las actividades relacionadas con el proceso la gestión de los recursos humanos, siendo el soporte principal del Jefe de Talento Humano.

III. ACTIVIDADES ESENCIALES
1. Ejecutar labores de selección, verificación de datos y posterior reclutamiento de personal.
2. Coordinar y avaluar la inducción y capacitación al personal entrante y al existente proporcionando apoyo logístico y técnico.
3. Actualización de nómina cálculos de roles, horas extras, descuentos, décimos utilidades a empleados.
4. Tramitar avisos entrada, salida y legalización de contratos de trabajo al personal
5. Actualización de registros, movimientos y estadísticas del personal.
6. Aplicación de instrumentos técnicos del Sistema integrado del Recurso Humano.

IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)
1. Clientes internos
2. Clientes externos

V. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
<b>Instrucción:</b>	Tercer Nivel
<b>Título requerido:</b>	Ingeniero
<b>Área de conocimiento:</b>	Administración del Talento Humano

VI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
<b>Tiempo de experiencia:</b>	3 años
<b>Especialidad de la</b>	Conocimiento de ejecución de labores en el

## VII. CONOCIMIENTOS

<b>Conocimientos:</b>	Gestión integral del desarrollo del recurso humano, selección y reclutamiento
	Manejo sistémico de la gestión del recurso humano y capacitación
	Conocimiento sobre leyes y normativas vigentes
	Conocimiento del código de trabajo y reglamento interno de la empresa
	Manejo de programas internos
	Manejo de Microsoft

VIII. COMPETENCIAS	DETALLE	A	B	C	D
<b>GENERICAS</b>					
<b>Ética y sencillez</b>	Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales.		X		
<b>Innovación y creatividad</b>	Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presenten en el propio puesto, la organización y /o clientes.		X		
<b>ESPECÍFICAS POR AREA</b>					
<b>Adaptabilidad Flexibilidad</b>	- Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar doctrinas y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversos escenarios, contextos, medios y personas.			X	
<b>Capacidad planificación organización</b>	del y Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto y especificar etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.		X		
<b>Temple y dinamismo</b>	Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia al fin de alcanzar objetivos o llevar al cabo acciones que requieran compromiso y dedicación, manteniendo alto desempeño en todas las situaciones con varios interlocutores			X	
<b>Trabajo en equipo</b>	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras aéreas para alcanzar en conjunto la estrategia organizacional.		X		

### 5.4.5.1 Soporte de sistemas



<b>I. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>			
<b>Código:</b>	ST-5.1	<b>Lugar:</b>	Quito (Matriz)
<b>Denominación del Cargo:</b>	<b>Soporte de sistemas</b>	<b>Fecha:</b>	05 /10 /2013
		<b>No. Cargos:</b>	01
<b>Nivel:</b>	Sistemas	<b>Reporta a:</b>	Gerencia General

<b>II. MISION DEL CARGO</b>
Planificar, desarrollar y ejecutar un eficiente soporte de los diferentes sistemas (software) y el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de computación (hardware), redes, y servidores de la empresa en las áreas que requieran de su apoyo.

<b>III. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>
1. Instalación, configuración y soporte continuo a los diferentes Sistemas (software) de la empresa. Estos son sistemas contables (Siac) y de facturación. Sistemas de reservas del área operativa (Sabre, Amadeus, Kiu) para el buen funcionamiento de los mismos.
2. Administración de los servidores y equipos de comunicación de comunicación, página web, intranet, firewalls de acceso y navegación a internet, tanto para los equipos de la oficina principal como de los implants.
3. Dar mantenimiento preventivo y correctivo a todos los equipos e impresoras (hardware) de la empresa. Evaluar y gestionar la adquisición de nuevos equipos, partes y piezas que la oficina requiera.
4. Evaluar y coordinar el desarrollo y/o la implementación de nuevas tecnologías y herramientas informáticas en la empresa.
5. Implementar un plan de Capacitación continuo para el personal sobre el manejo de nuevas tecnologías en la empresa.
6. Diseñar políticas de seguridad informática e implementar controles sobre la intranet y extranet de la empresa.

<b>IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)</b>
1. Clientes internos
2. Clientes externos

<b>V. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
<b>Instrucción:</b>	Técnico / Tercer Nivel
<b>Título requerido:</b>	Analista / Programador /Tecnólogo
<b>Área de conocimiento:</b>	Administración de Sistemas / Tecnólogo en Sistemas

## VI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

<b>Tiempo de experiencia:</b>	3 a 4 años
<b>Especialidad de la experiencia:</b>	Conocimientos del Análisis, Programación, mejora, mantenimiento y reparación de equipos de computación, redes, routers e impresoras.

## VII. CONOCIMIENTOS

<b>Conocimientos:</b>	Conocimientos del sistema informático, Unix, Windows, Linux, programación Web.
	Manejo de sistemas Sabre, Amadeus, Kiu y reservas de hoteles
	Desarrollar estrategias de programación.
	Conocimientos de redes, instalación y reparación de equipos.

VIII. COMPETENCIAS	DETALLE	A	B	C	D
<b>GENERICAS</b>					
<b>Compromiso</b>	Es la capacidad de considerar como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones encomendadas, con capacidad de apoyo e fomentar las decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.		X		
<b>Innovación y creatividad</b>	Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presenten en el propio puesto, la organización y /o clientes.		X		
<b>ESPECÍFICAS POR AREA</b>					
<b>Adaptabilidad – Flexibilidad</b>	Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar doctrinas y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversos escenarios, contextos, medios y personas.		X		
<b>Colaboración</b>	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas espontáneas a fin de facilitar la resolución de problemas.		X		
<b>Conocimientos técnicos</b>	Capacidad para poseer , mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y activar de manera constante el interés por aprender y compartir su conocimiento con otros.	X			
<b>Iniciativa – autonomía</b>	Capacidad para actuar proactivamente y pensar e implementar soluciones para problemáticas a futuro, con capacidad para concretar decisiones con independencia de criterio y hacerlo con rapidez eficacia y eficiencia		X		

## **6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

De los resultados de la presente investigación se determinan las siguientes conclusiones y recomendaciones para Agentur Cía. Ltda.

### **6.1 Conclusiones**

- La Agencia de Viajes Agentur Cía. Ltda., no cuenta con un organigrama definido.
- La empresa tiene un departamento de Talento Humano el cual no está debidamente organizado, existiendo varias falencias en los procesos de reclutamiento, y sobre todo de selección del personal, basándose más en experiencia que en la identificación de competencias requeridas.
- No existen perfiles profesionales para cada puesto de trabajo ni los requisitos mínimos para ocuparlos.
- Agentur Cía. Ltda., no posee un diccionario de competencias.
- Se improvisa la capacitación del personal.
- No existen políticas institucionales para motivar y retener al personal calificado que existe en la empresa, a fin de reconocer y aprovechar sus competencias.
- La ausencia de un adecuado sistema de información, hace que exista discrepancias y falta de comunicación entre las diferentes áreas.

## 6.2 Recomendaciones

- Diseñar los organigramas estructurales y funcionales.
- Se levante un inventario de competencias que posean actualmente todos los empleados de Agentur Cía. Ltda., a fin de realizar un estudio que sirva de base para buscar la manera de aprovechar las competencias existentes y encauzar las mismas a un beneficio mutuo de ambas partes.
- Rediseñar, desarrollar e incorporar un proceso técnico de reclutamiento, selección y capacitación por competencias a los subsistemas del departamento de Talento Humano, creando así un área estratégica a favor de los intereses de la Agencia.
- Considerar los perfiles para cada uno de los cargos propuestos en este trabajo, tener un enfoque claro de todos los requisitos necesarios y no solos basarse en la experiencia al momento de escoger al personal.
- Implementar, modificar de ser el caso y sobre todo hacer uso del Diccionario por competencias diseñado para cada nivel de la empresa en el presente trabajo.
- Identificar al personal más idóneo y crear planes de incentivo y/o planes de carrera, con el fin de estimular y potenciar a los empleados en la superación personal o profesional y lograr su fidelidad con la institución.
- Brindar un plan de capacitación progresivo para los empleados, ya sea para reafirmar o adquirir nuevos conocimientos, de acuerdo a un correcto diagnóstico de las necesidades.
- Programar la implementación de un adecuado sistema de información institucional, que ayude a potencializar la comunicación entre los distintos niveles de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. A. (2004, 2005). *Diccionario de comportamientos Gestión por Competencias* . Buenos Aires: Ediciones Garnica S. A. .
- (2005). *Gestión por Competencias*. El diccionario- 2da edición. En M. Alles. Buenos Aires: Ediciones Garnica S.A.
- Alles, M. (2010). *Nuevo Enfoque Diccionario de Competencias La Triología*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Arbaiza, L. (2011). *Desarrollo de Competencias Gerenciales Un modelo Alternativo*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager a model for effective performance*. New York: Wiley.
- Cevallos, C. R. (2010). *Texto Gestión de las Competencias* .
- *Competencias Laborales*. (2011). Obtenido de <http://competenciaslaborales.blogspot.es/>
- Fernández López, J. (2005). *GESTION POR COMPETENCIAS*. Editorial Prentice Hall.
- Fernández López, J. (2005). *GESTIÓN POR COMPETENCIAS*. Editorial Prentice Hall.
- <http://ecaths1.s3.amazonaws.com/petdunla/684519921.gestiion%20por%20ocompetencias.pdf>. (s.f.).
- Idalberto Chiavenato. (2000). *Administración de Recursos Humanos* . Santafé de Bogotá, Colombia : McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A.
- Jimenez, D. (2011). *Manual de Recursos Humanos* . ESIC EDITORIAL .
- Levy – Leboyer, C. E. (2000). *GESTION DE LAS COMPTENCIAS* . Editorial Gestión.
- *Management & Medios, 2008*. (2008). Obtenido de <http://grupogestionporcompetencias.blogspot.com/2008/05/definicin-de-la-gestion-por.html>
- Ministerio de Turismo. (12 de Junio de 2013). *Ministerio de Turismo*. Obtenido de Convenio para mejorar la calidad turistica en el Ecuador: <http://www.welcomeecuador.com/ministerio-de-turismo-e-inen-buscan-mejorar-la-calidad-turistica-en-ecuador/>
- *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. (2013). Obtenido de [http://www.ride.org.mx/docs/publicaciones/10/investigacion\\_y\\_evaluacion/B2.pdf](http://www.ride.org.mx/docs/publicaciones/10/investigacion_y_evaluacion/B2.pdf)
- *Rincón Castellano*. (s.f.). Obtenido de [http://www.rinconcastellano.com/trabajos/competencias/1\\_concepto.html#](http://www.rinconcastellano.com/trabajos/competencias/1_concepto.html#)
- Turismo, M. d. (12 de Junio de 2013). *Ministerio de Turismo*. Obtenido de Convenio para mejorar la calidad turistica en el Ecuador: <http://www.welcomeecuador.com/ministerio-de-turismo-e-inen-buscan-mejorar-la-calidad-turistica-en-ecuador/>



# ANEXOS

## Anexo 1 Diccionario por competencias para Agentur Cía. Ltda.

### COMPETENCIAS BÁSICAS

#### Compromiso

Es la capacidad de considerar como propios los objetivos de la organización y sobre todo cumplir con todas las obligaciones encomendadas personales, profesionales y organizacionales, con capacidad de apoyo e fomentar las decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.

- |          |   |
|----------|---|
| <b>A</b> | Capacidad para definir la visión, misión, valores y estrategia de la organización y generar en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios.  |
| <b>B</b> | Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategia organizacional en relación con la aérea a su cargo y generar dentro de esta capacidad de sentirlos como propios. |
| <b>C</b> | Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en relación con el sector a su cargo y generar la capacidad de sentirlos como propios.  |
| <b>D</b> | Cumplir con los lineamientos fijados en su puesto de trabajo y sentir como propios los objetivos organizacionales.  |

#### Compromiso con la rentabilidad

Capacidad para sentir como propios los objetivos de la rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización.

- |          |  |
|----------|--|
| <b>A</b> | Capacidad para definir objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido y diseñar políticas y procedimientos que permita alcanzarlos.     |
| <b>B</b> | Capacidad para definir objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido dentro de su área, para generar un óptimo resultado en el sector. |
| <b>C</b> | Capacidad para identificarse con los objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización.                                 |
| <b>D</b> | Cumplir con los objetivos de rentabilidad fijados para su puesto de trabajo.   |

## Ética y sencillez

Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruentes entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos.

- |          |  |
|----------|--|
| <b>A</b> | Capacidad para estructurar misión, visión, valores y estrategias organizacionales sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y practicas organizacionales y establecer un marco de referencia para sí mismo y para la organización. |
| <b>B</b> | Capacidad para dirigir el área a su cargo sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales.  |
| <b>C</b> | Capacidad para conducir el equipo a su cargo sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales.   |
| <b>D</b> | Capacidad para realizar su tarea sobre la base de buenas costumbres y practicas organizacionales y actuar con concordancia a los valores y políticas de la organización.   |

## Innovación y creatividad

Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presenten en el propio puesto, la organización y /o clientes, con el objeto de dar valor agregado a la empresa.

- |          |  |
|----------|--|
| <b>A</b> | Capacidad para diseñar, presentar soluciones novedosas y originales a la medida de los requerimientos de nuestros clientes internos y externos con el propósito de agregar valor, que ni la propia empresa ni otros habían presentado ni aplicado antes. |
| <b>B</b> | Capacidad para presentar, desarrollar opiniones diferentes, a la medida de los requerimientos de la situación, pensando en el cliente externo e interno de la compañía, con el propósito de agregar valor.   |
| <b>C</b> | Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones relacionados con su puesto de trabajo dentro de lineamientos y con temas ya solucionados con anterioridad.   |
| <b>D</b> | Capacidad para aplicar, recomendar soluciones a fin de resolver problemas utilizando su experiencia en casos similares.  |

## Integridad

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

- |          |  |
|----------|--|
| <b>A</b> | Capacidad para actuar con concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales y estructura a la organización en función de ellos. |
| <b>B</b> | Capacidad para guiar las propias acciones y la de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres.                                       |
| <b>C</b> | Capacidad para guiar sus acciones en función de los valores morales y las buenas costumbres y alentar a sus pares y compañeros a realizar la misma acción.           |
| <b>D</b> | Capacidad para actuar respetando los valores morales y las buenas prácticas profesionales y respetar esta conducta.  |

## Respeto

Capacidad para dar a otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales y actuar con seguridad entre el decir y el hacer, construyendo relaciones cálidas y duraderas basadas en la honestidad y veracidad.

- |          |  |
|----------|--|
| <b>A</b> | Capacidad para diseñar estrategias que fomenten en la organización un trato digno, franco y tolerante hacia los otros y hacia uno mismo, en concordancia con los valores morales y buenas prácticas y costumbre. |
| <b>B</b> | Capacidad para dar un trato digno, franco y tolerante tanto a sí mismo como a los demás y fomentar esa actitud con sus colaboradores.  |
| <b>C</b> | Capacidad para ofrecer un trato digno, franco y tolerante tanto a sí mismo como a los demás.   |
| <b>D</b> | Capacidad para brindar a otros y a sí mismo un trato digno, franco y tolerante.  |

## Responsabilidad personal

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

- |          |  |
|----------|--|
| <b>A</b> | Capacidad para mantener un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, tanto en su desempeño con en la empresa, y ser un ejemplo para sus colaboradores. |
| <b>B</b> | Capacidad para tener una adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales y promover en su área un buen ambiente de trabajo.                                   |
| <b>C</b> | Capacidad para tener un adecuado equilibrio entre las obligaciones personales y profesionales y velar para que sus colaboradores también lo logren.                              |
| <b>D</b> | Capacidad para cumplir con sus tareas a su cargo y alcanzar los objetivos laborales sin descuidar sus obligaciones personales.   |

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES

### Conducción de personas

Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de desarrollo del potencial de su gente y brindar una retroalimentación oportuna.

- |          |  |
|----------|--|
| <b>A</b> | Capacidad para dirigir uno o varios grupos de colaboradores, distribuir tareas e incrementar su potencial y brindar la retroalimentación pertinente. |
| <b>B</b> | Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, desarrollar el talento y potencial de su gente al brindarle una oportuna retroalimentación.        |
| <b>C</b> | Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores y brindarle una oportuna retroalimentación.   |
| <b>D</b> | Capacidad para supervisar un grupo de colaboradores y brindar una retroalimentación oportuna.  |

### Empowerment

Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores, capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento humano de las personas.

- |          |  |
|----------|--|
| <b>A</b> | Capacidad para diseñar e implementar métodos de trabajo organizacionales que permita otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir éxitos y consecuencias negativas de los resultados, implantar políticas, y fijar objetivos. |
| <b>B</b> | Capacidad para diseñar e implantar métodos de trabajo que permita otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo, implantar procesos y fijar objetivos para el área de trabajo.   |
| <b>C</b> | Capacidad para implantar métodos de trabajo que permita otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo, implantar procesos y fijar objetivos para los colaboradores.  |
| <b>D</b> | Capacidad para trabajar en base a métodos organizacionales diseñados para otorgar poder a los colaboradores y compartir con ellos éxitos o fracasos organizacionales.  |

## Liderazgo

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros.

- |          |  |
|----------|--|
| <b>A</b> | Capacidad que orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes.<br>Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo. |
| <b>B</b> | El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.   |
| <b>C</b> | Tiene habilidad para fijar objetivos que el grupo acepta, realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.  |
| <b>D</b> | El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer seguimiento.  |

## Visión estratégica

Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar fortalezas, actuar sobre debilidades y aprovechar oportunidades, para lograr objetivos y metas retadoras asociadas a la estrategia corporativa.

- |          |  |
|----------|--|
| <b>A</b> | Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno a corto, mediano y largo plazo y establecer impactos y crear un plan que nos lleve a lograr los objetivos y superar las metas. |
| <b>B</b> | Capacidad de anticiparse a los cambios de entorno con la habilidad para modificar los procedimientos del área a fin de optimizar sus fortalezas y debilidades.                                 |
| <b>C</b> | Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer los impactos en la organización a corto y mediano plazo.  |
| <b>D</b> | Capacidad para adecuarse a los cambios del entorno y detectar nuevas oportunidades en el área de su especialidad.  |

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA

### Adaptabilidad – flexibilidad

Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar doctrinas y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversos escenarios, contextos, medios y personas.

- |          |  |
|----------|--|
| <b>A</b> | Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente para lograr una adecuada adaptación a los nuevos escenarios. |
| <b>B</b> | Capacidad para llevar a cabo una revisión crítica de los objetivos bajo su responsabilidad y proponer cambios cuando resulte necesario a fin de lograr una adecuada adaptación a los nuevos escenarios.    |
| <b>C</b> | Capacidad para comprender perspectivas diferentes, y ajustar su accionar a los objetivos de la empresa.  |
| <b>D</b> | Capacidad para ajustar su accionar a los objetivos de la empresa.  |

### Calidad y mejora continua

Capacidad optimizar los recursos disponibles – personas, materiales, etc., y agrega valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo y/o los procesos y métodos de la empresa y la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de recursos a cargo.

- |          |   |
|----------|---|
| <b>A</b> | Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan optimizar el recurso a su cargo y agregar valor a través de ideas, enfoques, soluciones con el propósito de optimizar modernizar o perfeccionar el uso de recursos a cargo. |
| <b>B</b> | Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan optimizar el recurso a su cargo y agregar valor a través de ideas, enfoques, soluciones con el propósito de liderar en el mercado.  |
| <b>C</b> | Capacidad para optimizar y /o perfeccionar, modernizar el uso de los recursos a su cargo.   |
| <b>D</b> | Capacidad para proponer acciones para optimizar los recursos a su cargo.  |



## Capacidad del planificación y organización

Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto y especificar etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos, y usar mecanismo de seguimientos y verificación de los grados de avance para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.

<b>A</b>	Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan determinar eficazmente metas para todos los colaboradores y definir etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados y diseñar mecanismos de seguimientos y verificación, constituyéndose un referente en materia de planificación y organización en la empresa.
<b>B</b>	Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento de los grados de avance de las distintas etapas, para mantener el control de los proyectos o proceso y aplicar medidas correctivas
<b>C</b>	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades con las tareas para su área, sector y proyecto y mantener el control necesario para el logro de los objetivos.
<b>D</b>	Capacidad para determinar metas y prioridades con las tareas a su cargo y definir mecanismos de seguimiento y control para realizar las medidas correctivas que sean necesarias.

## Cierre de acuerdos

Capacidad para concretar y formalizar acuerdo y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas y lograr beneficios para ambas partes.

<b>A</b>	Capacidad para concretar y formalizar acuerdos duraderos para la organización y para el cliente mediante el desarrollo de propuestas que responda a las necesidades de todas las partes interesadas.
<b>B</b>	Capacidad para identificar el interés del cliente y en función de ello abocarse a concretar y formalizar de manera oportuna acuerdos que impliquen mutuos beneficios.
<b>C</b>	Capacidad para desarrollar soluciones específicas, sobre la base de su conocimiento acerca de los productos disponibles y su experiencia previa, que le permitan concretar acuerdos puntuales con el cliente y tomar una decisión favorable.
<b>D</b>	Capacidad para desarrollar propuestas sobre la base de una adecuada comprensión de los requerimientos del cliente, y para proponer soluciones estándar.

## Colaboración

Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), y responder a sus necesidades y requerimientos para poder solucionar problemas o dudas aunque las mismas no hayan sido manifestadas formalmente.

- |          |   |
|----------|---|
| <b>A</b> | Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas espontáneas a fin de facilitar la resolución de problemas. |
| <b>B</b> | Capacidad para responder a las necesidades y requerimientos de su área y de otros sectores relacionados a la empresa y mostrar interés por sus necesidades.   |
| <b>C</b> | Capacidad para apoyar y colaborar con los integrantes de su propia mediante una clara disposición.  |
| <b>D</b> | Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan.  |

## Comunicación eficaz

Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes formales e informales dentro de todos los niveles de la organización.

- |          |  |
|----------|--|
| <b>A</b> | Capacidad escuchar y entender al otro, y transmitir la información en forma clara y oportuna, para estructurar canales de comunicación organizacional que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente y horizontal) al fin de lograr los objetivos de la compañía. |
| <b>B</b> | Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas minimizando barreras y distorsiones.   |
| <b>C</b> | Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo al tipo de interlocutores y aprovechar los canales de comunicación existente, tanto formales como informales.   |
| <b>D</b> | Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible.   |

## Conocimiento de la industria y el mercado

Capacidad para comprender las necesidades de todos sus clientes, implica conocer las tendencias y oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, los puntos fuertes y débiles de la organización y conocer a fondo sus productos y así adaptarlos a los gustos, requerimientos y necesidades del cliente.

- |          |   |
|----------|---|
| <b>A</b> | Capacidad para identificar las tendencias actuales y futuras de los clientes, conocer las oportunidades y amenazas que el mercado presenta, en función del análisis de los puntos débiles y fuertes de la compañía. |
| <b>B</b> | Capacidad para detectar y comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, así como evaluar la viabilidad de la adaptación de los productos a las necesidades y preferencias de clientes.             |
| <b>C</b> | Capacidad para identificar y comprender las tendencias del cliente basándonos en el conocimiento del mercado relacionado con los clientes de su área.   |
| <b>D</b> | Capacidad para identificar las necesidades del cliente y disposición a consultar a sus superiores sobre aspectos que desconoce en relación con las actividades del cliente.   |

## Conocimientos técnicos

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

- |          |   |
|----------|---|
| <b>A</b> | Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica y compartir su conocimiento y experiencias de su especialidad y función, y al mismo tiempo asumir el rol de entrenador de otros para desarrollar sus conocimientos en la materia. |
| <b>B</b> | Capacidad para entender, conocer demostrar, poner en práctica y compartir sus conocimientos y experiencias de su especialidad y al mismo tiempo asumir el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desarrollar de mejor manera su trabajo.     |
| <b>C</b> | Capacidad para entender, conocer y poner en práctica aspectos de su especialidad y mantener constante su interés por aprender.  |
| <b>D</b> | Capacidad para entender, conocer y poner en práctica diferentes aspectos relacionados con su función y mantener constante su interés por seguir aprendiendo.  |

## Gestión y logro de objetivos

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

- |          |  |
|----------|--|
| <b>A</b> | Capacidad para fijar tanto en sí mismo como en la organización, metas retadoras y desafiantes orientadas al logro de los objetivos. Capacidad para controlar la gestión, ver riesgos e integrar actividades. |
| <b>B</b> | Capacidad para fijar, tanto a sí mismo como a sus colaboradores, metas retadoras y desafiantes orientadas al logro de objetivos y poder controlar la gestión.  |
| <b>C</b> | Capacidad para fijar tanto a sí mismo como a otros colaboradores, metas retadoras y desafiantes orientadas al logro de objetivos.  |
| <b>D</b> | Capacidad para fijarse a sí mismo metas retadoras, orientadas al logro de objetivos.   |

## Influencia y negociación

Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes implicadas y los tomando en cuenta los objetivos organizacionales.

- |          |   |
|----------|---|
| <b>A</b> | Capacidad para persuadir y tener actitudes que generen un impacto positivo a fin de producir cambio de opiniones mediante el uso de argumentos sólidos y honestos, desarrollando estrategias complejas que permitan influenciar a los otros y construir acuerdos. |
| <b>B</b> | Capacidad para influenciar a otros utilizando argumentos sólidos y honestos que permitan construir acuerdos satisfactorios, y acercar posiciones mediante el ejercicio de razonamiento conjunto contemplando intereses de la organización.                        |
| <b>C</b> | Capacidad para persuadir a las personas de las que necesitamos colaboración a través de acciones concretas y argumentos honestos y llevar a cabo negociaciones que persuadan a la contraparte y contemplar sus intereses y los de la organización                 |
| <b>D</b> | Capacidad para persuadir a los integrantes de la propia área de trabajo en asuntos específicos a través de negociaciones y argumentos honestos.   |

## Iniciativa – autonomía

Capacidad para actuar proactivamente y pensar e implementar soluciones para problemáticas a futuro, con capacidad para concretar decisiones con independencia de criterio y hacerlo con rapidez eficacia y eficiencia.

<b>A</b>	Capacidad para fijar políticas organizacionales destinadas a que los colaboradores actúen proactivamente y diseñar métodos de trabajo que les permitan idear e implementar soluciones a problemas a futuro con decisión e independencia de criterio con rapidez, eficacia y eficiencia.
<b>B</b>	Capacidad para diseñar métodos de trabajo que permita a los colaboradores actuar proactivamente, e implementar soluciones con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos.
<b>C</b>	Capacidad para actuar proactivamente, e idear soluciones a problemáticas con decisión e independencia de criterio.
<b>D</b>	Capacidad para actuar proactivamente y brindar solución a problemas y retos ante nuevos requerimientos.

## Orientación a los resultados con calidad

Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas y mantener altos niveles de rendimiento a la par de las estrategias de la empresa, implica establecer indicadores de logro y hacer su seguimiento.

<b>A</b>	Capacidad para promover y desarrollar comportamientos en el mismo y en la organización orientados al logro y la superación de los resultados esperados y fijar estándares de calidad retadores y fomentar igual actitud en otros a través del ejemplo.
<b>B</b>	Capacidad para orientar los comportamientos propios y de otros hacia el logro o la superación de resultados esperados bajo estándares de calidad establecidos y motivar a los colaboradores a actuar de igual manera.
<b>C</b>	Capacidad para mantener una actitud constante orientada al logro o superación de los resultados esperados según los estándares de calidad establecidos.
<b>D</b>	Capacidad para demostrar a través de su comportamiento disposición para realizar acciones necesarias para alcanzar los objetivos, es decir realizar control de su propio trabajo.

## Pensamiento analítico

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

- |          |  |
|----------|--|
| <b>A</b> | Capacidad para identificar situaciones o problemas complejos y dividir los elementos de esa situación, y desarrollar planes de acción necesarias para su resolución, anticipando los obstáculos. |
| <b>B</b> | Capacidad para interrelacionar con los componentes de una situación, desarrollar un curso de acción y su posible aplicación.   |
| <b>C</b> | Capacidad para dividir una situación en partes y establecer relaciones sencillas y marcar prioridades según su importancia.  |
| <b>D</b> | Capacidad para desagregar las situaciones en sus principales componentes y ver las relaciones causales que caracterizan el problema.   |

## Pensamiento estratégico

Capacidad para comprender los cambio del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo, las oportunidades de mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades propias de la organización para identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad de detectar nuevas oportunidades de negocio, saber cuándo hay que abandonarlo o reemplazarlo por otro.

- |          |   |
|----------|---|
| <b>A</b> | Capacidad para reconocer rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades de mercado, amenazas de la competencia, fortalezas y debilidades propias, e identifica la mejor respuesta estratégica, y constituirse en el mercado como autoridad en la materia. |
| <b>B</b> | Capacidad de comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto mediano y largo plazo, oportunidades del mercado, detectando nuevas oportunidades y alianzas estratégicas.  |
| <b>C</b> | Capacidad de comprender los cambios del entorno y establecer su impacto en la organización, y conducir a un grupo a cargo.  |
| <b>D</b> | Capacidad para adecuarse a los cambios del entorno y detectar nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades.   |

## Productividad

Capacidad para comprender los cambio del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo, las oportunidades de mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades propias de la organización para identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad de detectar nuevas oportunidades de negocio, saber cuándo hay que abandonarlo o reemplazarlo por otro.

<b>A</b>	Capacidad para fijarse para sí mismo y para otros, metas de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requerida, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.
<b>B</b>	Capacidad para establecer objetivos por encima de los esperados por la organización en el tiempo y la forma requeridos.
<b>C</b>	Capacidad para cumplir con los requerimientos planteados y superar las expectativas, caracterizándose por la eficiencia y calidad de su desempeño.
<b>D</b>	Capacidad para cumplir con lo que le solicitan en el tiempo y con la calidad requerida, demostrando preocupación por la obtención de resultados.

## Responsabilidad

Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, demostrando preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad y con el propósito de contribuir a través de esta acción con la consecución de la estrategia organizacional.

<b>A</b>	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento en toda la organización.
<b>B</b>	Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a lora los objetivos de la compañía.
<b>C</b>	Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad.
<b>D</b>	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados.

## Temple y dinamismo

Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia al fin de alcanzar altos objetivos o llevar al cabo acciones de emprendimiento que requieran compromiso y dedicación, manteniendo alto desempeño en todas las situaciones con varios interlocutores.

<b>A</b>	Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia al fin de alcanzar altos objetivos superando obstáculos y manteniendo un alto nivel de desempeño. Y ser el referente de temple y dinamismo.
<b>B</b>	Capacidad para actuar con determinación, firmeza, perseverancia y compromiso al fin de superar situaciones exigentes con éxito.
<b>C</b>	Capacidad para mantener firmeza y perseverancia en relación con acciones que permitan alcanzar los objetivos.
<b>D</b>	Capacidad para trabajar con un adecuado nivel de constancia y firmeza en pos del logro de resultados.

## Tolerancia a la presión del trabajo

Capacidad para actuar con determinación firmeza y perseverancia al fin de alcanzar objetivos difíciles ante acciones y decisión que requieren un compromiso mayor, mantener alto nivel de desempeño en situación exigentes y cambiantes en cortos espacios de tiempo o a lo largo de jornadas prolongadas.

<b>A</b>	Capacidad para actuar determinación, firmeza, y perseverancia al fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia y trabajar con energía frente a situaciones exigentes y cambiantes.
<b>B</b>	Capacidad para actuar determinación y perseverancia al fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia y mantener la energía frente a situaciones exigentes.
<b>C</b>	Capacidad para trabajar con perseverancia y alcanzar objetivos difíciles y ser ejemplo de los colaboradores.
<b>D</b>	Capacidad para trabajar eficiencia y perseverancia y alcanzar objetivos fijados.



## Toma de decisiones

Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función a los objetivos organizacionales.

<b>A</b>	Capacidad para tomar decisiones, mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, considerar circunstancias existentes, recursos disponibles e impacto en el negocio.
<b>B</b>	Capacidad para aplicar mecanismos de selección de opciones variables y en función a los objetivos organizacionales.
<b>C</b>	Capacidad para generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver y especialmente ante cuestiones críticas para la organización.
<b>D</b>	Capacidad para generar más de una opción frente a cada situación y encontrar su resolución según los procedimientos vigentes.

## Trabajo en equipo

Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización para alcanzar en conjunto la estrategia organizacional, anteponiendo los intereses personales, implicando tener expectativas positivas respecto a los demás y comprenderlos manteniendo un buen clima laboral.

<b>A</b>	Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, y promover el intercambio entre áreas, orientando el trabajo de todos a cumplir la estrategia organizacional.
<b>B</b>	Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área, promover el intercambio de otros sectores y orientar el trabajo de pares a la consecución de la estrategia organizacional.
<b>C</b>	Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, otras áreas y colaboradores a la consecución de objetivos planteados.
<b>D</b>	Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector y de otras áreas.

**Anexo 2** Matriz Perfil de cargo por competencias para Agentur Cía. Ltda.



<b>I. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO</b>	
Código:	Lugar:
Denominación del Cargo:	Fecha:
Nivel:	No. cargos:
	Reporta a:

<b>II. MISION DEL CARGO</b>

<b>III. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>

<b>IV. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)</b>

<b>V. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>	
Instrucción:	
Título requerido:	
Área de conocimiento:	

<b>VI. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
Tiempo de experiencia:	
Especialidad de la experiencia:	

VII. CONOCIMIENTOS	
<b>Conocimientos:</b>	

VIII. COMPETENCIAS	DETALLE	A	B	C	D
<b>GENERICAS</b>					
<b>ESPECÍFICAS GERENCIALES</b>					
<b>ESPECÍFICAS POR AREA</b>					

**Anexo 3 Encuestas físicas al personal de Agentur Cia. Ltda.**

---